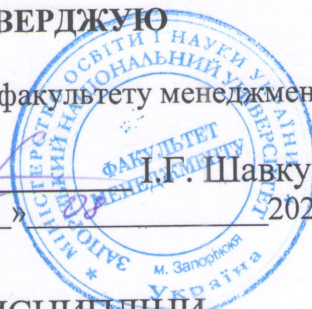


ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету менеджменту

  
І.Г. Шавкун  
« 15 » 2025



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**МЕНЕДЖМЕНТ**

(назва навчальної дисципліни)

підготовки бакалавра

денної та заочної форм здобуття освіти

освітньо-професійної програми

Менеджмент міжнародного бізнесу

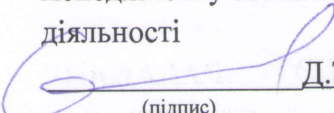
спеціальності D3 Менеджмент

галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

**ВИКЛАДАЧ:** Є.В. Маказан, к.е.н., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Обговорено та ухвалено  
на засіданні кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

Протокол №\_1\_ від “\_25\_”\_серпня\_2025\_р.  
Завідувач кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

  
Д.Т. Бікулов  
(підпис) (ініціали, прізвище)

Погоджено

Гарант освітньо-професійної програми

  
С.В. Маркова

(підпис)

(ініціали, прізвище)

2025 рік

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ**



**Зв'язок з викладачем (викладачами):**

**Викладач:** к.е.н., доцент Маказан Євгенія Василівна

**E-mail:** [e.v.makazan@gmail.com](mailto:e.v.makazan@gmail.com)

**Телефон:** (061) 289-41-39 (кафедра)

**Інші засоби зв'язку:** Moodle (форум курсу, приватні повідомлення)

**Кафедра:** бізнес-адміністрування та менеджменту ЗЕД, бй корп. ЗНУ, ауд. 108 (1<sup>й</sup> поверх)

**1. Опис навчальної дисципліни**

*Метою* вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» є формування у здобувачів вищої освіти цілісного комплексу знань і практичних навичок щодо сутності, методологічних основ та ролі менеджменту як науки і мистецтва управління організаціями, оволодіння функціями, методами і технологіями управлінської діяльності, а також здатності приймати ефективні управлінські рішення, організувати, мотивувати та контролювати діяльність персоналу з метою забезпечення результативності, конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій в умовах нестабільності та змін зовнішнього середовища.

*Основними завданнями* вивчення дисципліни «Менеджмент» є:

- засвоєння теоретичних засад менеджменту, його категорій, законів, принципів і методологічних підходів;
- вивчення організації як об'єкта управління, її внутрішнього та зовнішнього середовища, життєвого циклу і факторів організаційної стійкості;
- формування розуміння процесу управління та взаємозв'язку його функцій: планування, організації, мотивації, контролю і регулювання;
- оволодіння методами та технологіями менеджменту, необхідними для ефективної управлінської діяльності;
- набуття практичних умінь стратегічного та оперативного планування, організаційного проектування і управління ресурсами;
- вивчення мотиваційних механізмів і сучасних підходів до стимулювання праці;
- формування навичок контролю, аналізу та регулювання діяльності організації;
- розвиток компетентностей у сфері комунікацій, прийняття управлінських рішень, керівництва та лідерства;
- набуття знань щодо управління організаційними змінами та оцінювання ефективності менеджменту.

«Менеджмент» як компонент освітньо-професійної програми підготовки відповідає таким програмним компетентностям:

- ЗК10 Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК11 Здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
- ЗК12 Здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- СК4 Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними;
- СК5 Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- СК8 Здатність планувати діяльність організації та управляти часом;
- СК9 Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;

- СК10 Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації;
- СК14 Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;
- СК15 Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

«Менеджмент» як компонент освітньо-професійної програми підготовки забезпечує такі програмні результати навчання (ПРН):

- ПРН3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;
- ПРН4 Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;
- ПРН5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації;
- ПРН7 Виявляти навички організаційного проектування;
- ПРН8 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;
- ПРН9 Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- ПРН10 Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації;
- ПРН14 Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;
- ПРН16 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;
- ПРН17 Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## Силабус навчальної дисципліни



Курс «Менеджмент» забезпечує поєднання фундаментальних теоретичних знань із практичними інструментами управління, необхідними для успішної професійної діяльності менеджерів різних рівнів.

Курс дає можливість:

- сформувані цілісне уявлення про менеджмент як систему управління організаціями;
- розуміти роль менеджменту в системі соціально-економічних наук і в забезпеченні конкурентоспроможності організацій;
- застосовувати функції, методи та технології менеджменту у практичній діяльності;
- розробляти та реалізовувати управлінські рішення в умовах ризику, невизначеності та змін зовнішнього середовища;
- ефективно організовувати роботу персоналу, мотивувати працівників і формувати сприятливе управлінське середовище;
- здійснювати контроль і регулювання діяльності організації з використанням сучасних інформаційних систем;
- розвивати лідерські якості та управлінські компетентності.

*Необхідні навчальні компоненти (пререквізити, кореквізити і постреквізити):* Менеджмент персоналу, Теорія організацій, Операційний менеджмент, Регіональний менеджмент, Маркетинговий менеджмент, Управлінський облік, Виробнича практика, Кваліфікаційна робота бакалавра.

### Паспорт навчальної дисципліни

Нормативні показники	денна форма здобуття освіти	заочна форма здобуття освіти
Статус дисципліни	<b>Обов'язкова</b>	
Семестр	2 -й	2 -й
Кількість кредитів ECTS	<b>7</b>	
Кількість годин	210	
Лекційні заняття	36 год.	10 год.
Практичні заняття	34 год.	10 год.
Самостійна робота	140 год.	190 год.
Консультації	Консультації: среда 14:30 - очний формат: 108 кабінет 6 навчальний корпус, кафедра бізнес-адміністрування та менеджменту ЗЕД - дистанційний формат: Особистий ідентифікатор ZOOM 434 6285456 Код доступу 5GfWV4	
Вид підсумкового семестрового контролю:	<b>екзамен</b>	
Посилання на електронний курс у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle)	<a href="https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=1228">https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=1228</a>	

### 2. Методи досягнення запланованих освітньою програмою компетентностей і результатів навчання

Компетентності / результати навчання	Методи навчання	Форми і методи оцінювання
<b>Компетентності</b>		
ЗК10 Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні	- робота з інформаційними та статистичними джерелами; - аналіз кейсів підприємств; - самостійна аналітична робота	- захист досліджень; - презентації результатів; - письмові аналітичні завдання
ЗК11 Здатність до адаптації та дії в новій ситуації	- рольові ігри; - моделювання кризових ситуацій; - групові дискусії;	- аналіз поведінки в кейсах; - письмові звіти з рекомендаціями; - усне опитування

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



ЗК12 Здатність генерувати нові ідеї (креативність)	- мозковий штурм; - інноваційні сесії; - групова робота над рішеннями нестандартних завдань	- письмові креативні проєкти; - оцінка участі в групових обговореннях; - тести
СК4 Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними	- аналіз організаційних структур; - кейс-метод; - інтерактивні схеми організацій; - дискусії	- письмові завдання; - тестування; - захист групових проєктів; - презентації аналізу організацій
СК5 Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту	- рольові та ділові ігри; - моделювання процесів управління; - практичні кейси	- письмові аналітичні роботи; - презентації рішень; - кейс-аналіз
СК8 Здатність планувати діяльність організації та управляти часом	- лекції, - практичні заняття, - тренінги з тайм-менеджменту	- презентації; - тестування; - практичні завдання
СК9 Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань	- групові проєкти; - рольові ігри; - дискусії	- оцінка участі в групових проєктах; - письмові звіти; - презентації
СК10 Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації	- кейс-аналіз; - моделювання систем мотивації; - ділові ігри	- письмові завдання; - захист проєктів; - тестування
СК14 Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності	- тренінги з психології управління; - семінари з поведінкових аспектів; - аналіз кейсів	- письмові аналітичні роботи; - тестування; - усне опитування
СК15 Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички	- рольові ігри; - моделювання управлінських ситуацій; - групові проєкти	- презентації рішень; - кейс-аналіз; - письмові аналітичні роботи
<b>програмні результати навчання:</b>		
РН3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства	- лекції; - інтерактивні заняття; - обговорення кейсів	- письмові тести; - усне опитування; - презентації індивідуальних або групових проєктів
РН4 Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень	- кейс-стаді, - рольові ігри, - дискусії, - аналіз реальних ситуацій	- розробка управлінських рішень у письмовій формі, - захист кейсів, - усне опитування
РН5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації	- лекції, - практичні заняття, - аналіз структур організацій	- письмові завдання, - тести, - презентації
РН7 Виявляти навички організаційного проєктування.	- практикуми; - проєктні роботи; - робота в групах	- захист проєктів; - письмові звіти; - оцінка виконання практичних завдань
РН8 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.	- кейс-стаді; - симуляції управлінських процесів; - рольові ігри	- практичні завдання, - аналіз кейсів, - усна або письмова оцінка результатів застосування методів



