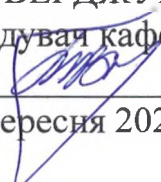


**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

 Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

03 вересня 2024 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

(обов'язкова навчальна дисципліна)

**Менеджмент**

освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства

спеціальність 073 Менеджмент

галузь знань 07 Управління та адміністрування

освітній ступінь бакалавр

Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій

Полтава  
2024-2025 н. р.

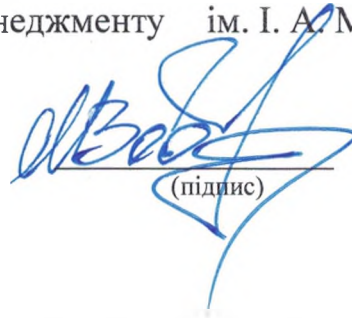
Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальності 073 Менеджмент

Мова викладання державна.

Розробник:

Вовк М., доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, PhD з менеджменту

«03» вересня 2024 р.



(підпис)

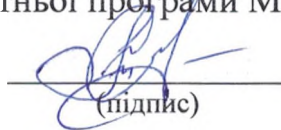
Микола ВОВК

Схвалено на засіданні кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної

протокол від 03 вересня 2024 року № 1

Погоджено гарантом освітньої програми Менеджмент підприємства

«03» вересня 2024 року



(підпис)

(Тетяна САЗОНОВА)

Схвалено головою ради з якості вищої освіти

спеціальності «Менеджмент»



(підпис)

(Тетяна САЗОНОВА)

протокол від «03» вересня 2024 р. № 1

### 1. Опис навчальної дисципліни

| Елементи характеристики                                          | Денна форма здобуття освіти |         | Заочна форма здобуття освіти |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|------------------------------|
| Загальна кількість годин                                         | 240                         |         |                              |
| Кількість кредитів                                               | 8                           |         |                              |
| Місце в індивідуальному навчальному плані здобувача вищої освіти | Обов'язкова                 |         |                              |
| Рік навчання (шифр курс)                                         | 1-й, 073МЕН_бд_2024         |         | 1-й, 073МЕН_бз_2024          |
| Семестр                                                          | 1                           | 2       | 1/2                          |
| Лекції (годин)                                                   | 24                          | 28      | 4/6                          |
| Практичні (годин)                                                | 12                          | 16      | 6                            |
| Самостійна робота (годин)                                        | 70                          | 90      | 194                          |
| у т. ч. індивідуальні завдання (контрольна робота), годин        | -                           | -       | 30                           |
| Форма семестрового контролю                                      | Залік                       | Екзамен | Екзамен                      |

### 2. Мета вивчення навчальної дисципліни

Сформувати систему базових знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад процесу менеджменту підприємства, навчити описувати зміст функціональних сфер діяльності організації, виявляти навички організаційного проектування, застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

### 3. Передумови для вивчення навчальної дисципліни

Перелік навчальних дисциплін, які передують її вивченню відповідно до структурно-логічної схеми освітньо-професійної програми Менеджмент підприємства: Економічна теорія, Правознавство, Українська мова (за професійним спрямуванням), Філософія.

### 4. Компетентності:

*загальні:*

- ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.
- ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
- ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
- ЗК 11. Здатність до адаптації та дій у новій ситуації.
- ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- ЗК 13. Цінування та повага до різноманітності та мультикультурності.
- ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

*спеціальні (фахові, предметні):*

- СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.
- СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.
- СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.
- СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
- СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.
- СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.
- СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.
- СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
- СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

### 5. Програмні результати навчання / результати навчання:

РН03. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН05. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

РН07. Виявляти навички організаційного проектування.

РН08. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

РН23. Ідентифікувати та класифікувати нові задачі в сфері менеджменту, описувати, аналізувати та оцінювати відповідні об'єкти, явища та процеси, обирати оптимальні методи їх дослідження.

