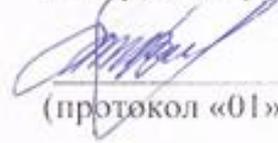


**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

**ЗАТВЕРДЖЕНО КАФЕДРОЮ**

Завідувач кафедри



Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

(протокол «01» вересня 2025 р. № 1)

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

(обов'язкова навчальна дисципліна)

**Менеджмент в туризмі**

освітньо-професійна програма «Туризм»

спеціальність 242 Туризм

галузь знань 24 Сфера обслуговування

рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

факультет обліку та фінансів

Полтава  
2025-2026 н. р.

Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент в туризмі» для здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Туризм» спеціальності 242 Туризм.

Мова викладання: державна.

Розробник: Микола ЗОСЬ-КІОР, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, д.е.н., професор.

«01» вересня 2025 року

 Микола ЗОСЬ-КІОР

Погоджено гарантом освітньої програми «Туризм»  
«01» вересня 2025 року

 Юрій ТЮТЮННИК

Схвалено радою з якості вищої освіти спеціальності «Туризм та рекреація»  
протокол 01 вересня 2025 року № 1.

Голова ради з якості вищої освіти спеціальності  Олена ЄГОРОВА

## 1. Опис навчальної дисципліни

Елементи характеристики	Денна форма навчання
Загальна кількість годин	120
Кількість кредитів	4
Місце в індивідуальному навчальному плані здобувача вищої освіти ( <i>обов'язкова</i> чи <i>вибіркова</i> )	обов'язкова
Рік навчання (шифр курсу)	242ТУР_бд_2022
Семестр	7
Лекції (годин)	16
Практичні (годин)	24
Самостійна робота (годин)	80
Форма семестрового контролю	екзамен

## 2. Мета вивчення навчальної дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування системи базових знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління туристичними організаціями; набуття вмінь розробки й прийняття управлінських рішень.

## 3. Передумови для вивчення навчальної дисципліни

Перелік навчальних дисциплін, які передують її вивченню відповідно до структурно-логічної схеми освітньо-професійної програми: «Діловий етикет і протокол в туристичній діяльності», «Економіка туризму», «Основи туризмознавства».

## 4. Компетентності:

загальні:

ЗК4. Здатність до критичного мислення, аналізу і синтезу.

ЗК9. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК13. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК14. Здатність працювати в команді та автономно.

фахові:

ФК7. Здатність розробляти, просувати, реалізовувати та організовувати споживання туристичного продукту.

ФК8. Розуміння принципів, процесів і технологій організації роботи суб'єкта туристичної індустрії та її підсистем.

ФК10. Здатність здійснювати моніторинг, інтерпретувати, аналізувати та систематизувати туристичну інформацію, уміння презентувати туристичний інформаційний матеріал.

ФК13. Здатність до співпраці з діловими партнерами і клієнтами, уміння забезпечувати з ними ефективні комунікації.

## 5. Програми результати навчання:

ПР2. Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії туризму, організації туристичного процесу та туристичної діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг, а також світоглядних та суміжних наук.

ПР7. Розробляти, просувати та реалізовувати туристичний продукт.

ПР10. Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно- управлінська, соціально-психологічна, економічна, техніко-технологічна).

ПР13. Встановлювати зв'язки з експертами туристичної та інших галузей.

ПР21. Приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.

## Співвідношення програмних результатів навчання із очікуваними результатами навчання

Програмний результат навчання (визначений освітньою програмою)	Очікувані результати навчання навчальної дисципліни
ПР2. Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії туризму, організації туристичного процесу та туристичної діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг, а також світоглядних та суміжних наук.	Знати сутність менеджменту та його особливості в командотворенні туристичній діяльності. Знати основні завдання, функції та методи управління конфліктом. Вміти застосовувати основні принципи управління комунікаціями.
ПР7. Розробляти, просувати та реалізовувати туристичний продукт.	Знати основні прийоми прийняття управлінських рішень при розробці, просуванні та реалізації туристичного продукту. Володіти інструментами роботи із стейкхолдерами. Розуміти механізм управління організаційними змінами.
ПР10. Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно- управлінська, соціально-психологічна, економічна, техніко-технологічна).	Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно-управлінська, соціально-психологічна). Знати засади прийняття управлінських рішень та їх обґрунтування. Володіти прийомами застосування основних прийомів менеджменту.
ПР13. Встановлювати зв'язки з експертами туристичної та інших галузей.	Володіти навичками формування механізму взаємодії із стейкхолдерами. Володіти методами та інструментами регулювання конфліктних ситуацій. Володіти методами менеджменту.
ПР21. Приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.	Приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності. Знати теоретичні засади формування менеджменту. Вміти адмініструвати різні процеси на підприємстві.