РН9 Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи	- групові проекти, - командні завдання, - тренінги з лідерства	- оцінка командної роботи, - самооцінка, - презентації
РН10 Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації	- дискусії; - рольові ігри; - аналіз кейсів	- письмові завдання; - проекти з розробки мотиваційних схем; - усні презентації
РН14 Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації	- тренінги з управління стресом, - рольові ігри, - практичні заняття	- практичні завдання, - самооцінка, - кейс-аналіз
РН16 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним	- індивідуальні проекти; - дослідження; - рефлексивні завдання	- письмові роботи; - презентації; - звіти про самостійну діяльність
РН17 Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера	- практичні дослідження; - групові проекти; - науково-дослідні роботи	- презентації результатів; - захист проектів; - публікації

### 3. Зміст навчальної дисципліни

#### *Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади менеджменту та організації*

##### **ТЕМА 1. Сутність, методологічні основи та роль менеджменту**

Менеджмент як наука та мистецтво. Основні категорії менеджменту. Організації та їх загальні характеристики. Формальні та неформальні організації. Методи досліджень менеджменту. Закони та закономірності менеджменту. Принципи менеджменту. Процес управління. Функції процесу управління. Управління, спрямоване на успіх. Критерії ефективного управління.

Менеджмент у системі соціально-економічних наук. Роль менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Менеджмент в умовах нестабільності та змін зовнішнього середовища.

##### **ТЕМА 2. Організація як об'єкт управління**

Організація як відкрита система. Керуюча та керована підсистеми. Внутрішнє середовище організації (Цілі та задачі. Технології. Люди. Структури). Основні внутрішні змінні та їх взаємозв'язок. Зовнішнє середовище організації. Фактори прямої дії, їх взаємозв'язок. Фактори побічної дії, їх взаємозв'язок.

Життєвий цикл організації та управлінські особливості його етапів. Організаційна місія як основа формування цілей. Адаптація організації до змін зовнішнього середовища. Вплив розміру організації на систему управління. Організаційна стійкість та фактори її забезпечення.

#### *Змістовий модуль 2. Функціональний механізм менеджменту*

##### **ТЕМА 3. Функції, методи та технології менеджменту**

Поняття та класифікація функцій менеджменту. Їх взаємозв'язок. Процес управління, як сукупність функцій, методів, управлінських рішень. Мета управлінського процесу. Управлінський цикл та управлінські процедури. Сутність та класифікація методів менеджменту.

Системний підхід до реалізації функцій менеджменту. Взаємозалежність управлінських функцій у практиці менеджера. Вибір методів управління залежно від управлінської ситуації. Управлінські рішення як результат поєднання функцій і методів. Автоматизація управлінських процесів.

##### **ТЕМА 4. Функція планування в процесі управління**



Сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок. Поняття стратегічного планування. Визначення місії та цілей організації. Оцінки та аналіз зовнішнього середовища. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін фірми. Аналіз стратегічних альтернатив. Тактика, політика, процедури, правила. Бюджети як засіб реалізації стратегії. Управління по цілям (МВО).

Роль прогнозування в системі планування. Планування ресурсного забезпечення діяльності організації. Гнучкість планів в умовах динамічного середовища. Відповідальність менеджерів за реалізацію планів.

### **ТЕМА 5. Організаційна діяльність**

Сутність організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Типи повноважень. Сутність і види координації. Побудова організації, організаційне проектування. Класифікація організаційних структур. Централізація та децентралізація.

Вплив спеціалізації праці на побудову організації. Вертикальні та горизонтальні управлінські зв'язки. Організаційна гнучкість та адаптивність структур управління. Вплив організаційної структури на швидкість прийняття рішень.

### *Змістовий модуль 3. Мотиваційно-контрольні та регулятивні процеси в менеджменті*

### **ТЕМА 6. Функція мотивації в управлінні**

Поняття мотивації. Потреби. Первинні та вторинні потреби. Внутрішні та зовнішні винагороди. Класифікація теорій мотивації. Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації. Стимулювання праці.

Роль менеджера у формуванні мотиваційного середовища. Нематеріальна мотивація в сучасних організаціях. Взаємозв'язок мотивації та продуктивності праці. Оцінювання ефективності мотиваційних програм.

### **ТЕМА 7. Контроль як функція управління**

Поняття, зміст, мета, об'єктивність та необхідність контролю. Види контролю. Етапи процесу контролю. Системи контролю з зворотним зв'язком. Поведінкові аспекти контролю. Характеристики ефективного контролю. Економічність контролю.

Співвідношення контролю та довіри в управлінні. Попереджувальний характер сучасних систем контролю. Роль стандартів у процесі контролю. Інформаційне забезпечення контрольної діяльності. Використання результатів контролю для управлінських рішень.

### **ТЕМА 8. Регулювання як загальна функція менеджменту**

Поняття регулювання та його види. Етапи процесу регулювання. Регулювання як механізм підтримання стабільності управлінської системи. Регулюючі дії у відповідь на відхилення від планів.

Взаємозв'язок регулювання з плануванням і контролем. Оперативне регулювання в управлінській практиці. Регулювання в умовах кризових ситуацій. Гнучкість регулюючих рішень.

### *Змістовий модуль 4. Комунікації, управлінські рішення, лідерство та розвиток організацій*

### **ТЕМА 9. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її класифікація і роль в управлінні. Вимоги до інформації. Характеристика та види комунікацій. Комунікаційний процес, його елементи, етапи та ефективність. Удосконалення організаційних комунікацій.

Інформаційні потоки в системі управління. Вербальні та невербальні засоби управлінського спілкування. Бар'єри комунікації та способи їх подолання. Вплив організаційної структури на комунікаційні процеси. Цифрові технології в управлінських комунікаціях.

### **ТЕМА 10. Теорія прийняття управлінських рішень**

Сутність та значення управлінських рішень, вимоги, що висуваються до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Розробка управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Якість управлінських рішень.

Колективні та індивідуальні управлінські рішення. Ризик і невизначеність у прийнятті управлінських рішень. Інформаційна підтримка управлінських рішень. Контроль виконання управлінських рішень. Аналіз наслідків прийнятих рішень.

### **ТЕМА 11. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Види керівництва. Керівництво і влада. Теорії лідерства. Поведінковий підхід – стилі лідерства. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера. Роль керівника в сучасній організації. Взаємодія керівника з підлеглими. Вплив стилю керівництва на результати діяльності. Лідерство як соціально-психологічний феномен. Формування авторитету керівника. Лідерство в умовах змін і криз. Розвиток лідерських якостей менеджера. Ідентифікація джерел стресу у керівника та команди. Методи адаптації до стресових ситуацій для керівника та підлеглих. Засоби нейтралізації стресу



та підтримки ефективності роботи команди.

**ТЕМА 12. Організаційні зміни і ефективність менеджменту**

Поняття організаційного розвитку. Сутність та основні параметри організаційних змін. Результативність та ефективність менеджменту. Комплексний підхід до удосконалення процесу управління фірмами.

Роль менеджменту в управлінні змінами. Інновації як чинник організаційного розвитку. Критерії оцінювання ефективності управління. Вплив змін на результати діяльності організації. Безперервне удосконалення системи менеджменту.