### *Співвідношення програмних результатів навчання із очікуваними результатами навчання*

| Програмний результат навчання                                                                                                                                                              | Очікувані результати навчання навчальної дисципліни                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| РН 03. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства                                                                                            | Знати основні теорії, методи і функції менеджменту та сучасних концепцій лідерства<br>Вміти застосовувати методи і функції менеджменту в практичній діяльності<br>Знати основні теорії прийняття управлінських рішень<br>Вміти оцінювати та приймати рішення<br>Знати основні теорії мотивації (теорія справедливості, потреб)<br>Вміти застосовувати мотиваційний механізм відповідно до теорій мотивації<br>Розуміти сучасні концепції лідерства |
| РН 05. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації                                                                                                                          | Знати основний зміст функціональних сфер діяльності організації<br>Розуміти особливості функціональних сфер діяльності організації<br>Знади основні види планування та цілі управлінського планування<br>Вміти визначати основні цілі діяльності організації.                                                                                                                                                                                      |
| РН07. Виявляти навички організаційного проектування                                                                                                                                        | Знати основні навички організаційного проектування в сучасних умовах<br>Вміти виявляти навички організаційного проектування<br>Володіти методами виявлення навичок організаційного проектування                                                                                                                                                                                                                                                    |
| РН08. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації                                                                                                | Знати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації<br>Вміти застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації<br>Знати основні методи обґрунтування управлінських рішень<br>Вміти використовувати різні методи прийняття управлінських рішень                                                                                                                                       |
| РН23. Ідентифікувати та класифікувати нові задачі в сфері менеджменту, описувати, аналізувати та оцінювати відповідні об'єкти, явища та процеси, обирати оптимальні методи їх дослідження. | Вміти визначати проблему в сфері менеджменту підприємства та пропонувати креативні рішення<br>Аналізувати різні сфери менеджменту підприємства, застосовуючи процесний та системний підходи<br>Визначати напрями розвитку менеджменту підприємства з врахуванням сучасних реалій                                                                                                                                                                   |

## **6. Методи навчання і викладання**

- 1) *методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності*: словесні (лекція, розповідь, пояснення, бесіда), практичні;
- 2) *методи стимулювання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності*: методи формування пізнавальних інтересів, методи стимулювання і мотивації обов'язку й відповідальності;
- 3) *інноваційні та інтерактивні методи навчання*:  
*інтерактивні методи* (дискусії, розв'язування проблем (дерево рішень, мозковий штурм), імітаційні технології (ситуаційні вправи), командні конкурси;  
*комп'ютерні та мультимедійні методи* (використання мультимедійних презентацій; дистанційне навчання);
- 4) *методи контролю і самоконтролю за ефективністю навчально-пізнавальної діяльності*: методи усного контролю, методи письмового контролю, методи самоконтролю.

## **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. Принцип цілеспрямованості управління. Принцип досягнення високої економічної ефективності. Принцип забезпечення загальної зацікавленості всіх учасників управління в досягненні цілей. Принцип єдиноначальності в поєднанні з колегіальністю. Принцип управління є забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності. Принцип науковості. Принцип правильної підготовки та розстановки кадрів.

Управлінська діяльність менеджера. Ознаки діяльності менеджера. Бізнесмен. Підприємець. Рівні менеджменту. Умови успішної керівної діяльності.

### **Тема 2. Розвиток науки менеджменту**

Наукові погляди, що передували класичній теорії. Класична теорія менеджменту. Науковий менеджмент. Адміністративний менеджмент.

Школа людських відносин (біхевіористська теорія). Хьюго Мюнстерберг. Мері Паркер Фолліт. Елтон Мейо. Авраам Маслоу і Дуглас МакГрегор.

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. Вчення О.Терлецького, С.Подольнянського, М.Туган-Барановського, М.Драгоманова, І.Вернадського, І.Коропецького, Б. М. Андрушківа, О. Д. Гудзинського, Й. С.Завадського, А. М. Колота, А. І. Кредісова, О. Є. Кузьміна, Ф. І. Хміля.

### **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.

Організація виконання рішень. Спеціальні організаційні процедури. Операції виконання рішення. Координація дій виконавців. Коригування раніше прийнятого рішення. Мотивація діяльності виконавців. Облік і контроль виконання.

#### **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. Промислове шпигунство. Кількісні методи прогнозування. Аналіз часових рядів. Каузальне (причинно-наслідкове) моделювання. Якісні моделі прогнозування. Думка журі. Спільна думка збутовиків. Модель очікування споживача. Метод експертних оцінок.