### 6. Методи навчання і викладання

Словесні методи: розповідь-пояснення, бесіда, проблемний виклад. Наочні методи: ілюстрування, демонстрування. Практичні методи навчання: практичні завдання, робота з навчально-методичною літературою, нормативними документами. Інтерактивні методи: дискусії і групові обговорення. Комп'ютерні і мультимедійні методи: використання мультимедійних презентацій, елементів дистанційного навчання та відеоконтента.

### 7. Програма навчальної дисципліни:

#### Тема 1. Поняття і сутність менеджменту

Економічне середовище в менеджменті. Чинники зовнішнього і внутрішнього середовища. Мега-середовище. Допоміжне оточуюче середовище або задачі середовища. Внутрішнє середовище. Розподіл праці в організації. Наукові принципи та методи менеджменту. Організаційні методи. Адміністративні методи. Економічні методи. Соціально-психологічні методи. Управлінська діяльність менеджера. Ознаки діяльності менеджера. Бізнесмен. Підприємець. Рівні менеджменту. Умови успішної керівної діяльності.

## **Тема 2. Розвиток науки управління**

Наукові погляди, що передували класичній теорії. Класична теорія менеджменту. Науковий менеджмент. Адміністративний менеджмент. Школа людських відносин (біхевіористська теорія). Хюго Мюнстерберг. Мері Паркер Фолліт. Елтон Мейо. Авраам Маслоу і Дуглас МакҐрегор. Теорія бюрократії і кількісний підхід до менеджменту. Теорія «ідеальної бюрократії, або бюрократичної організації» М.Вебера. Кількісна точка зору в менеджменті. Я.Тіпберген, Л.Клейн, А.Гольдбергер, В.Леонтьев. Сучасні підходи до менеджменту. Етапи розвитку управлінської науки в Україні, США, Німеччині, Швеції, Японії. Руху за гуманні стосунки Пітера Друкера. Застосування системного підходу в управлінні (теорія систем). Синергія. Ентропія. Застосування ситуаційного підходу в управлінні. Орієнтація менеджменту на інновації, інтеграцію, інтернаціоналізацію. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством в цілому.

## **Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень**

Природа, сутність та класифікація рішень у сфері менеджменту. Рішення. Вироблення і прийняття управлінського рішення. Потреба у прийнятті рішення. Класифікація управлінських рішень. За сферою охоплення. За часом дії. За характером дій. За напрямом впливу. За функціональними призначеннями. За характером і змістом. За способом прийняття. За рівнем прийняття. За ступенем повноти інформації. За методами підготовки. Успішне прийняття рішень. Право прийняття рішень. Повноваження. Компетентність. Делегування повноважень. Відповідальність. Технологія розробки рішень. Управлінський процес. Операція в менеджменті. Управлінські процедури. Технологія менеджменту. Фактори, які впливають на прийняття рішень. Оцінка і прийняття рішень. Якість господарських рішень. Ефективність системи управлінських рішень. Економічна ефективність рішень. Коефіцієнт економічності реалізації рішень. Коефіцієнт своєчасності розробки рішень. Коефіцієнт якості рішень. Ефективність менеджменту.

## **Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень.**

Моделювання як елемент механізму оптимізації рішень. Застосування наукового методу. Використання системної орієнтації. Застосування моделей. Фізичні, аналогові, математичні або символічні моделі. Теорія ігор. Теорія черг або модель оптимального обслуговування. Моделі управління запасами. Лінійне програмування. Імітаційне моделювання. Економічний аналіз. Методи прийняття рішень. Платіжна матриця. Дерево рішень. Методи прогнозування. Методи прогнозування. Неформальні методи прогнозування. Вербальна інформація. Письмова інформація.

## **Тема 5. Планування в туристичній компанії.**

Сутність планування як функції управління. Мета планування. Критерії класифікації планів організації. Стратегічні плани. Оперативні плани. Короткострокові плани. Довгострокові плани. Завдання. Орієнтири. Цілі управлінського планування. Мета. Глобальна мета організації. Місія організації. Задачі організації. Стратегічне планування. Стратегія. Основні елементи стратегії. Сфера стратегії. Розподіл ресурсів. Конкурентні переваги. Синергія. Рівні стратегій. Загальнокорпоративна стратегія. Стратегія бізнесу. Функціональна стратегія. Визначення місії фірми. Зовнішній аналіз. Внутрішній аналіз. SWOT-аналіз. Визначення цілей діяльності туристичної компанії.

## **Тема 6. Організація як функція управління в туристичній компанії.**

Сутність функції організації. Організація. Організаційна діяльність. Організаційна діяльність в туристичній компанії. Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності). Розподіл праці. Департаменталізація. Делегування повноважень. Встановлення діапазону контролю. Створення механізмів координації. Організаційна структура. Ступінь формалізації. Централізація. Типи організаційних структур управління. Лінійна структура управління. Переваги лінійної структури. Недоліки лінійної структури. Лінійно-штабна структура управління. Функціональна структура управління. Переваги функціональної структури. Недоліки функціональної структури. Лінійно-функціональна структура управління. Переваги лінійно-функціональної структури. Недоліки лінійно-функціональної структури. Дивізійна структура управління. Переваги дивізійної оргструктури. Недоліки дивізійної оргструктури.