**4. Структура навчальної дисципліни**

Вид заняття /роботи	Назва теми	Кількість годин		Згідно з розкладом
		о/д.ф.	з.ф.	
Лекція 1-2	<b>ТЕМА 1. Сутність, методологічні основи та роль менеджменту</b> Менеджмент як наука та мистецтво. Основні категорії менеджменту. Організації та їх загальні характеристики. Формальні та неформальні організації. Методи досліджень менеджменту. Закони та закономірності менеджменту. Принципи менеджменту. Процес управління. Функції процесу управління. Управління, спрямоване на успіх. Критерії ефективного управління.	4	1	щотижня
Практичне заняття 1-2	<b>ТЕМА 1. Сутність, методологічні основи та роль менеджменту</b> На основі наведеної нижче інформації проаналізуйте фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. Львівська кондитерська фабрика зіткнулася з труднощами. З одного боку, на результати її господарської діяльності негативно впливають загальна економічна криза (спад виробництва, інфляція, зниження рівня життя населення), з іншого – поява на українському ринку великої кількості кондитерських виробів з Польщі, Німеччини та інших країн створює жорстку конкуренцію. Відсутність сучасного обладнання для виробництва та пакування продукції, що дозволило б продовжити термін зберігання, призвела до витіснення продукції Львівської кондитерської фабрики іншими українськими виробниками аналогічних товарів. Зростання цін на енергоносії змушує підприємство підвищувати ціни на свою продукцію, що, своєю чергою, знижує попит на неї. Крім того, поява нових виробників кондитерських виробів приватної форми власності, а також рішення колишніх постачальників сировини самостійно займатися виробництвом та реалізацією солодошів, значно ускладнило роботу підприємства. <b>Завдання:</b> 1. Визначте основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на роботу підприємства, згрупуйте їх у фактори прямої і непрямой дії. 2. Дайте характеристику впливу факторів прямої дії і вкажіть, якими можуть бути наслідки їх дії для підприємства. 3. Проранжуйте силу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.	4	1	щотижня
Самостійна робота	<b>ТЕМА 1. Сутність, методологічні основи та роль менеджменту</b> Менеджмент у системі соціально-економічних наук. Роль менеджменту в забезпеченні	12	15	щотижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



	конкурентоспроможності організацій. Менеджмент в умовах нестабільності та змін зовнішнього середовища.															
Лекція 3-4	<b>ТЕМА 2. Організація як об'єкт управління</b> Організація як відкрита система. Керуюча та керована підсистеми. Внутрішнє середовище організації (Цілі та задачі. Технології. Люди. Структури). Основні внутрішні змінні та їх взаємозв'язок. Зовнішнє середовище організації. Фактори прямої дії, їх взаємозв'язок. Фактори побічної дії, їх взаємозв'язок.	4	1	щотижня												
Практичне заняття 3-4	<b>ТЕМА 2. Організація як об'єкт управління</b> Керівництво компанії приймає рішення щодо будівництва нового підприємства. Можливі варіанти та прибутки підприємства наведено у таблиці. <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>Варіанти</th> <th>Сприятливий ринок</th> <th>Несприятливий ринок</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Будувати великий завод</td> <td>1200</td> <td>-900</td> </tr> <tr> <td>Будувати малий завод</td> <td>500</td> <td>-190</td> </tr> <tr> <td>Відмовитися від будівництва</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> Побудувати дерево рішень, визначити кращу альтернативу.	Варіанти	Сприятливий ринок	Несприятливий ринок	Будувати великий завод	1200	-900	Будувати малий завод	500	-190	Відмовитися від будівництва	0	0	4	1	щотижня
Варіанти	Сприятливий ринок	Несприятливий ринок														
Будувати великий завод	1200	-900														
Будувати малий завод	500	-190														
Відмовитися від будівництва	0	0														
Самостійна робота	<b>ТЕМА 2. Організація як об'єкт управління</b> Життєвий цикл організації та управлінські особливості його етапів. Організаційна місія як основа формування цілей. Адаптація організації до змін зовнішнього середовища. Вплив розміру організації на систему управління. Організаційна стійкість та фактори її забезпечення.	12	15	щотижня												
Лекція 5-6	<b>ТЕМА 3. Функції, методи та технології менеджменту</b> Поняття та класифікація функцій менеджменту. Їх взаємозв'язок. Процес управління, як сукупність функцій, методів, управлінських рішень. Мета управлінського процесу. Управлінський цикл та управлінські процедури. Сутність та класифікація методів менеджменту.	4	1	щотижня												
Практичне заняття 5-6	<b>ТЕМА 3. Функції, методи та технології менеджменту</b> Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє широкий асортимент продукції та має два альтернативні джерела постачання сировини. Однак виникла критична ситуація: - перший постачальник припинив постачання через закінчення терміну контракту; - другий постачальник не може виконати доставку через аварію залізничної колії. Через це зупинилися кілька дільниць у цехах, що використовували цю сировину. <b>Завдання:</b> 1. Який менеджерський підхід – системний, ситуаційний або обидва разом – ви застосуєте для розв'язання цієї проблеми? Обґрунтуйте свою відповідь. 2. Поясніть, як обраний підхід допоможе відновити виробництво. 3. Опишіть можливі коротко- та довгострокові заходи для запобігання подібним кризам у майбутньому.	4	1	щотижня												
Самостійна робота	<b>ТЕМА 3. Функції, методи та технології менеджменту</b> Системний підхід до реалізації функцій менеджменту. Взаємозалежність управлінських функцій у практиці менеджера. Вибір методів управління залежно від	12	16	щотижня												

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



	управлінської ситуації. Управлінські рішення як результат поєднання функцій і методів. Автоматизація управлінських процесів.															
Лекція 7-8	<b>ТЕМА 4. Функція планування в процесі управління</b> Сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок. Поняття стратегічного планування. Визначення місії та цілей організації. Оцінки та аналіз зовнішнього середовища. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін фірми. Аналіз стратегічних альтернатив. Тактика, політика, процедури, правила. Бюджети як засіб реалізації стратегії. Управління по цілям (МВО).	4	1	щотижня												
Практичне заняття 7-8	<b>ТЕМА 4. Функція планування в процесі управління</b> Заповнити таблицю, визначивши місію бізнесу в різних сферах діяльності відповідно до виробничого та маркетингового підходів (так, як це визначено для бізнесу ресторан й інші послуги): кав'ярня, магазин спортивного харчування, центр йоги, пункт обміну валют, фітнес-клуб, кінотеатр, магазин одягу, пекарня, салон краси, поштовий сервіс, агенція нерухомості, автосервіс, студія веб-дизайну, турагентство, музичний магазин, салон татуажу. (табл. 1). Таблиця 1 – Місії бізнесу в різних сферах діяльності	4	1	щотижня												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Сфера діяльності</th> <th style="width: 33%;">Виробничий підхід</th> <th style="width: 33%;">Маркетинговий підхід</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Ресторан</td> <td style="text-align: center;">Приготування та подача страв</td> <td style="text-align: center;">Створення атмосфери та задоволення гастрономічних потреб клієнтів</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Сфера діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід	1	2	3	Ресторан	Приготування та подача страв	Створення атмосфери та задоволення гастрономічних потреб клієнтів						
Сфера діяльності	Виробничий підхід	Маркетинговий підхід														
1	2	3														
Ресторан	Приготування та подача страв	Створення атмосфери та задоволення гастрономічних потреб клієнтів														
Самостійна робота	<b>ТЕМА 4. Функція планування в процесі управління</b> Роль прогнозування в системі планування. Планування ресурсного забезпечення діяльності організації. Гнучкість планів в умовах динамічного середовища. Відповідальність менеджерів за реалізацію планів.	12	16	щотижня												
Лекція 9	<b>ТЕМА 5. Організаційна діяльність</b> Сутність організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Типи повноважень. Сутність і види координації. Побудова організації, організаційне проектування. Класифікація організаційних структур. Централізація та децентралізація.	2	1	щотижня												
Практичне заняття 9	<b>ТЕМА 5. Організаційна діяльність</b> У структурі цеху де ви працюєте менеджером є дільниця, яка має велике значення для підприємства. Директор неодноразово давав розпорядження щодо роботи цієї дільниці, однак повідомляв про них не безпосередньо вам, а через начальника дільниці. Під час наради директор різко критикує вас за незадовільну роботу цієї дільниці і нагадує, що його розпорядження не були виконані. <b>Запитання:</b> 1. Скільки рівнів управління є на підприємстві і до якого типу структури це відноситься? 2. Який принцип організації управління порушив директор? 3. Як би ви себе поводити на місці начальника цеху в такій ситуації?	2	1	щотижня												