#### **Тема 5. Планування в організації**

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 організації. Аналіз стратегічних альтернатив та розробка комплексу стратегій, відповідно до загальної стратегії організації. Деталізація кожної стратегії до рівня програм – планів дій – визначення виконавців. Фінансове обґрунтування обраних програм. Прогнозований розрахунок економічного ефекту від реалізації стратегії.

#### **Тема 6. Організація як функція менеджменту**

Сутність функції організації. Організація. Організаційна діяльність. 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. Фактори, які сприяють проведенню організаційних змін. Фактори, які заважають проведенню організаційних змін. Проведення організаційних змін. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін. Вибір тактики проведення організаційних змін. Створення умов для здійснення змін. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни. Вибір методу здійснення організаційних змін.

### **Тема 7. Мотивація**

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.

Формування мотиваційного механізму управління поведінкою людей. Матеріальне заохочення. Моральне заохочення. Система стягнень.

### **Тема 8. Управлінський контроль**

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.

Опір контролю та додання опору. Надмірний контроль; невідповідна спрямованість; нагорода за неефективність; надмірна відповідальність. Заохочення участі працівників. Розробка процедури перевірки.

### **Тема 9. Лідерство**

Поняття і сутність лідерства. Повноваження. Вплив. Влада. Баланс влади. Основні форми влади. Влада, яка базується на примусі. Влада, яка базується на винагороді. Експертна влада. Еталонна влада (влада прикладу). Традиційна влада. Основні форми впливу. Переконавання. Вплив через участь. Лідерство.

Типи лідерства в менеджменті. Підхід з позицій особистих якостей керівника. Поведінковий підхід. Стиль керування. Авторитарно-демократичний континуум стилів керування. Теорія Х. Теорія Y. Ліберальний стиль керування. Стиль керування зосереджений на роботі. Стиль керування зосереджений на людині. Концепція Р.Блейка та Дж. Моутона. Патерналізм. Опортунізм. Фасадизм або зовнішнє благополуччя. Ситуаційний підхід. П.Херсі і К.Бланшар. Чотири рівня лідерства.

Формування ефективного стилю лідерства. Ввічливість, справедливість,

працьовитість, чесність, принциповість. Обґрунтована сміливість при прийнятті рішень, справедливість при розгляді конфліктних ситуацій, уміння враховувати можливості виконавців. Діловитість. Поведінка лідера. Високі моральні якості і характеристики. Психологічні знання і уміння. Техніка самопрезентації.

### **Тема 10. Комунікації в менеджменті**

Комунікації та фах менеджера. Комунікація. Ключові елементи ефективних комунікацій. Характеристики цінної інформації: достовірність; своєчасність; повнота; доречність. Процес комунікацій. Кодування інформації.

Типи комунікацій в організаціях. Міжособові комунікації. Усні комунікації. Письмові комунікації. Комунікативні схеми та робочі групи. Вертикальні комунікації. Горизонтальні комунікації.

Неформальні комунікації в організаціях. Непідтверджені повідомлення та чутки. Менеджмент нишпорки. Неформальний взаємообмін інформацією. Несловесні комунікації.

Управління комунікаціями в організаціях. Бар'єри ефективних комунікацій. Індивідуальні бар'єри. Організаційні бар'єри. Подолання комунікативних бар'єрів.

### **Тема 11. Ефективність менеджменту**

Сутність та основні підходи до визначення ефективності управління. Ефективність. Коефіцієнт оперативності, надійності тощо. Абсолютна і порівняльна ефективність витрат на управління.

Основні показники, що використовуються для оцінки ефективності управління. Оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність системи управління.

Показники, що характеризують ефективність системи управління. Загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства. Показники продуктивності управлінської праці. Показники економічності апарату управління. Забезпечення елімінування впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо).