Матрична організаційна структура. Переваги матричної структури. Недоліки матричної структури. Метод аналогій. Експертно-аналітичний метод. Метод структуризації цілей. Метод організаційного моделювання. Управління організаційними змінами. Організаційні зміни. Причини, які викликають необхідність змін. Адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. Пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Модель К.Левіна. Визнання необхідності змін. Визначення цілей організаційних змін. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Планування змін і вибір техніки змін. Здійснення змін – проведення організаційних змін. Оцінка змін. Опір організаційним змінам. Основні причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору організаційним змінам.

#### **Тема 7. Мотивація в туристичній компанії.**

Поняття і сутність мотивації. Потреба. Спонування. Інструменти спонування людей до ефективної діяльності. Винагородження. Система цінностей людини. Змістовні теорії мотивації. Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Теорія ERG Клейтона Альдерфера. Теорія потреб Девіда МакКлеланда. Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга. Процесні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості Стейсі Адамса. Модель Портера-Лоулера.

#### **Тема 8. Управлінський контроль в туристичній компанії.**

Поняття та процес контролю. Контроль матеріальних ресурсів. Контроль людських ресурсів. Контроль інформаційних ресурсів. Фінансовий контроль. Ефективна система контролю. Види управлінського контролю. Операційний контроль. Попередній контроль. Поточний контроль. Підсумковий контроль. Фінансовий контроль. Структурний контроль. Бюрократичний контроль. Груповий контроль. Особливості управлінського контролю в туристичній компанії.

### **Структура (тематичний план) навчальної дисципліни**

Назви тем	Кількість годин			
	денна форма 242ТУР_бд_2022			
	Усього	у тому числі		
л		п	с.р	
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.	14	2	2	10
Тема 2. Розвиток науки управління	14	2	2	10
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.	14	2	2	10
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень.	14	2	2	10
Тема 5. Планування в туристичній компанії.	16	2	4	10
Тема 6. Організація як функція управління в туристичній компанії.	16	2	4	10
Тема 7. Мотивація в туристичній компанії.	16	2	4	10
Тема 8. Управлінський контроль в туристичній компанії.	16	2	4	10
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>80</b>

### **8. Теми практичних занять**

Назва теми	Кількість годин
	денна форма 242ТУР_бд_2022
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.	2
Тема 2. Розвиток науки управління	2
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.	2
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень.	2
Тема 5. Планування в туристичній компанії.	2
Тема 6. Організація як функція управління в туристичній компанії.	2
Тема 7. Мотивація в туристичній компанії.	2
Тема 8. Управлінський контроль в туристичній компанії.	2
<b>Разом</b>	<b>16</b>

## Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом.

### 9. Теми самостійної роботи

Назва теми	Кількість годин
	денна форма 242ТУР бд 2022
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.	8
Тема 2. Розвиток науки управління	8
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.	10
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень	8
Тема 5. Планування в туристичній компанії.	6
Тема 6. Організація як функція управління в туристичній компанії	6
Тема 7. Мотивація в туристичній компанії.	6
Тема 8. Управлінський контроль в туристичній компанії	6
<b>Разом</b>	<b>100</b>

### 10. Індивідуальні завдання

Індивідуальна робота здобувача вищої освіти має сприяти закріпленню теоретичного матеріалу та практичних навичок. Реалізація цього напрямку роботи передбачено шляхом виконання здобувачами вищої освіти завдань самостійної роботи.

### 11. Оцінювання результатів навчання

Програмні результати навчання	Форми контролю програмних результатів навчання
ПР2. Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії туризму, організації туристичного процесу та туристичної діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг, а також світоглядних та суміжних наук.	<b>Поточний контроль:</b> виконання завдань на практичних заняттях; виконання завдань самостійної роботи; розв'язування тестів, тези*. <b>Семестровий контроль:</b> екзамен.
ПР7. Розробляти, просувати та реалізовувати туристичний продукт.	<b>Поточний контроль:</b> виконання завдань на практичних заняттях; виконання завдань самостійної роботи; розв'язування тестів, тези*. <b>Семестровий контроль:</b> екзамен.
ПР10. Розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно-управлінська, соціально-психологічна, економічна, техніко-технологічна).	<b>Поточний контроль:</b> виконання завдань на практичних заняттях; виконання завдань самостійної роботи; розв'язування тестів, тези*. <b>Семестровий контроль:</b> екзамен.
ПР13. Встановлювати зв'язки з експертами туристичної та інших галузей.	<b>Поточний контроль:</b> виконання завдань на практичних заняттях; виконання завдань самостійної роботи; розв'язування тестів, тези*. <b>Семестровий контроль:</b> екзамен.
ПР21. Приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.	<b>Поточний контроль:</b> виконання завдань на практичних заняттях; виконання завдань самостійної роботи; розв'язування тестів, тези*. <b>Семестровий контроль:</b> екзамен.