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



Самостійна робота	<b>ТЕМА 5. Організаційна діяльність</b> Вплив спеціалізації праці на побудову організації. Вертикальні та горизонтальні управлінські зв'язки. Організаційна гнучкість та адаптивність структур управління. Вплив організаційної структури на швидкість прийняття рішень.	12	16	щотижня		
Лекція 10-11	<b>ТЕМА 6. Функція мотивації в управлінні</b> Поняття мотивації. Потреби. Первинні та вторинні потреби. Внутрішні та зовнішні винагороди. Класифікація теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації. Стимулювання праці.	4	1	щотижня		
Практичне заняття 10-11	<b>ТЕМА 6. Функція мотивації в управлінні</b> Вкажіть, яку форму та систему заробітної плати призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на вашу думку, впливатимуть на розмір заробітної плати: - заступник начальника відділу збуту на підприємстві з виробництва меблів; - бухгалтер на невеликому сільському заводі; - токарь на підприємстві з виробництва металевих виробів; - керівник відділу досліджень у компанії з розробки програмного забезпечення; - майстер на ремонтному підприємстві, що спеціалізується на побутовій техніці; - майстер будівельного підряду на великому будівництві; - маляр на заводі з виробництва меблів, який працює в екстремальних умовах; - заступник директора з фінансів на підприємстві з виробництва автомобілів; - водій на підприємстві з перевезення вантажів; - заступник директора з продажу на підприємстві з виробництва текстилю; - охоронець на складі великої торгової мережі.	4	1	щотижня		
Самостійна робота	<b>ТЕМА 6. Функція мотивації в управлінні</b> Роль менеджера у формуванні мотиваційного середовища. Нематеріальна мотивація в сучасних організаціях. Взаємозв'язок мотивації та продуктивності праці. Оцінювання ефективності мотиваційних програм.	12	16	щотижня		
Лекція 12-13	<b>ТЕМА 7. Контроль як функція управління</b> Поняття, зміст, мета, об'єктивність та необхідність контролю. Види контролю. Етапи процесу контролю. Системи контролю з зворотним зв'язком. Поведінкові аспекти контролю. Характеристики ефективного контролю. Економічність контролю.	4	1	щотижня		
Практичне заняття 12-13	<b>ТЕМА 7. Контроль як функція управління</b> Ви директор автосервісу. Останнім часом на виконану роботу почали надходити скарги від клієнтів, а також збільшилась кількість рекламцій щодо якості обслуговування. Щоб з'ясувати реальний стан справ, ви плануєте провести контроль використання матеріальних та трудових ресурсів. <b>Завдання:</b> Опишіть використання відповідних видів контролю для вказаних ресурсів, використовуючи таблицю. Таблиця 1 – Види контролю	4	1	щотижня		
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Види контролю</td> <td style="width: 50%;">Характеристика процесу контролю щодо ресурсів</td> </tr> </table>		Види контролю	Характеристика процесу контролю щодо ресурсів			
Види контролю	Характеристика процесу контролю щодо ресурсів					



		Матеріальні ресурси	Трудові ресурси			
	Попередній					
	Поточний					
	Заключний					
Самостійна робота	<b>ТЕМА 7. Контроль як функція управління</b> Співвідношення контролю та довіри в управлінні. Попереджувальний характер сучасних систем контролю. Роль стандартів у процесі контролю. Інформаційне забезпечення контрольної діяльності. Використання результатів контролю для управлінських рішень.	12	16	щотижня		
Лекція 14	<b>ТЕМА 8. Регулювання як загальна функція менеджменту</b> Поняття регулювання та його види. Етапи процесу регулювання. Регулювання як механізм підтримання стабільності управлінської системи. Регулюючі дії у відповідь на відхилення від планів.	2	1	щотижня		
Практичне заняття 14	<b>ТЕМА 8. Регулювання як загальна функція менеджменту</b> Фірма «Декоратор» функціонує на ринку Запорізької області більше 5 років. За даний період фірма добре зарекомендувала себе, розширила кількість клієнтів. Фірма працює в 3 зміни. На даний момент керівництво вирішило здійснити організаційні зміни на підприємстві, відповідно до результатів аналізу ефективності здійснення управління. <b>Завдання:</b> 1. Визначити загальний діапазон управління. 2. Діапазони управління на кожному рівні. 3. Розрахувати кількість рівнів лінійного керівництва для компанії «Декоратор», використовуючи наступні дані: - загальна кількість працівників – 100 осіб, з них управлінський персонал складає – 15 осіб; - норма керованості для керівників вищих ієрархічних рівнів – 5; - норма керованості для керівників ланок нижчих ієрархічних рівнів – 25.	2	0,5	щотижня		
Самостійна робота	<b>ТЕМА 8. Регулювання як загальна функція менеджменту</b> Взаємозв'язок регулювання з плануванням і контролем. Оперативне регулювання в управлінській практиці. Регулювання в умовах кризових ситуацій. Гнучкість регулюючих рішень.	12	16	щотижня		
Лекція 15	<b>ТЕМА 9. Інформація і комунікації в менеджменті</b> Інформація, її класифікація і роль в управлінні. Вимоги до інформації. Характеристика та види комунікацій. Комунікаційний процес, його елементи, етапи та ефективність. Удосконалення організаційних комунікацій.	2	0,5	щотижня		
Практичне заняття 15	<b>ТЕМА 9. Інформація і комунікації в менеджменті</b> Під час конференції, у якій брали участь менеджери відділів одного рівня, стриманий менеджер І. Ковальчук використав офіційну інформацію, закріплену в документах, а емоційний менеджер С. Яковенко користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників.	2	0,5	щотижня		



	<p>Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. С. Яковенко, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, у порівнянні з І. Ковальчуком, який оперував професійними термінами.</p> <p><b>Завдання:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?</li> <li>2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та шум у формах отримання інформації.</li> <li>3. З'ясуйте тип і вид комунікації між менеджерами.</li> <li>4. Обґрунтуйте перевагу менеджера Яковенка над Ковальчуком.</li> <li>5. Чи були невербальні перешкоди? Які ще чинники могли б заважити сприйняттю інформації?</li> </ol>			
Самостійна робота	<p><b>ТЕМА 9. Інформація і комунікації в менеджменті</b> Інформаційні потоки в системі управління. Вербальні та невербальні засоби управлінського спілкування. Бар'єри комунікації та способи їх подолання. Вплив організаційної структури на комунікаційні процеси. Цифрові технології в управлінських комунікаціях.</p>	12	16	щотижня
Лекція 16	<p><b>ТЕМА 10. Теорія прийняття управлінських рішень</b> Сутність та значення управлінських рішень, вимоги, що висуваються до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Розробка управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Якість управлінських рішень.</p>	2	0,5	щотижня
Практичне заняття 16	<p><b>ТЕМА 10. Теорія прийняття управлінських рішень</b> Менеджери Сандерс Індастріс бажають збільшити фонди на фінансування будівництва і закупівлю сучасного механічного обладнання для нового заводу, який буде розміщено в канадській провінції. Вони визначили, що можуть звернутися до трьох альтернативних джерел фінансування: випуску звичайних акцій, облігацій і привілейованих акцій. Бажаний результат рішення – чистий дохід, який можна залучити за допомогою кожного з цих фінансових інструментів. Станом природи, що впливає на рішення, є ставка відсотка в момент випуску цінних паперів, тому що процентні ставки впливають на здатність фірми залучати інвестиційні долари. Якщо ставки відсотків високі, інвестори віддають перевагу облігаціям; якщо вони низькі, привабливіше акції. Фінансові експерти повідомили менеджерів, що якщо ставки відсотка будуть високі, то випуск звичайних акцій принесе 9 млн.дол., випуск облігацій - 5 млн.дол., а привілейовані акції дадуть 7 млн.дол. Якщо ставки відсотка будуть знаходитися на середньому рівні, звичайні акції й облігації дадуть 6 млн.дол., а привілейовані акції – 3 млн.дол. При низьких процентних ставках звичайні акції принесуть 4 млн.дол., облігації – 2 млн.дол., привілейовані акції – 1 млн.дол. Фінансові експерти оцінили також імовірність низьких ставок у 10%, помірних - у 70% і високих - у 20%. Яке рішення варто прийняти менеджерам?</p>	2	0,5	щотижня
Самостійна робота	<p><b>ТЕМА 10. Теорія прийняття управлінських рішень</b> Колективні та індивідуальні управлінські рішення. Ризик і невизначеність у прийнятті управлінських рішень.</p>	12	16	щотижня



