

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

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри  
менеджменту, логістики  
та інновацій  
Протокол № 2 від 31.08.2023 р.

**ПОГОДЖЕНО**

Проректор з навчально-методичної роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

**МЕНЕДЖМЕНТ**

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"  
Спеціальність 073 "Менеджмент"  
Освітній рівень перший (бакалаврський)  
Освітня програма "Менеджмент організацій і адміністрування"

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

Розробники:  
д.е.н., професор

Олена ЯСТРЕМСЬКА

Завідувач кафедри  
менеджменту, логістики  
та інновацій

Олена ЯСТРЕМСЬКА

Гарант програми

Марина ПАСЬКО

Харків  
2023

## ВСТУП

Дисципліна «Менеджмент» покликана сформувати у здобувачів вищої освіти фундаментальні знання та практичні навички з управління підприємством. Знання теорії та практики управління дає можливість оволодіти мистецтвом керівництва колективом, включаючи вміння використовувати закони, принципи, методи менеджменту, забезпечувати виконання основних та часткових функцій менеджменту для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

**Метою вивчення дисципліни «Менеджмент»** є оволодіння здобувачами компетентностями сучасними теоретичними основами менеджменту та практичними навичками прийняття управлінських рішень в процесі управління діяльністю та розвитком підприємства за основними функціями менеджменту.

### **Завдання вивчення дисципліни:**

засвоєння сутності, основних понять і категорій менеджменту;

розуміння еволюції підходів до формування та реалізації управління економічними ресурсами підприємств;

розуміння змісту функцій, методів, принципів, основних процесів та технологій менеджменту;

набуття теоретичних знань і практичних компетентностей з управління економічними ресурсами підприємств, вибору стилів управління, формування управлінських рішень на всіх рівнях управління та у функціональних областях;

набуття практичних навичок з питань формування організаційних структур управління підприємствами, мотивування працівників, контролювання їх діяльності, вибору стилів управління адекватних ситуаціям, що склалися на підприємствах, вирішення конфліктних ситуацій в колективах.

**Об'єктом** навчальної дисципліни є процес управління підприємством та його персоналом.

**Предметом** навчальної дисципліни є теоретичні концепції та підходи менеджменту сучасних підприємств, методології та методики управління персоналом в процесі господарювання .

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
PH3	ЗК3, ЗК4, ЗК5, ЗК9, СК4, СК5, СК10, СК12
PH4	ЗК11, СК1, СК10
PH5	СК1
PH7	СК1, СК4
PH8	СК1, СК5, СК7

PH9	CK5, CK15
PH10	ЗК11, СК4, СК7
PH12	СК7, СК14, СК15
PH14	СК15
PH15	СК15
PH19	СК5, СК17

де, PH3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

PH4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

PH5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

PH7. Виявляти навички організаційного проектування.

PH8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

PH9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

PH10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

PH12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

PH14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

PH15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

PH19. Обґрунтовувати підходи щодо організації діяльності адміністрації суб'єктів різних організаційно-правових форм згідно системи адміністративних рішень з використанням технологій адміністрування.

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК9. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

СК17. Здатність до побудови системи адміністрування суб'єктів різних організаційно-правових форм на основі адміністративних рішень з використанням технологій адміністрування.

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Зміст навчальної дисципліни

### Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту

**Тема 1. Основні етапи розвитку менеджменту.** Науковий менеджмент. Адміністративний менеджмент. Біхіоверистичний підхід. Підхід людських відносин. Кількісні методи в менеджменті. Системний підхід. Процесний підхід. Ситуаційний підхід.

**Тема 2. Сучасна парадигма менеджменту.** Фактори впливу на сучасну парадигму менеджменту. Відмінності традиційної та сучасної парадигми менеджменту. Теоретичне підґрунтя сучасної парадигми менеджменту. Гібридна форма менеджменту (теорія Z). Загальне управління якістю. Коучинг.

**Тема 3. Методи менеджменту.** Класифікація методів менеджменту за різними класифікаційними ознаками. Організаційні, економічні, соціально-психологічні методи менеджменту.

**Тема 4. Закони та принципи менеджменту.** Основні цілі і завдання менеджменту. Об'єктивні та суб'єктивні закони. Закони інерції, інтеграції, синергії, економії, безперервного удосконалення і розвитку. Поняття принципів управління. Принципи, що відображають функції управління, підходи до управлінської діяльності, загальні принципи.

**Тема 5. Процес управління.** Визначення та етапи процесу управління. Властивості процесу управління. Типологія процесів управління. Модель процесу управління. Елементи процесу управління та їх характеристики. Дія, вплив, взаємодія. Види управлінських рішень. Етапи управлінських рішень.

### Змістовий модуль 2. Практичні основи і функції менеджменту

**Тема 6. Підприємство як об'єкт управління.** Успішність і результативність діяльності підприємства. Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Фактори прямого і опосередкованого впливу. Основні і часткові функції менеджменту.

**Тема 7. Основні функції менеджменту.** Планування, організування, мотивування, контролювання як основні функції менеджменту. Особливості застосування функції планування діяльності підприємства. Важливість стратегічного планування в діяльності підприємства.