\* є необов'язковими

Критерієм успішного навчання є досягнення здобувачем вищої освіти мінімальних порогових рівнів оцінок за запланованим результатом навчання.

Одним із обов'язкових елементів освітнього процесу є систематичний поточний контроль оволодіння компетентностями та досягнення програмних результатів навчання.

Забезпечення об'єктивності оцінювання здобувачів вищої освіти здійснюється шляхом застосування накопичувальної системи нарахування балів оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти з кожної теми освітнього компоненту впродовж семестру та достовірної фіксації результатів оцінювання у журналі обліку аудиторної навчальної роботи.

Форма семестрового контролю знань здобувачів вищої освіти згідно навчального плану: екзамен.

#### Схема нарахування балів із навчальної дисципліни

Назва теми / Форма семестрового контролю	Форми контролю результатів навчання здобувачів вищої освіти					Разом
	виконання завдань на практичних заняттях	розв'язування тестів	виконання завдань самостійної роботи	тези*	екзамен	
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.	3	16	3	10	20	6
Тема 2. Розвиток науки управління	3		3			6
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.	3		3			6
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень	3		3			22
Тема 5. Планування в туристичній компанії.	3		3			6
Тема 6. Організація як функція управління в туристичній компанії	3		3			6
Тема 7. Мотивація в туристичній компанії.	3		3			6
Тема 8. Управлінський контроль в туристичній компанії	3	16	3			22
<b>Екзамен</b>					20	<b>20</b>
<b>Тези*</b>				10		<b>10*</b>
<b>Разом</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>10*</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

\* є обов'язковими, але дають змогу отримати додаткові бали

#### Шкала та критерії оцінювання виконання вправ на практичних заняттях

Кількість балів	Критерії оцінювання
3	Здобувач вищої освіти правильно виконав практичне завдання, спроможний пояснити методику її розв'язання та зміст застосовуваного понятійного апарату, бездоганно засвоїв теоретичний матеріал, демонструє глибокі і всебічні знання відповідної теми, основні положення наукових першоджерел та рекомендованої літератури, логічно мислить і буде відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок. Показує високий рівень, що повністю забезпечує вимоги до знань, умінь, навичок та компетентностей, що викладені в робочій програмі навчальної дисципліни. Здобувач вищої освіти володіє вміннями використати набуті знання з навчальної дисципліни в практичній діяльності та при вивченні наступних предметів.

Кількість балів	Критерії оцінювання
2	<p>Здобувач вищої освіти завдання виконав повністю, але з деякими огріхами, в цілому відповів на поставлені запитання, але не спромігся переконливо аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату, показав недостатні знання літературних джерел, плутає поняття, додаткові питання викликають у студента невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища, пов'язувати їх із майбутньою діяльністю.</p> <p>Показує достатній рівень, що в основному забезпечує вимоги до знань, умінь, навичок та компетентностей, що викладені в робочій програмі навчальної дисципліни. Здобувач вищої освіти в основному володіє вміннями використати набуті знання з навчальної дисципліни в практичній діяльності та при вивченні наступних предметів.</p>
1	<p>Здобувач вищої освіти завдання виконав не повністю, неповно та з огріхами відповів на поставлені запитання, не спромігся аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату, показав недостатні знання літературних джерел, плутає поняття, додаткові питання викликають у студента невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях або їх відсутність, не вміє оцінювати факти та явища, пов'язувати їх із майбутньою діяльністю.</p> <p>Показує не достатній рівень, що в основному недостатньо забезпечує вимоги до знань, умінь, навичок та компетентностей, що викладені в робочій програмі навчальної дисципліни. Здобувач вищої освіти в основному не володіє вміннями використати набуті знання з навчальної дисципліни в практичній діяльності та при вивченні наступних предметів.</p>
0	<p>Здобувач вищої освіти завдання не виконав, не опанував навчальний матеріал теми дисципліни, дає неправильну відповідь на запитання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел, не знає наукових фактів, визначень, майже не орієнтується в першоджерелах та рекомендованій літературі, цілісність розуміння матеріалу з теми дисципліни відсутні, практичні навички не сформовані.</p> <p>Показує низький рівень, що не забезпечує вимоги до знань, умінь, навичок та компетентностей, що викладені в робочій програмі навчальної дисципліни. Здобувач вищої освіти не забезпечує практичної реалізації задач, що формуються при вивченні предмета, що не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення програмних результатів.</p>

### Шкала та критерії оцінювання виконання тестів

**Вид контролю:** розв'язування тестів

Кількість заходів: 2

**Мета тестового контролю:** перевірка успішності засвоєння здобувачами вищої освіти теоретичного матеріалу та рівня сформованості вмінь і навичок з тем дисципліни.