	Інформаційна підтримка управлінських рішень. Контроль виконання управлінських рішень. Аналіз наслідків прийнятих рішень.			
Лекція 17	<b>ТЕМА 11. Керівництво та лідерство</b> Поняття та загальна характеристика керівництва. Види керівництва. Керівництво і влада. Теорії лідерства. Поведінковий підхід – стилі лідерства. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера. Ідентифікація джерел стресу у керівника та команди.	2	0,5	щотижня
Практичне заняття 17	<b>ТЕМА 11. Керівництво та лідерство</b> Існує безліч інструментів для того, щоб допомогти керівникам ефективно управляти своїми командами. Проте іноді управлінський стиль може спричиняти труднощі. Одним із найбільш поширених стилів, що викликає проблеми, є авторитарний, жорсткий підхід. Задаючи питання, можна визначити власний стиль керівництва. 1. Чи прагнете Ви впливати на людей під час розмови з колегами? 2. Чи відчуваєте потребу в абсолютному контролі над ситуацією? 3. Чи часто робите зауваження під час зустрічей? 4. Чи важливі для Вас обговорення та дискусії? 5. Чи прагнете здобути позиції влади та поваги? 6. Чи не бояться підлеглі обговорювати з Вами проблеми? 7. Як швидко Ви реагуєте на критику? 8. Чи готові Ви надати іншим те, що маєте самі? 9. Чи сприймають Вас як людину, що тримає дистанцію та не надто емоційна? 10. Коли Ви відчуваєте себе більш кваліфікованим за свого керівника або підлеглих, чи показуєте це? Більше ніж сім «так» можуть свідчити про наявність жорсткої особистості. <b>Запитання:</b> 1. Які додаткові питання можна поставити для визначення жорсткого характеру? 2. Які тренінги чи програми можна організувати для пом'якшення авторитарних рис у керівників? 3. Як можна змінити управлінський стиль, щоб підвищити ефективність роботи команди? 4. Які методи можна застосувати для покращення комунікації між керівником і підлеглими? 5. Проаналізуйте, які фактори можуть спричиняти стрес у керівника та членів команди, і запропонуйте заходи для зниження стресу та адаптації до складних робочих ситуацій.	2	0,5	щотижня
Самостійна робота	<b>ТЕМА 11. Керівництво та лідерство</b> Роль керівника в сучасній організації. Взаємодія керівника з підлеглими. Вплив стилю керівництва на результати діяльності. Лідерство як соціально-психологічний феномен. Формування авторитету керівника. Лідерство в умовах змін і криз. Розвиток лідерських якостей менеджера. Методи адаптації до стресових ситуацій для керівника та підлеглих. Засоби нейтралізації стресу та підтримки ефективності роботи команди.	10	16	щотижня
Лекція 18	<b>ТЕМА 12. Організаційні зміни і ефективність менеджменту</b> Поняття організаційного розвитку. Сутність та основні параметри організаційних змін. Результативність та	2	0,5	щотижня

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Силабус навчальної дисципліни



	ефективність менеджменту. Комплексний підхід до удосконалення процесу управління фірмами.			
Самостійна робота	<b>ТЕМА 12. Організаційні зміни і ефективність менеджменту</b> Роль менеджменту в управлінні змінами. Інновації як чинник організаційного розвитку. Критерії оцінювання ефективності управління. Вплив змін на результати діяльності організації. Безперервне удосконалення системи менеджменту.	10	16	щотижня
Разом		210	210	

**5. Види і зміст контрольних заходів**

Вид заняття/роботи	Вид поточного контрольного заходу	Зміст контрольного заходу*	Критерії оцінювання та термін виконання *	Усього балів
1	2	3	4	5
На початку аудиторного заняття протягом семестру	Бліц-опитування	Проміжний оглядовий зріз знань за темами минулих лекцій і практичних занять (до 10 хвилин): самостійне опрацювання теоретичного (рівень «відтворення» та «розуміння») та практичного (рівень «застосування» та «створення») навчального матеріалу; формат - групові та індивідуальні завдання, обговорення та дискусія.	Передбачає надання повних відповідей і доповнень; спонукає здобувачів до систематичної самостійної роботи при підготовці до поточних занять; активізує абстрактне мислення із застосуванням методу аналізу та синтезу; не передбачає бального оцінювання.	-
<b>Поточний контроль</b>				
<b>Змістовий модуль 1</b>				
Лекція №1-2	Тестування за змістовим модулем 1	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН3, РН4, РН5, РН8, РН 14, РН16 за матеріалом лекції №1-2. Питання для підготовки: Менеджмент як наука та мистецтво. Основні категорії менеджменту. Організації та їх загальні характеристики. Формальні та неформальні організації. Методи досліджень менеджменту. Закони та закономірності менеджменту. Принципи менеджменту. Процес управління. Функції процесу управління. Управління, спрямоване на успіх. Критерії ефективного управління. Менеджмент у системі соціально-економічних наук. Роль менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Менеджмент в умовах нестабільності та змін зовнішнього середовища.  <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в</i>	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.  <i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	<b>5</b>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



		<i>профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>		
Практичне заняття №1-2	Практичне завдання 1	<p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН3, РН4, РН5, РН8, РН16, РН 17 за матеріалом змістового модуля 1. Повністю виконане завдання передбачає збір та аналіз інформації про зовнішнє середовище підприємства, визначення факторів прямої та непрямої дії, характеристику їхнього впливу на діяльність Львівської кондитерської фабрики, а також ранжування сили впливу цих факторів на ефективність роботи підприємства.</p> <p style="text-align: center;"><i>Перелік завдань, методичні рекомендації та вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Практичне завдання оцінюється комплексно максимально у 5 балів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано).</li> </ul>	<b>5</b>
Лекція №3-4	Тестування за змістовим модулем 1	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН3, РН4, РН5, РН7, РН8, РН16 за матеріалом лекції №3-4.</p> <p>Питання для підготовки: Організація як відкрита система. Керуюча та керована підсистеми. Внутрішнє середовище організації (Цілі та задачі. Технології. Люди. Структури). Основні внутрішні змінні та їх взаємозв'язок. Зовнішнє середовище організації. Фактори прямої дії, їх взаємозв'язок. Фактори побічної дії, їх взаємозв'язок. Життєвий цикл організації та управлінські особливості його етапів. Організаційна місія як основа формування цілей. Адаптація організації до змін зовнішнього середовища. Вплив розміру організації на систему управління. Організаційна стійкість та фактори її забезпечення.</p> <p style="text-align: center;"><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<b>5</b>
<b>Змістовий модуль 2</b>				
Лекція №5-6	Тестування за змістовим модулем 2	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН3, РН4, РН7, РН8, РН16 за матеріалом лекції №5-6.</p> <p>Питання для підготовки: Поняття та класифікація функцій менеджменту. Їх взаємозв'язок. Процес управління, як сукупність</p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано);</li> </ul>	<b>5</b>