**Тема 8. Організаційні структури.** Поняття делегування повноважень. Норма управління. Види і типи структур управління. Критерії побудови структур управління. Централізація та децентралізація в побудові організаційних структур. Практичні рекомендації менеджерам в процесі побудови і використання структур управління.

**Тема 9. Контроль.** Поняття та завдання функції контролю. Види контролю. Етапи контролю. Соціальний та поведінковий аспекти контролю. Вимоги до формування системи контролю. Практичні рекомендації використання контролю в менеджменті.

**Тема 10. Мотивація.** Поняття мотивації. Види потреб. Змістовні та процесуальні теорії мотивації. Практичні рекомендації менеджерам для мотивації працівників.

**Тема 11. Форми впливу та влади. Стиль управління та лідерства.** Традиційні форми влади. Сучасні форми влади. Терези влади. Закон результату. Особистісний підхід у лідерстві. Поведінковий підхід. Ситуаційний підхід до лідерства. Практичні рекомендації менеджерам до формування стилю лідерства.

**Тема 12. Управління конфліктами та стресами.** Поняття та види конфліктів. Фактори, що зумовлюють виникнення конфлікту. Методи вирішення конфліктів: організаційні, соціальні. Стрес. Фактори стресу. Методи недопущення стресу. Антистресова поведінка.

Перелік практичних (семінарських) завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Перелік практичних (семінарських) занять / завдань**

Назва теми	Зміст
Тема 1. Основні етапи розвитку менеджменту	1. Круглий стіл з презентаціями здобувачів за кожним етапом розвитку менеджменту
Тема 2. Сучасна парадигма менеджменту	1. Дискусія щодо переваг і недоліків традиційної та сучасної парадигм менеджменту
Тема 3. Методи менеджменту.	1. Вирішення завдань із застосування різних методів менеджменту. 2. Тестування.
Тема 4. Закони та принципи менеджменту.	1. Дискусія із використання законів менеджменту в процесі розвитку підприємств. 2. Тестування.
Тема 6. Підприємство як об'єкт управління.	1. Вирішення задач з визначення показників успішності та результативності діяльності підприємства. 2. Дискусія з визначення переважних факторів впливу на діяльність підприємств різних галузей в сучасних умовах.
Тема 7. Основні функції менеджменту.	1. Дискусія щодо особливостей використання основних функцій менеджменту в сучасних умовах. 2. Тестування.
Тема 8. Організаційні структури.	1. Розгляд різних видів і типів організаційних структур реальних підприємств. Робота у малих групах. 2. Тестування
Тема 9. Контроль	1. Вирішення задач з контролю якості продукції. 2. Дискусія із доцільності застосування критеріальних показників контролю для досягнення різних цілей функціонування підприємства 3. Тестування
Тема 10. Мотивація	1. Вирішення задач з розрахунку обсягів винагород

	працівникам з метою мотивування їх роботи. 2. Вирішення ситуаційних завдань з визначення валентності винагород.
Тема 11. Форми впливу та влади. Стиль управління та лідерства.	1. Вирішення ситуаційних завдань з використання сучасних і традиційних форм влади у виробничих ситуаціях підприємств.
Тема 12. Управління конфліктами та стресами.	1. Вирішення ситуаційних завдань з розв'язання конфліктів.

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

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Тема 1-12	Пошук, підбір та огляд літературних джерел й інформації з мережі Internet за заданою тематикою.
Тема 5	Самостійне вивчення теми та написання контрольної роботи.

Кількість годин: лекційних – 24 години, практичних занять – 24 години та годин самостійної роботи – 102 години. Вони наведені 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 (лекція (Тема 1-12), лекція-діалог (Тема 2, 4-6, 9-12).

Наочні (демонстрація (презентації Тема 1-12).

Практичні (семінарські (Тема 1, 2, 4, 7)), практичні (Тема 3, 6, 9, 10), кейс-метод (Тема 10, 11, 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 занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

формою семестрового контролю є екзамен (іспит): максимальна сума за дисципліною в цілому – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

**Семестровий контроль** проводиться у формі екзамену (іспиту).

**Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною** визначається сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи.

Поточний контроль: компетентнісно-орієнтовані завдання (20 балів), дві презентації (по 10 балів за кожну), чотири письмові контрольні роботи (по 5 балів за кожну).

Семестровий контроль зараховується в разі, якщо здобувач отримав за екзамен (іспит) від 25 балів до 40 балів.

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

### **Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни**

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

Спеціальність 073 Менеджмент, семестр 3  
Навчальна дисципліна “МЕНЕДЖМЕНТ”

#### **ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ**

**Теоретичні тестові завдання – 10 тестів (з вибором однієї правильної відповіді, за яку нараховується 1 бал). Загальна максимальна кількість балів 10.**

##### **Діагностичне завдання 1 (до 5 балів)**

На підприємстві вартість виробленої продукції зросла до кінця року на 40%. У натуральному вираженні було випущено продукції на 10% більше, ніж в попередньому періоді. Чисельність персоналу збільшилася на 5%. Визначити зміни продуктивності праці в натуральному і вартісному вираженні.