**Час виконання:** 20 хвилин

**Структура тесту:** тест складається з 16 завдань. Відповіді на завдання тесту не потребують словесного вираження думок, а тільки вибору однієї правильної відповіді із запропонованих варіантів.

Кількість балів	Критерії оцінювання
1	Відповідь правильна
0	Відповідь не правильна або відсутня, що не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення програмних результатів.

### Шкала та критерії оцінювання виконання завдань самостійної роботи

Кількість балів	Критерії оцінювання
3	Завдання виконане самостійно, повністю без допомоги викладача, має високий рівень поінформованості, потрібний для прийняття рішень; добирає самостійно інформаційні джерела, що відповідають завданню; користується широким арсеналом засобів доказу власної думки; розв'язує складні проблемні завдання як навчального, так і практичного характеру; має здібності системно-наукового аналізу та прогнозування явищ; уміє створювати та розв'язувати проблеми; робить висновки і пропонує рішення для складних навчальних і виробничих ситуацій; володіє вміннями творчо-пошукової діяльності. Рівень сформованості фахових умінь: високий – здатність працювати автономно та володіння вмінням творчо-пошукової діяльності.
2	Завдання виконані повністю, але з деякими огріхами, самостійно здійснює інформаційний пошук і володіє способами систематизації інформації; здатний до самостійного опрацювання навчального матеріалу; у власній аргументації використовує загально-відомі докази, виконує дослідницькі завдання, але потребує консультації викладача; робить висновки і приймає рішення у складних ситуаціях після консультації з викладачем; володіє вміннями творчо-пошукової діяльності. Рівень сформованості фахових умінь: достатній – застосовує набуті знання у стандартних практичних ситуаціях.
1	Завдання виконано з допомогою викладача й відзначається неповнотою викладу думок; не вміє чітко і точно інтерпретувати отриману інформацію у контексті своєї діяльності; не завжди наводить аргументи, не завжди робить необхідні висновки; може зіставляти, узагальнювати й систематизувати інформацію тільки під керівництвом викладача; застосовує вивчений матеріал лише у стандартних навчальних ситуаціях. Рівень сформованості фахових умінь: середній – уміння вибирати відомі способи дій для виконання фахових завдань
0	Необхідні завдання, передбачені навчальною програмою не виконані; не має елементарних умінь працювати з навчальною інформацією; виявляє вміння користуватися бібліотекою, однак не докладает зусиль для пошуку необхідної інформації; не має навичок працювати з джерельною базою; необхідні практичні вміння і навички не сформовані. Рівень сформованості фахових умінь: низький – володіння вмінням здійснювати первинну обробку навчальної інформації без подальшого її аналізу. Результат виконання завдання не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення програмних результатів.

### Шкала та критерії оцінювання підготовки тез

Кількість балів	Критерії оцінювання
10	Тези відповідають програмі навчальної дисципліни (темі) за змістом; висвітлюють критичний та / або креативний підхід автора щодо дослідження обраної теми; оформлені згідно встановлених вимог; опубліковані / прийняті до друку під час проходження курсу. Загалом, здобувач демонструє високий рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
5	Тези відповідають програмі курсу (темі курсу) за змістом, але потребували значних доопрацювань, що унеможливило прийняття до друку під час проходження курсу вивчення навчальної дисципліни. Загалом, здобувач демонструє середній рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.
0	Тези не відповідають програмі навчальної дисципліни за змістом, що не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення результатів навчання.

## Шкала та критерії оцінювання екзамену

**Вид контролю:** екзамен проводиться письмово за екзаменаційними білетами, в терміни, встановлені графіком навчального процесу та в обсязі навчального матеріалу, визначеного програмою навчальної дисципліни. Здобувач вищої освіти може бути недопущеним до семестрового контролю з навчальної дисципліни у разі набрання кількості балів менше ніж межа незадовільного навчання на дату семестрового контролю.

**Мета підсумкового контролю:** перевірка успішності засвоєння студентами теоретичного матеріалу та рівня сформованості вмінь і навичок з навчальної дисципліни та умінь здобувачів вищої освіти використовувати набуті компетентності та програмні результати навчання для виконання практичних завдань.

**Час виконання:** 45 хвилин

**Зміст і структура екзаменаційних білетів:** Екзаменаційні білети містять запитання та завдання, засвоєння яких передбачено робочою програмою навчальної дисципліни. Кількість завдань у екзаменаційному білеті чотири, складність запитань і завдань, викладених у білетах, для екзамену є приблизно однаковою і дає змогу здобувачу вищої освіти за час, відведений для відповіді, ґрунтовно та в повному обсязі розкрити зміст усіх запитань і завдань. Кожне завдання максимально оцінюється у 5 балів, максимальна сумарна кількість балів за іспит становить 20 балів.