		<p>функцій, методів, управлінських рішень. Мета управлінського процесу. Управлінський цикл та управлінські процедури. Сутність та класифікація методів менеджменту. Системний підхід до реалізації функцій менеджменту. Взаємозалежність управлінських функцій у практиці менеджера. Вибір методів управління залежно від управлінської ситуації. Управлінські рішення як результат поєднання функцій і методів. Автоматизація управлінських процесів.</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</p> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	
Лекція №7-9	Тестування за змістовим модулем 2	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН3, РН4, РН5, РН7, РН8, РН 14, РН16 за матеріалом лекції №7-9. Питання для підготовки: Сутність планування, його види та їхній взаємозв'язок. Поняття стратегічного планування. Визначення місії та цілей організації. Оцінки та аналіз зовнішнього середовища. Управлінське обстеження сильних та слабких сторін фірми. Аналіз стратегічних альтернатив. Тактика, політика, процедури, правила. Бюджети як засіб реалізації стратегії. Управління по цілям (МВО). Сутність організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Типи повноважень. Сутність і види координації. Побудова організації, організаційне проектування. Класифікація організаційних структур. Централізація та децентралізація.</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</p> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	5
Практичне заняття №9	Практичне завдання 2	<p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 7, РН 9, РН 14, РН 16 за матеріалом змістового модуля 2. Повністю виконане завдання передбачає аналіз організаційної структури цеху, визначення кількості рівнів управління та типу структури, виявлення порушених принципів управління у взаємодії з</p>	<p>Практичне завдання оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано).</p>	5



		<p>директором, а також обґрунтоване описання дій, які би ви виконали на місці начальника цеху для забезпечення ефективності роботи дільниці.</p> <p><i>Перелік завдань, методичні рекомендації та вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>		
<b>Змістовий модуль 3</b>				
Лекція №10-11	Тестування за змістовим модулем 3	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН3, РН4, РН8, РН10, РН16 за матеріалом лекції №10-11.</p> <p>Питання для підготовки: Поняття мотивації. Потреби. Первинні та вторинні потреби. Внутрішні та зовнішні винагороди. Класифікація теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації. Стимулювання праці. Роль менеджера у формуванні мотиваційного середовища. Нематеріальна мотивація в сучасних організаціях. Взаємозв'язок мотивації та продуктивності праці. Оцінювання ефективності мотиваційних програм.</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</p> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<b>5</b>
Практичне заняття №10-11	Практичне завдання 3	<p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 5, РН 10, РН 16 за матеріалом змістового модуля 3.</p> <p>Повністю виконане завдання передбачає визначення відповідної форми та системи заробітної плати для конкретних посад (менеджери та робітники) з урахуванням характеру виконуваної роботи, аналіз факторів, що впливають на рівень заробітної плати, та обґрунтування вибору способів мотивації персоналу для підвищення продуктивності та ефективності діяльності організації.</p> <p><i>Перелік завдань, методичні рекомендації та вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Практичне завдання оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано).</p>	<b>5</b>
Лекція №12-	Тестування	Перевірка рівня теоретичної	Тестові питання оцінюються:	<b>5</b>



14	за змістовим модулем 3	<p>складової сформованих РН3, РН4, РН8, РН16 за матеріалом лекції №12-14.</p> <p>Питання для підготовки: Поняття, зміст, мета, об'єктивність та необхідність контролю. Види контролю. Етапи процесу контролю. Системи контролю з зворотним зв'язком. Поведінкові аспекти контролю. Характеристики ефективного контролю. Економічність контролю.</p> <p>Поняття регулювання та його види. Етапи процесу регулювання. Регулювання як механізм підтримання стабільності управлінської системи. Регулюючі дії у відповідь на відхилення від планів.</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</p> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	
<b>Змістовий модуль 4</b>				
Лекція №15-16	Тестування за змістовим модулем 4	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН3, РН4, РН8, РН16, РН17 за матеріалом лекції №15-16.</p> <p>Питання для підготовки: Інформація, її класифікація і роль в управлінні. Вимоги до інформації. Характеристика та види комунікацій. Комунікаційний процес, його елементи, етапи та ефективність. Удосконалення організаційних комунікацій.</p> <p>Сутність та значення управлінських рішень, вимоги, що висуваються до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Розробка управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Якість управлінських рішень.</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</p> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<b>5</b>
Лекція №17-18	Тестування за змістовим модулем 4	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН3, РН9, РН14, РН16, РН17 за матеріалом лекції №17-18.</p> <p>Питання для підготовки: Поняття та загальна характеристика керівництва. Види керівництва. Керівництво і влада.</p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано);</p>	<b>5</b>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



		<p>Теорії лідерства. Поведінковий підхід – стилі лідерства. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера. Ідентифікація джерел стресу у керівника та команди. Поняття організаційного розвитку. Сутність та основні параметри організаційних змін. Результативність та ефективність менеджменту. Комплексний підхід до удосконалення процесу управління фірмами.</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів.</p> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	
Практичне заняття №17	Практичне завдання 4	<p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 9, РН 14, РН 16 за матеріалом змістового модуля 4.</p> <p>Повністю виконане завдання передбачає проведення самооцінки власного стилю керівництва за допомогою наведених запитань, визначення наявності авторитарних рис, аналіз факторів, що можуть викликати стрес у керівника та членів команди, розробку заходів для зниження стресу та адаптації до складних робочих ситуацій, а також пропозиції щодо зміни управлінського стилю та покращення комунікації для підвищення ефективності роботи команди.</p> <p><i>Перелік завдань, методичні рекомендації та вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>	<p>Практичне завдання оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано).</p>	5
<b>Усього поточний контроль</b>	<b>12</b>			<b>60</b>
<b>Підсумковий контроль</b>				
<b>екзамен</b>	Підсумкове тестове завдання	<p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 3, РН 4, РН 5, РН 7, РН 8, РН 9, РН 10, РН 14, РН 16, РН 17 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни (розділ 3). Теоретичне завдання представлено у форматі комплексного тесту, до якого включено 20 рівнозначних тестових питань з тем усіх змістових модулів. Тестування</p>	<p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 20. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-20: – незадовільний рівень: 0-11 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 12-14 – 12-14 балів; 15-17 – 15-17 балів; 18-20 – 18-20 балів.</p>	<b>20</b>

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни



		передбачає відповідь на теоретичні питання (вірною є лише один з альтернативних варіантів відповідей).  <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	<i>Тестове завдання розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	
	Практичне завдання	Перевірка рівня практичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 3, РН 4, РН 5, РН 7, РН 8, РН 9, РН 10, РН 14, РН 16, РН 17 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни (розділ 3) та передбачає розв'язання ситуаційного завдання.  <i>Ситуаційне завдання розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Ситуаційна задача оцінюється максимально у 20 балів з урахуванням логічності та повноти відповіді на запитання щодо змісту, правил, обґрунтованості висновків тощо: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – прийнятний рівень (35% - 59% від максимального балу) – 7-11 балів (зараховано умовно); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 12-20 балів (зараховано).	<b>20</b>
<b>Усього підсумковий контроль</b>	<b>2</b>			<b>40</b>

*\*Засоби діагностики рівня досягнення результатів навчання дисципліни та критерії оцінювання контрольних заходів.*

*Тестування.* Поточне та підсумкове оцінювання теоретичних завдань здійснюється у формі тестування з використанням платформи дистанційного навчання СЕЗН ЗНУ Moodle відповідно до календарного графіку поточних і підсумкового контролів. Проходження тестів відбувається після ідентифікації здобувача через його персональний аккаунт на сторінці дисципліни при увімкненому відео-режимі Zoom- конференції за умови дистанційної присутності викладача та передбачає обмежену у часі відповідь на теоретичні питання: для поточних контролів (Тести 1-8) – до 20 хвилин, як правило, або під час лекційного заняття перед завершенням поточного змістового модуля, або під час консультації за встановленим графіком; для підсумкового (екзаменаційного) тесту – до 50 хвилин під час підсумкового контролю за складеним розкладом.

*Процедура оцінювання практичних завдань.*

Оцінюванню підлягає виконання здобувачами практичних завдань для кожного змістового модуля під час аудиторних практичних занять і позааудиторної самостійної роботи. Кожне практичне завдання виконується по мірі опанування здобувачем матеріалу тем відповідного змістового модуля, оформлюється у вигляді файлів MS Word, здається на перевірку через персональний аккаунт у профілі цієї дисципліни в СЕЗН ЗНУ Moodle та після позитивного відгуку викладача захищається у передбачений спосіб (на практичному занятті та/або консультації). Якщо відгук має критичні зауваження з боку викладача, то робота з відповідними коментарями повертається здобувачеві на доопрацювання. Обов'язковою умовою зарахування роботи є усна перевірна комунікація «здобувач-викладач». У разі дистанційного навчання, захист робіт відбувається з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема при увімкненому відео-режимі Zoom-конференції.