##### **Діагностичне завдання 2 (до 10 балів)**

Прибуток підприємства складає 200 тис. грн. Рентабельність виробництва 20%. Визначте обсяг виробництва на підприємстві. Вибір варіанта обґрунтувати. Надати хід рішення.

1) 1,25 млн. грн.; 2) 1,2 млн. грн.; 3) 1,5 млн. грн.; 4) 1,3 млн. грн.

##### **Евристичне завдання (до 15 балів)**

Робітник 3 розряду виконує слюсарні операції виготовлення деталей. Вихідні дані наведено в таблиці.

## Вихідні дані

Виріб	Розряд	Кількість деталей, що виготовлені за місяць	Норма часу на один виріб, хв.	Часова тарифна ставка, грн.
А	3	610	6	33,4
Б	4	310	23	36,7
В	3	280	10	33,4

У цеху діє відрядно-преміальна система оплати праці. Премія виплачується за 100% виконання норм часу у розмірі 4%, за кожний процент перевиконання норм часу премія виплачується у розмірі 1%.

Максимальний розмір премії, що виплачується, 30%, крім того робітник преміюється за здачу продукції с першого пред'явлення:

Від 89% до 94% - 5% премії;

вище ніж 94% - 10% премії.

За місяць робітник відпрацював 22 робочих дня по 8 годин, з них продукція з першого пред'явлення була здана 18 днів.

Необхідно визначити:

відрядно-преміальну заробітну плату по кожному виробу і за всю продукцію, що виготовлена;

розмір премії за досягненні показники і загальний розмір премії;

загальну заробітну плату робітника за місяць.

Надати оцінку діючої системи преміювання; вказати на недоліки діючої системи оплати праці на підприємстві та навести пропозиції щодо їх усунення.

До складу екзаменаційних білетів входять десять теоретичних тестових завдань (з можливістю вибору однієї правильної відповіді), два діагностичних завдання та евристичне завдання. Завдання оцінюються за шкалою, приведеною в табл. 4.

Таблиця 4

## Максимальна допустима кількість балів для кожного завдання

Тип завдання	Максимальна допустима кількість балів	Загальна кількість балів кожного екзаменаційного завдання
Теоретичний тест	1	10
Діагностичне завдання 1	5	5
Діагностичне завдання 2	10	10
Евристичне завдання	15	15
Разом		40

Загальна кількість балів, що відведено на позитивну оцінку для кожного завдання, приймається за 100%.

Підсумкова оцінка за екзамен (іспит) визначається шляхом сумування оцінок, що отримані за кожне завдання (табл. 4).

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

## Основна

1. Афанасьєв Н.В. Менеджмент [Електронний ресурс] : навч.-практ. посіб. для самостійного вивчення дисципліни у схем., табл., тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець ; за заг. ред. В. В. Ушкальова; Харківський національний економічний університет ім. С.



Кузнеця. - Електрон. текстові дан. (11,7 МБ). - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. - 391 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>

2. Криворучко, С. В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Визначення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів: навчальний посібник / С. В. Криворучко. – Київ : ЛАТ&К, 2020. – 71 с.

3. Найкращі менеджмент-ідеї від Harvard Business Review : монографія / пер. з англ. К. Козачук. — Київ : КМ-БУКС, 2019. – 286 с.

4. Ястремська О.М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. / О. М. Ястремська, О. П. Куліков, А. С. Тутова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – 324 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30355>

### Додаткова

5. Криворучко С. В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Визначення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів / С. В. Криворучко. – Київ : ЛАТ&К, 2020. – 71 с.

6. Пономаренко В. С. Розвиток вищої освіти в Україні: аспекти менеджменту та маркетингу: монографія / В. С. Пономаренко. – Харків : Майдан, 2020. – 530 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23962>

7. Томах В. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології / В. В. Томах, Т. Є. Сігаєва, М. В. Мартиненко // Академічні візії. – 2023. – № 18. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29339>

8. Ястремська О. М. Управлінська діяльність на підприємстві / О.М. Ястремська, С.А. Гармаш // 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. 896-900. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30681>

9. Ястремська О. М. Новітні інноваційні освітні системи і технології в галузі менеджменту / О. М. Ястремська, О. В. Гудима, Ю. О. Єжелій та ін. // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Збірник наукових праць з економічних та юридичних наук. - Львів: Львівський університет бізнесу і права, 2023. – Вип. 37. - С. 365-472. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30356>

10. Ястремська О. М. Управління скороченням браку продукції промислового підприємства: теоретичний і практичний аспекти / О. М. Ястремська // Проблеми економіки. - 2023. - №1. - С. 111-129. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29820>

11. Sigaieva T. Innovative development of the management potential at a modern enterprise / V. Pysmak, L. Mazhnyk, T. Sigaieva // Economy of Development. – 2021. – Vol. 20. – Issue 1. – P. 46-55. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27646>

### Інформаційні ресурси

12. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=2416>
13. Наукові конференції. – Режим доступу : <http://conferences.neasmo.org.ua>
14. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua)
15. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
16. ЛігаБізнесІнформ. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.
17. Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
18. Сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).