Кількість балів	Критерії оцінювання
5	<p>Відповідь правильна, повна, послідовна, логічна; здобувач вищої освіти впевнено володіє фактичним матеріалом з усього курсу дисципліни, вміє застосовувати його щодо конкретно поставлених завдань, чітко орієнтується в матеріалі, аналізує причинно-наслідкові зв'язки, оптимально й обґрунтовано приймає необхідні рішення в різних нестандартних ситуаціях, може аналізувати та співставляти дані об'єктів діяльності.</p> <p>Здобувач вищої освіти показав відмінний рівень знань і розуміння:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– сутності менеджменту та його особливості в командотворенні туристичній діяльності;</li><li>– теоретичних засад формування менеджменту.</li><li>– засад прийняття управлінських рішень та їх обґрунтування;</li><li>– основних прийомів прийняття управлінських рішень при розробці, просуванні та реалізації туристичного продукту;</li><li>– основних завдань, функцій та методів управління конфліктом;</li><li>– принципів, процесів і технологій організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно-управлінська, соціально-психологічна).</li><li>– механізму управління організаційними змінами.</li></ul> <p>Здобувач вищої освіти продемонстрував відмінний рівень вмінь володіння: методами менеджменту; прийомами їх застосування; адміністрування різних процесів на підприємстві; основними принципами управління комунікаціями; методами та інструментами регулювання конфліктних ситуацій; навичками формування механізму взаємодії та інструментами роботи із стейкхолдерами, а також здатності приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.</p>
4	<p>Відповідь правильна, повна, послідовна, логічна; здобувач вищої освіти впевнено володіє фактичним матеріалом з усього курсу дисципліни, вміє застосовувати його щодо конкретно поставлених завдань, чітко орієнтується в матеріалі, володіє основними аспектами з першоджерел та рекомендованої літератури, аргументовано викладає його; має практичні навички, висловлює свої міркування</p>

Кількість балів	Критерії оцінювання
	<p>з приводу тих чи інших проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного застосування; студент має навички користування нормативним матеріалом і вміло застосовує його при відповідях; відповідь на теоретичні запитання дає з використанням відповідної термінології, допускаючи при цьому 1-2 незначні помилки з фактичного матеріалу.</p> <p>Здобувач вищої освіти показав дуже добрий рівень знань і розумінь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сутності менеджменту та його особливості в командотворенні туристичній діяльності;</li> <li>– теоретичних засад формування менеджменту.</li> <li>– засад прийняття управлінських рішень та їх обґрунтування;</li> <li>– основних прийомів прийняття управлінських рішень при розробці, просуванні та реалізації туристичного продукту;</li> <li>– основних завдань, функцій та методів управління конфліктом;</li> <li>– принципів, процесів і технологій організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно-управлінська, соціально-психологічна).</li> <li>– механізму управління організаційними змінами.</li> </ul> <p>Здобувач вищої освіти продемонстрував дуже добрий рівень вмінь володіння: методами менеджменту; прийомами їх застосування; адміністрування різних процесів на підприємстві; основними принципами управління комунікаціями; методами та інструментами регулювання конфліктних ситуацій; навичками формування механізму взаємодії та інструментами роботи із стейкхолдерами, а також здатності приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.</p>
3	<p>Відповідь правильна, послідовна, логічна, але здобувач вищої освіти допускає у викладі окремі незначні пропуски фактичного матеріалу, вміє застосовувати його щодо конкретно поставлених завдань, розуміє основні положення, що є визначальними в курсі, може вирішувати завдання на рівні відтворення, аналогічно до тих, що розглядалися з викладачем, але допускає значну кількість неточностей і помилок, які може усунути за допомогою викладача, має навички користування нормативним матеріалом; допускає 3-4 помилки.</p> <p>Здобувач вищої освіти показав добрий рівень знань і розумінь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сутності менеджменту та його особливості в командотворенні туристичній діяльності;</li> <li>– теоретичних засад формування менеджменту.</li> <li>– засад прийняття управлінських рішень та їх обґрунтування;</li> <li>– основних прийомів прийняття управлінських рішень при розробці, просуванні та реалізації туристичного продукту;</li> <li>– основних завдань, функцій та методів управління конфліктом;</li> <li>– принципів, процесів і технологій організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно-управлінська, соціально-психологічна).</li> <li>– механізму управління організаційними змінами.</li> </ul> <p>Здобувач вищої освіти продемонстрував добрий рівень вмінь володіння: методами менеджменту; прийомами їх застосування; адміністрування різних процесів на підприємстві; основними принципами управління комунікаціями; методами та інструментами регулювання конфліктних ситуацій; навичками формування механізму взаємодії та інструментами роботи із стейкхолдерами, а також здатності</p>