*Критерії оцінювання практичних завдань:*

*5 балів* – роботу виконано самостійно та правильно, в повному обсязі із застосуванням раціональних методів; роботу здано на перевірку своєчасно, оформлено охайно; відповіді на запитання, зокрема уточнюючі, при захисті роботи повні та аргументовані, наявні змістовні висновки та ілюстративні приклади;

*4 бали* – роботу виконано самостійно, в повному обсязі, загалом правильно, але містять незначні помилки; роботу здано на перевірку своєчасно, оформлення має несуттєві зауваження; відповіді на запитання при захисті роботи в цілому повні з незначними недоліками;

*3 бали* – роботу виконано самостійно, в повному обсязі, загалом правильно, але наявні окремі помилки (наприклад, логічні); роботу здано на перевірку не своєчасно, але без порушення семестрового графіку освітнього процесу поточного навчального семестру; зміст роботи не структуровано, робота оформлена в межах вимог, але має виражений компілятивний характер/ містить ознаки використання ШІ; відповіді на запитання, зокрема уточнюючі та додаткові, при захисті роботи не повні або відсутні;

*0 балів* – роботу не виконано або виконано не самостійно з порушенням принципів академічної доброчесності, зокрема виконано інший варіант завдання, та/або не в повному обсязі; наявні численні арифметичні та змістовні

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## Силабус навчальної дисципліни



помилки у розрахунках; роботу здано на перевірку з порушенням семестрового графіку освітнього процесу поточного навчального семестру; оформлення роботи не відповідає вимогам, відсутній додаток з розрахунками в таблицях MS Excel; при захисті роботи студент не володіє навчальним матеріалом та/або відповіді на запитання відсутні.

*Додаткові (заохочувальні) бали – до 10 балів.*

Бальна система стимулювання позааудиторної навчально-наукової активності здобувачів - це система додаткових балів, яку введено з метою заохочування здобувачів до планомірної, систематичної роботи з поглибленого опанування теоретичним матеріалом і стимулювання їх до творчого підходу та креативного мислення під час розв'язання практичних завдань, які передбачено цією дисципліною.

*Позааудиторна навчально-наукова активність* здобувача є однією із форм самоосвіти (неформальна/інформальна) при формуванні результатів навчання цієї дисципліни та має бути підтверджена відповідним документом (диплом, сертифікат, свідоцтво тощо). Зміст поза аудиторних навчально-наукових активностей, за які можуть нараховуватися додаткові (заохочувальні) бали, повинні *корелювати з результатами навчання дисципліни*, зокрема за такі підтверджені види діяльності:

- участь у студентських олімпіадах;
- представлення результатів науково-дослідних робіт здобувача на студентських конкурсах, конференціях;
- наявність власних розробок і підготовленої роботи та презентації в частині науково-дослідних та прикладних досліджень, які проводяться викладачем навчальної дисципліни та відповідають її спрямуванню;
- участь у програмах здобуття неформальної/інформальної освіти (онлайн-курси, розміщені на відкритих навчальних платформах, воркшопи, вебінари, майстер-класи, тренінги тощо - за наявності відповідних сертифікатів);
- інші види та форми активностей у контексті змісту та РН дисципліни.

Якщо результати навчання (знання й уміння), отримані здобувачем під час самоосвіти, відповідають повністю або частково корелюють (неповні, схожі, але зі спорідненої галузі знань тощо) із РН дисципліни, які перевіряються поточними контролями певного змістового модуля, викладач має право оцінити їх при складанні здобувачем з урахуванням цих додаткових балів, але не перевищуючи максимальний бал за цей поточний контроль відповідно до критеріїв оцінювання. Отримані додаткові бали додаються *понад тих балів*, які здобувач може отримати, виконавши всі обов'язкові види робіт і склавши усі поточні контролю, - ці додаткові бали можуть стати вирішальними для отримання більш високої оцінки за весь курс! Тому, **НАПОЛЕГЛИВО РЕКОМЕНДУЄМО** здобувачеві скористатися цією нагодою та підвищити свій загальний бал (*максимально до 10 балів*), отриманий після виконання всіх обов'язкових видів контрольних заходів. Результати неформальної / інформальної освіти зараховуються згідно «Положення Запорізького національного університету про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти» (<https://surl.li/okfueu>).

*Підсумковий контроль.*

До підсумкового семестрового контролю допускаються здобувачі, яким на дату консультації перед цим контролем зараховано поточні контрольні заходи з усіх змістових модулів. Інакше, здобувач ліквідує існуючу поточну заборгованість на консультаціях і може бути допущений до підсумкового контролю за складеним графіком, узгодженим з екзаменатором та деканатом.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі екзамену: здобувач проходить екзаменаційний тест на платформі СЕЗН ЗНУ Moodle та розв'язує ситуаційну задачу, включені в екзаменаційний білет, письмово готує відповіді на завдання білету та усно висвітлює свої відповіді екзаменатору.

Бальне оцінювання відповідей здобувача щодо розв'язку ситуаційної задачі враховує диференційований рівень розуміння (РР) ним опанованого навчального матеріалу на основі таксономії SOLO (Structure of the Observed Learning Outcomes - Структура результатів навчання, які можна спостерігати (як поведінку)), що дозволяє релевантно оцінити рівень сформованості практичної складової програмних результатів навчання (рекомендація МОНУ, лист №1/9-344 від 24.06.2020, <https://surl.li/uldlbv>):

- РР 1: «не знати / не розуміти» - 0 балів (не зараховано);
- РР 1+: «частково впоратися із завданням» - 7-11 балів (зараховано умовно);
- РР 2: «назвати / розпізнати / виконати дії» - 12 балів (зараховано);
- РР 3: «виконати послідовність дій / описувати» - 13-14 балів (зараховано);
- РР 4: «порівняти / показати зв'язки» - 14-15 балів (зараховано);
- РР 4+: «обґрунтувати / аналізувати» - 16-17 балів (зараховано);
- РР 5: «теоретизувати / генерувати гіпотези» - 18-19 балів (зараховано);
- РР 5+: «абстрагувати / створювати / формулювати» - 20 балів (зараховано).

Практичне завдання підсумкового контролю зараховується здобувачеві, якщо при відповіді на завдання продемонстровано рівень розуміння навчального матеріалу не нижче «РР 2».

Підсумковий контроль вважається *пройденим успішно*, якщо здобувачеві зараховано теоретичне (тестування) та практичне завдання, бали за які підсумовуються і він отримує від 24 до 40 балів, *інакше* бали за іспит не додаються до семестрової оцінки (важаються рівними нулю), а *підсумкова оцінка із дисципліни є незадовільною*.

**Загальна семестрова бальна оцінка за дисципліну** складається як сума бальних оцінок за всі поточні контролю з усіх змістових модулів (з урахуванням додаткових балів за навчально-наукову активність) та за підсумковий контроль і не може перевищувати **100 балів**. Бальна оцінка переводиться у **національну** шкалу та шкалу **ECTS**.



**Шкала оцінювання ЗНУ: національна та ECTS**

За шкалою ECTS	За шкалою університету	За національною шкалою	
		Екзамен	Залік
A	90 – 100 (відмінно)	5 (відмінно)	Зараховано
B	85 – 89 (дуже добре)	4 (добре)	
C	75 – 84 (добре)		
D	70 – 74 (задовільно)	3 (задовільно)	
E	60 – 69 (достатньо)		
FX	35 – 59 (незадовільно – з можливістю повторного складання)	2 (незадовільно)	Не зараховано
F	1 – 34 (незадовільно – з обов'язковим повторним курсом)		

**6. Основні навчальні ресурси**

**Рекомендована література**

**Основна:**

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 598 с.
2. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.
3. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
4. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.
5. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль : Університетська думка, 2022. 256 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi70/0050908.pdf>.