### Структура (тематичний план) навчальної дисципліни

| Назви тем                                            | Кількість годин<br>денна форма<br>073МЕН бд 2024 |              |    |      | Кількість годин<br>заочна форма<br>073МЕН бз 2024 |              |   |      |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------|----|------|---------------------------------------------------|--------------|---|------|
|                                                      | Усього                                           | у тому числі |    |      | Усього                                            | у тому числі |   |      |
|                                                      |                                                  | Л            | П  | с.р. |                                                   | Л            | П | с.р. |
| 1-й семестр                                          |                                                  |              |    |      |                                                   |              |   |      |
| Тема 1. Поняття і сутність менеджменту               | 20                                               | 4            | 2  | 14   | 22                                                | 2            | - | 20   |
| Тема 2. Розвиток науки менеджменту                   | 22                                               | 4            | 2  | 16   | 20                                                | -            | - | 20   |
| Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень | 22                                               | 4            | 2  | 16   | 22                                                | 2            | - | 20   |
| Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень    | 22                                               | 6            | 4  | 12   | 20                                                | -            | - | 20   |
| Тема 5. Планування в організації                     | 22                                               | 6            | 2  | 16   | 24                                                | 2            | 2 | 20   |
| Всього за 1-й семестр                                | 108                                              | 24           | 12 | 74   | 108                                               | 6            | 2 | 100  |
| 2-й семестр                                          |                                                  |              |    |      |                                                   |              |   |      |
| Тема 6. Організація як функція менеджменту           | 22                                               | 4            | 2  | 14   | 17                                                | -            | - | 17   |
| Тема 7. Мотивація                                    | 22                                               | 4            | 2  | 16   | 17                                                | 2            | 2 | 13   |
| Тема 8. Управлінський контроль                       | 22                                               | 6            | 2  | 14   | 17                                                | -            | - | 17   |
| Тема 9. Лідерство                                    | 22                                               | 4            | 2  | 16   | 17                                                | -            | - | 17   |
| Тема 10. Комунікації в менеджменті                   | 22                                               | 4            | 4  | 14   | 17                                                | -            | - | 17   |
| Тема 11. Ефективність менеджменту                    | 22                                               | 6            | 4  | 12   | 17                                                | 2            | 2 | 13   |
| у т. ч. індивідуальні завдання (контрольна робота)   | -                                                | -            | -  | -    | 30                                                | -            | - | 30   |
| Всього за 2-й семестр                                | 132                                              | 28           | 16 | 86   | 132                                               | 4            | 4 | 94   |
| Усього годин                                         | 240                                              | 52           | 28 | 160  | 240                                               | 10           | 6 | 194  |

### 8. Теми семінарських занять

Не передбачено навчальним планом.

### Теми практичних занять

| Назва теми                                           | Кількість годин               |                                |
|------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
|                                                      | денна форма<br>073МЕН бд 2024 | заочна форма<br>073МЕН бз 2024 |
| <b>1-й семестр</b>                                   |                               |                                |
| Тема 1. Поняття і сутність менеджменту               | 2                             | -                              |
| Тема 2. Розвиток науки менеджменту                   | 2                             | -                              |
| Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень | 2                             | -                              |
| Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень    | 4                             | -                              |
| Тема 5. Планування в організації                     | 2                             | 2                              |
| <b>Всього за 1-й семестр</b>                         | <b>12</b>                     | <b>2</b>                       |
| <b>2-й семестр</b>                                   |                               |                                |
| Тема 6. Організація як функція менеджменту           | 2                             | -                              |
| Тема 7. Мотивація                                    | 2                             | 2                              |
| Тема 8. Управлінський контроль                       | 2                             | -                              |
| Тема 9. Лідерство                                    | 2                             | -                              |
| Тема 10. Комунікації в менеджменті                   | 4                             | -                              |
| Тема 11. Ефективність менеджменту                    | 4                             | 2                              |
| <b>Всього за 2-й семестр</b>                         | <b>16</b>                     | <b>4</b>                       |
| <b>Разом</b>                                         | <b>28</b>                     | <b>6</b>                       |

### Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом.

## 9. Теми самостійної роботи

| Назва теми                                           | Кількість годин               |                                |
|------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
|                                                      | денна форма<br>073МЕН бд 2024 | заочна форма<br>073МЕН бз 2024 |
| <b>1-й семестр</b>                                   |                               |                                |
| Тема 1. Поняття і сутність менеджменту               | 14                            | 20                             |
| Тема 2. Розвиток науки менеджменту                   | 16                            | 20                             |
| Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень | 16                            | 20                             |
| Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень    | 12                            | 20                             |
| Тема 5. Планування в організації                     | 16                            | 20                             |
| <b>Всього за 1-й семестр</b>                         | <b>74</b>                     | <b>100</b>                     |
| <b>2-й семестр</b>                                   |                               |                                |
| Тема 6. Організація як функція менеджменту           | 14                            | 17                             |
| Тема 7. Мотивація                                    | 16                            | 13                             |
| Тема 8. Управлінський контроль                       | 14                            | 17                             |
| Тема 9. Лідерство                                    | 16                            | 17                             |
| Тема 10. Комунікації в менеджменті                   | 14                            | 17                             |
| Тема 11. Ефективність менеджменту                    | 12                            | 13                             |
| у т. ч. індивідуальні завдання (контрольна робота)   | -                             | 30                             |
| <b>Всього за 2-й семестр</b>                         | <b>86</b>                     | <b>94</b>                      |
| <b>Разом</b>                                         | <b>160</b>                    | <b>194</b>                     |