Кількість балів	Критерії оцінювання
	приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.
2	<p>Здобувач вищої освіти володіє більшою частиною фактичного матеріалу, але викладає його не досить послідовно і логічно, допускає істотні пропуски у відповіді, не досить впевнено орієнтується у нормативній базі, не завжди вміє інтегровано застосовувати набуті знання для аналізу конкретних ситуацій, нечітко, а інколи й невірно формулює основні теоретичні положення та причинно-наслідкові зв'язки; здатний вирішувати завдання за зразком; володіє елементарними вміннями навчальної діяльності та допускає 5-6 помилок.</p> <p>Здобувач вищої освіти показав задовільний рівень знань і розумінь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сутності менеджменту та його особливості в командотворенні туристичній діяльності;</li> <li>– теоретичних засад формування менеджменту.</li> <li>– засад прийняття управлінських рішень та їх обґрунтування;</li> <li>– основних прийомів прийняття управлінських рішень при розробці, просуванні та реалізації туристичного продукту;</li> <li>– основних завдань, функцій та методів управління конфліктом;</li> <li>– принципів, процесів і технологій організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно-управлінська, соціально-психологічна).</li> <li>– механізму управління організаційними змінами.</li> </ul> <p>Здобувач вищої освіти продемонстрував задовільний рівень вмінь володіння: методами менеджменту; прийомами їх застосування; адміністрування різних процесів на підприємстві; основними принципами управління комунікаціями; методами та інструментами регулювання конфліктних ситуацій; навичками формування механізму взаємодії та інструментами роботи із стейкхолдерами, а також здатності приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.</p>
1	<p>Відповідь студента при відтворенні навчального матеріалу елементарна, фрагментарна, обумовлюється початковим уявленням про предмет вивчення, виявляє незнання більшої частини фактичного матеріалу; відповідь не розкриває поставлених запитань чи завдань; цілісність розуміння матеріалу з дисципліни відсутня, допускає грубі помилки.</p> <p>Здобувач вищої освіти показав незадовільний рівень знань і розумінь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сутності менеджменту та його особливості в командотворенні туристичній діяльності;</li> <li>– теоретичних засад формування менеджменту.</li> <li>– засад прийняття управлінських рішень та їх обґрунтування;</li> <li>– основних прийомів прийняття управлінських рішень при розробці, просуванні та реалізації туристичного продукту;</li> <li>– основних завдань, функцій та методів управління конфліктом;</li> <li>– принципів, процесів і технологій організації роботи суб'єкта туристичного бізнесу та окремих його підсистем (адміністративно-управлінська, соціально-психологічна).</li> <li>– механізму управління організаційними змінами.</li> </ul> <p>Здобувач вищої освіти продемонстрував незадовільний рівень вмінь володіння: методами менеджменту; прийомами їх застосування; адміністрування різних процесів на підприємстві; основними принципами управління комунікаціями; методами та інструментами регулювання конфліктних ситуацій; навичками</p>

Кількість балів	Критерії оцінювання
	формування механізму взаємодії та інструментами роботи із стейкхолдерами, а також здатності приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.
0	Здобувач вищої освіти не виконав відповідного завдання або виконав його повністю неправильно; незнання значної частини навчального матеріалу, невміння орієнтуватися при розв'язанні практичних задач, незнання основних фундаментальних положень.

## **10. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачене при вивченні навчальної дисципліни**

Персональний комп'ютер (ноутбук) із доступом до мережі Інтернет (Wi-Fi), мультимедійне обладнання (проектор, екран). Платформа Google Workspace for Education пакет Fundamentals. Офісний пакет Microsoft 365. Операційна система Windows, веббраузери. Електронний репозитарій ПДАУ (<https://dspace.pdau.edu.ua/>), автоматизована система управління ПДАУ (АСУ ПДАУ) (<https://asu.pdau.edu.ua>), електронне освітнє середовище на платформі LMS Moodle (<https://moodle.pdau.edu.ua/>).

## **11 Політика навчальної дисципліни**

Відвідування занять є обов'язковим. Усі завдання, передбачені робочою програмою, мають бути виконані та здані до залікового тижня.

Неприпустимим є списування виконаних завдань практичного заняття / самостійної роботи у інших здобувачів вищої освіти та видавання їх за власні. Дозволяється використовувати програми штучного інтелекту (зокрема ChatGPT, Gemini, Copilot, Claude тощо) лише добросовісно – для пошуку й аналізу інформації, перевірки граматики, орфографії. Усі отримані матеріали необхідно опрацювати самостійно та не використовувати автоматично згенеровані тексти як власні роботи.

Тезиси, у разі їх підготовки здобувачем вищої освіти, перевіряються на наявність плагіату і допускаються до друку та зарахування, із коректними текстовими запозиченнями у межах встановлених норм. У разі низького рівня оригінальності, тези вважаються такими, що не підготовлені та додаткові бали за них не зараховуються.

Списування під час екзамену (у т. ч. із використанням мобільних пристроїв) заборонене. Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час он-лайн тестування та виконання розрахунків по практичним завданням, що їх передбачають.

Документи стосовно академічної добросовісності наведені на сторінці АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ПДАУ. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/content/akademichna-dobrochesnist>.