**Додаткова:**

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. Кн. 1. Київ : ВНЗ «Ун-т економіки та права "КРОК"», 2023. 276 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0058823.pdf>
2. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
3. Буняк Н. М. Менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. 140 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056482.pdf>.
4. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.
5. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
6. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с
7. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська та ін. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 208 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059578.pdf>
8. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Вид. 2-ге переробл. і допов. / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2022. 356 с.
9. Основи менеджменту: конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054703.pdf>

**Інформаційні ресурси:**

1. Бібліотека ім. В.І. Вернадського URL: [www.nbuv.gov.ua/](http://www.nbuv.gov.ua/)
2. Верховна Рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Державна фіскальна служба України. URL: <http://sfs.gov.ua/>
5. Кабінет міністрів України. URL : <http://www.min.gov.ua>
6. Міністерство фінансів України <https://mof.gov.ua/uk/>
7. Нормативно-правова база України <http://zakon3.rada.gov.ua/>
8. Офіційний сайт Міжнародної торгової палати. URL: <http://www.iccwbo.org/>.
9. Торгово-промислова палата України. URL: <https://ucci.org.ua/>
10. Центр соціально-економічних досліджень. URL: [www.caseukraine.com.ua](http://www.caseukraine.com.ua).

Інтерактивний характер курсу передбачає обов'язкове відвідування практичних занять. Студенти, які за певних обставин не можуть відвідувати практичні заняття регулярно, мусять впродовж тижня узгодити із викладачем графік індивідуального відпрацювання пропущених занять. Окремі пропущені завдання мають бути відпрацьовані на найближчій консультації впродовж тижня після пропуску. Відпрацювання занять здійснюється усно у формі співбесіди за питаннями, визначеними планом заняття. В окремих випадках дозволяється письмове відпрацювання шляхом виконання індивідуального письмового завдання.

Студенти, які станом на початок екзаменаційної сесії мають понад 70% невідпрацьованих пропущених занять, до відпрацювання не допускаються.

### Політика академічної доброчесності

Усі письмові роботи, що виконуються слухачами під час проходження курсу, перевіряються на наявність плагіату за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Відповідно до чинних правових норм, плагіатом вважатиметься: копіювання чужої наукової роботи чи декількох робіт та оприлюднення результату під своїм іменем; створення суміші власного та запозиченого тексту без належного цитування джерел; рерайт (перекладання чужої праці без згадування оригінального автора). Будь-яка ідея, думка чи речення, ілюстрація чи фото, яке ви запозичуєте, має супроводжуватися посиланням на першоджерело.

Виконавці індивідуальних дослідницьких завдань обов'язково додають до текстів своїх робіт власноруч підписану Декларацію академічної доброчесності.

Роботи, у яких виявлено ознаки плагіату, до розгляду не приймаються і відхиляються без права перекладання. Якщо ви не впевнені, чи підпадають зроблені вами запозичення під визначення плагіату, будь ласка, проконсультуйтеся з викладачем.

Висока академічна культура та європейські стандарти якості освіти, яких дотримуються у ЗНУ, вимагають від дослідників відповідального ставлення до вибору джерел. Посилання на такі ресурси, як Wikipedia, бази даних рефератів та письмових робіт (Studopedia.org та подібні) є неприпустимим. Рекомендовані бази даних для пошуку джерел:

Електронні ресурси Національної бібліотеки ім. Вернадського: <http://www.nbuv.gov.ua>

Цифрова повнотекстова база даних англomовної наукової періодики JSTOR: <https://www.jstor.org/>

### Використання комп'ютерів/телефонів на занятті

Використання мобільних телефонів, планшетів та інших гаджетів під час лекційних та практичних занять дозволяється виключно у навчальних цілях (для уточнення певних даних, перевірки правопису, отримання довідкової інформації тощо). Будь ласка, не забувайте активувати режим «без звуку» до початку заняття.

Під час виконання заходів контролю (термінологічних диктантів, контрольних робіт, іспитів) використання гаджетів заборонено. У разі порушення цієї заборони роботу буде анульовано без права перекладання.

### Комунікація

Базовою платформою для комунікації викладача зі студентами є Moodle.

Важливі повідомлення загального характеру – зокрема, оголошення про терміни подання контрольних робіт, коди доступу до сесій у Cisco Webex та ін. – регулярно розміщуються викладачем на форумі курсу. Для персональних запитів використовується сервіс приватних повідомлень. Відповіді на запити студентів подаються викладачем впродовж трьох робочих днів. Для оперативного отримання повідомлень про оцінки та нову інформацію, розміщену на сторінці курсу у Moodle, будь ласка, переконайтеся, що адреса електронної пошти, зазначена у вашому профайлі на Moodle, є актуальною, та регулярно перевіряйте папку «Спам».

Якщо за технічних причин доступ до Moodle є неможливим, або ваше питання потребує термінового розгляду, надішліть електронного листа з позначкою «Важливо» на адресу [e.v.makazan@gmail.com](mailto:e.v.makazan@gmail.com). У листі обов'язково вкажіть ваше прізвище та ім'я, курс та шифр академічної групи.

### ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

**ГРАФІК ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ НА 2025-2026 н.р.** доступний за адресою: [https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj\\_viddil/1635.ukr.html](https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj_viddil/1635.ukr.html).

**НАВЧАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ.** Перевірка набутих студентами знань, навичок та вмінь є невід'ємною складовою системи забезпечення якості освіти і проводиться відповідно до Положення про організацію та методику проведення поточного та підсумкового семестрового контролю навчання студентів ЗНУ <https://lnk.ua/gk4x2wkVy>.

**ПОВТОРНЕ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІН.** Наявність академічної заборгованості до 6 навчальних дисциплін (у тому числі проходження практики чи виконання курсової роботи) за результатами однієї екзаменаційної сесії є підставою для надання студенту права на повторне вивчення зазначених навчальних дисциплін. Процедура повторного вивчення визначається [Положенням про порядок повторного вивчення навчальних дисциплін та повторного навчання у ЗНУ: https://lnk.ua/9MVwgEpVz](https://lnk.ua/9MVwgEpVz).



**ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ.** Порядок і процедури врегулювання конфліктів, пов'язаних із корупційними діями, зіткненням інтересів, різними формами дискримінації, сексуальними домаганнями, міжособистісними стосунками та іншими ситуаціями, що можуть виникнути під час навчання, регламентуються Положенням про порядок і процедури вирішення конфліктних ситуацій у ЗНУ: <https://lnk.ua/EYN6GpVZ>.

Конфліктні ситуації, що виникають у сфері стипендіального забезпечення здобувачів вищої освіти, вирішуються стипендіальними комісіями факультетів, коледжів та університету в межах їх повноважень, відповідно до: Положення про порядок призначення і виплати академічних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/QRVdWGwe3>; Положення про призначення та виплату соціальних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/3R4avGqeJ>.

**ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА.** Телефон довіри практичного психолога **Марті Ірини Вадимівни** (061) 228-15-84, (099) 253-78-73 (щоденно з 9 до 21).

**УПОВНОВАЖЕНА ОСОБА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ** Запорізького національного університету: **Банах Віктор Аркадійович**

Електронна адреса: [v\\_banakh@znu.edu.ua](mailto:v_banakh@znu.edu.ua)

Гаряча лінія: тел. (061) 227-12-76, факс 227-12-88

**РІВНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ.** Центральні входи усіх навчальних корпусів ЗНУ обладнані пандусами для забезпечення доступу осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Допомога для здійснення входу у разі потреби надається черговими охоронцями навчальних корпусів. Спеціалізована допомога: (061) 228-75-11 (начальник охорони). Порядок супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення у ЗНУ: <https://lnk.ua/5pVJr17VP>.

#### РЕСУРСИ ДЛЯ НАВЧАННЯ

**НАУКОВА БІБЛІОТЕКА:** <https://library.znu.edu.ua/>. Графік роботи абонементів: понеділок-п'ятниця з 08.00 до 16.00; вихідні дні: субота і неділя.

**СИСТЕМА ЕЛЕКТРОННОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАННЯ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ (СЕЗН ЗНУ):** <https://moodle.znu.edu.ua/>.

Посилання для відновлення паролю: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/page/view.php?id=133015>.

**ЦЕНТР ІНТЕНСИВНОГО ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ:** <https://sites.znu.edu.ua/child-advance/>.