## 10. Індивідуальні завдання

Індивідуальна робота здобувача вищої освіти направлена на закріплення теоретичного матеріалу та практичних навичок. Реалізація цього напрямку роботи передбачається шляхом виконання індивідуалізованого навчального завдання, яке виконується самостійно здобувачем вищої освіти в позааудиторний час: контрольної роботи для здобувачів заочної форми здобуття освіти.

## 11. Оцінювання результатів навчання

| Програмні результати навчання                                                                                                                                                              | Форми контролю програмних результатів навчання                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| РН03. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства                                                                                             | Виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, контрольна робота*, написання тез**, екзамен |
| РН05. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації                                                                                                                           | Виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, контрольна робота*, написання тез**, екзамен |
| РН07. Виявляти навички організаційного проектування                                                                                                                                        | Виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, контрольна робота*, написання тез**, екзамен |
| РН08. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації                                                                                                | Виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, контрольна робота*, написання тез**, екзамен |
| РН23. Ідентифікувати та класифікувати нові задачі в сфері менеджменту, описувати, аналізувати та оцінювати відповідні об'єкти, явища та процеси, обирати оптимальні методи їх дослідження. | Виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, контрольна робота*, написання тез**, екзамен |

\* для здобувачів заочної форми здобуття освіти в позааудиторний час виконання контрольної роботи;

\*\* є необов'язковим, але дає змогу отримати додаткові бали (один вид навчальної роботи на вибір здобувача)

Форма проведення підсумкового контролю згідно робочого та навчального плану – для денної форми навчання залік у I семестрі, екзамен у II семестрі. Для заочної форми – екзамен у II семестрі.

Критерієм успішного навчання є досягнення здобувачем вищої освіти мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним результатом навчання. Одним із обов'язкових елементів освітнього процесу є систематичний поточний контроль і підсумкова оцінка рівня досягнення результатів навчання.

**Схема нарахування балів із навчальної дисципліни**  
**Схема нарахування балів із навчальної дисципліни**  
*073МЕН бд 2024 (1-й семестр)*

| Назва теми                                           | Форми контролю результатів навчання здобувачів вищої освіти |                                      |                      |                | Разом      |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|----------------|------------|
|                                                      | Виконання вправ на практичних заняттях                      | Виконання завдань самостійної роботи | Розв'язування тестів | Написання тез* |            |
| Тема 1. Поняття і сутність менеджменту               | 7                                                           | 10                                   | 3                    | 10             | 20         |
| Тема 2. Розвиток науки менеджменту                   | 7                                                           | 10                                   | 3                    |                | 20         |
| Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень | 7                                                           | 10                                   | 3                    |                | 20         |
| Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень    | 7                                                           | 10                                   | 3                    |                | 20         |
| Тема 5. Планування в організації                     | 7                                                           | 10                                   | 3                    |                | 20         |
| <b>Разом</b>                                         | <b>35</b>                                                   | <b>50</b>                            | <b>15</b>            | <b>10</b>      | <b>100</b> |

*\*Є необов'язковим, але дає змогу отримати додаткові бали (один вид навчальної роботи на вибір здобувача)*