Є можливість опанування даної навчальної дисципліни за програмами академічної мобільності (внутрішньої / міжнародної) за наявними укладеними угодами (договорами) між Університетом та закладом-партнером та / або індивідуальними запрошеннями. Визнання та перезарахування результатів такого навчання відбувається спеціально створеною комісією на підставі поданих здобувачем вищої освіти відповідних документів з використанням Європейської кредитно-трансферної системи. Організаційні процеси навчання за програмами академічної мобільності регламентуються Положення про академічну мобільність учасників освітнього процесу в Полтавському державному аграрному університеті.

На здобувачів вищої освіти поширюється право про визнання результатів навчання, набутих у неформальній / інформальній освіті перед опануванням даного освітнього компоненту, або в процесі його опанування. Визнання набутих результатів навчання або відмова у їх визнанні у разі опанування частини навчальної дисципліни відбувається за рішенням провідного викладача. Набуття відповідних результатів навчання можливе після успішного опанування курсів (з документальним підтвердженням) на різноманітних навчальних платформах, зокрема: Prometheus, Coursera тощо. Особливості неформального / інформального навчання

регламентовані Положення про порядок визнання результатів навчання, здобутих у неформальній та інформальній освіті, здобувачами вищої освіти Полтавського державного аграрного університету.

Порядок повторного проходження контрольних заходів регламентується Положенням про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти в Полтавському державному аграрному університеті. URL: <https://www.pdau.edu.ua/content/polozhennya-pro-osvitnyu-diyalnist>

## 14. Рекомендовані джерела інформації

### Основні

1. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. освіти. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2024. 351 с.
2. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент : навч. посіб. для студ. [вищ.] навч. закл. Терноп. нац. екон. ун-т. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 334 с.
3. Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А., Рабчук С.В. Організаційне перепроєктування бізнес-процесів туристичних компаній в контексті управління змінами в умовах розвитку інноваційного підприємництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9. С. 238-244.
4. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] Київ: Центр учбової літератури, 2021. 383 с.
5. Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А., Земцов М. М. Інноваційна концепція безперервної адаптації в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю туристичних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*, 2025. (1), 468–476.
6. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів: Магнолія 2006, 2024. 332 с.

### Допоміжні

1. Антипенко Н. В., Вовк М. О., Бучнев М. М., Зось-Кіор М. В. Моделювання системи маркетингового та технологічного менеджменту конкурентоспроможного підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2861>.
2. Грицан Ю. І., Зось-Кіор М. В., Ільїн В. Ю., Дімчогло А. І. Моделювання зовнішньоекономічної стратегії ризик-менеджменту екобезпечноорієнтованих підприємств сфери послуг при актуалізації агресивної маркетингової політики інноваційних кластерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 19. С. 34-40.
3. Грицан Ю. І., Зось-Кіор М. В., Ільїн В. Ю., Дімчогло А. І. Моделювання зовнішньоекономічної стратегії ризик-менеджменту екобезпечноорієнтованих підприємств сфери послуг при актуалізації агресивної маркетингової політики інноваційних кластерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 19. С. 34-40.
4. Зось-Кіор М. В., Воскобійник С. Я., Севрюков В. В., Шмиголь К. Є., Збаранський О. А. Енергетична ефективність технологічного менеджменту аграрних підприємств в умовах реалізації безпекового потенціалу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 144–149.
5. Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А., Ільїн В. Ю., Прокопенко О. В. Особливості формування кадрової безпеки в системі управління аграрних підприємств в умовах сучасних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 12 (259). С. 77–83.
6. Зось-Кіор М. В., Сафронська І. М., Шевченко А. О., Дунін М. Є. Управління безпековою складовою маркетингових процесів інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та реалізації інфраструктурних проєктів. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2162/2189>
7. Зось-Кіор М.В. Менеджмент. Навчальний посібник. Луганськ: Изд-во «Ноулідж», 2013. 348 с.
8. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів

адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 13. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/152>.

9. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПДАА, 2019. 230 с.

10. Марова С. Ф., Ольшанський О. В., Зось–Кіор М. В., Михайлов С. В. Державне безпечове регулювання розвитку підприємств агропродовольчої сфери в умовах протидії корупції, управління змінами та проектами. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 192 – 198.

11. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. Pp. 351–356.

12. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40, pp. 351–356.

13. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 46. No. 2. P. 152-165

14. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. P. 152-165.

#### **Інформаційні ресурси мереж Інтернет**

1. [management.com.ua](http://management.com.ua) – бібліотека з менеджменту
2. Бібліотека Полтавського державного аграрного університету  
<https://www.pdau.edu.ua/content/biblioteka>
3. Гарвардський університет. URL: <http://athome.harvard.edu/>
4. Каліфорнійський університет Берклі. URL: <http://http://www.berkeley.edu/>
5. Колумбійський університет, сайт ой-лайн освіти. URL: <http://ci.columbia.edu/ci/>
6. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського <http://www.nbuv.gov.ua>
7. Стенфордський університет. URL: <http://www.stanford.edu/>