*073МЕН бд 2024 (2-й семестр)*

| Назва теми                                 | Форми контролю результатів навчання здобувачів вищої освіти |                                      |                      |                |           | Разом      |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|----------------|-----------|------------|
|                                            | Виконання вправ на практичних заняттях                      | Виконання завдань самостійної роботи | Розв'язування тестів | Написання тез* | Екзамен   |            |
| Тема 6. Організація як функція менеджменту | 6                                                           | 5                                    | 3                    | 10             | 20        | 14         |
| Тема 7. Мотивація                          | 6                                                           | 5                                    | 3                    |                |           | 14         |
| Тема 8. Управлінський контроль             | 6                                                           | 4                                    | 3                    |                |           | 13         |
| Тема 9. Лідерство                          | 6                                                           | 4                                    | 3                    |                |           | 13         |
| Тема 10. Комунікації в менеджменті         | 6                                                           | 4                                    | 3                    |                |           | 13         |
| Тема 11. Ефективність менеджменту          | 6                                                           | 4                                    | 3                    |                |           | 13         |
| <b>Тези</b>                                |                                                             |                                      |                      | <b>10</b>      |           | <b>10</b>  |
| <b>Екзамен</b>                             |                                                             |                                      |                      |                | <b>20</b> | <b>20</b>  |
| <b>Разом</b>                               | <b>36</b>                                                   | <b>26</b>                            | <b>18</b>            | <b>10</b>      | <b>20</b> | <b>100</b> |

*\*Є необов'язковим, але дає змогу отримати додаткові бали (один вид навчальної роботи на вибір здобувача)*

## 073МЕН бз 2024

| Назва теми                                           | Форми контролю результатів навчання здобувачів вищої освіти |                                                          |                               |         | Разом |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|---------|-------|
|                                                      | виконання вправ на практичних заняттях                      | виконання завдань самостійної роботи (контрольна робота) | Написання тез*, есе, доповіді | Екзамен |       |
| Тема 1. Поняття і сутність менеджменту               | -                                                           | 50                                                       | 10                            | 20      | -     |
| Тема 2. Розвиток науки менеджменту                   | -                                                           |                                                          |                               |         | -     |
| Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень | -                                                           |                                                          |                               |         | -     |
| Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень    | -                                                           |                                                          |                               |         | -     |
| Тема 5. Планування в організації                     | 10                                                          |                                                          |                               |         | 10    |
| Тема 6. Організація як функція менеджменту           | -                                                           |                                                          |                               |         | -     |
| Тема 7. Мотивація                                    | 10                                                          |                                                          |                               |         | 10    |
| Тема 8. Управлінський контроль                       | -                                                           |                                                          |                               |         | -     |
| Тема 9. Лідерство                                    | -                                                           |                                                          |                               |         | -     |
| Тема 10. Комунікації в менеджменті                   | -                                                           |                                                          |                               |         | -     |
| Тема 11. Ефективність менеджменту                    | 10                                                          |                                                          |                               |         | 10    |
| Контрольна робота                                    |                                                             | 50                                                       |                               |         | 50    |
| Тези, есе, доповіді                                  |                                                             |                                                          |                               |         | 10    |
| Екзамен                                              |                                                             |                                                          |                               | 20      | 20    |
| Разом                                                | 30                                                          | 50                                                       | 10                            | 20      | 100   |

\*Є необов'язковим, але дає змогу отримати додаткові бали (один вид навчальної роботи на вибір здобувача)

## Шкала та критерії оцінювання

- виконання завдань практичної роботи 073МЕН бд 2024 (1-й семестр)

| Кількість балів | Критерії оцінювання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6-7             | Відповіді вірні, супроводжувалися практичними прикладами та власними роздумами з теми заняття. Висока активність на занятті. Здобувач демонструє високий рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                                                                                                                                                                              |
| 4-5             | Відповіді в цілому вірні, але містять деякі помилки. Висока активність на занятті. Загалом, здобувач демонструє достатній рівень формування компетентностей і досягнення результатів.                                                                                                                                                                                                                      |
| 2-3             | Відповіді містять помилки, які є суттєвими, що здебільшого викликані недостатнім опануванням здобувача навчального матеріалу. Незначна активність на занятті. Загалом, здобувач демонструє середній рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                                                                                                                                   |
| 1-2             | Відповіді невірні, або містять значні помилки, що здебільшого зводять завдання до того рівня, який важко оцінити. Пасивна поведінка на занятті. Здобувач здатний зрозуміти помилковість власних суджень чи рішення та їх причини, але готовності проводити роботу над помилками не проявляє. Загалом, здобувач демонструє задовільний рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання. |
| 0-1             | Відповіді невірні, або містять значні помилки, що здебільшого зводять завдання до того рівня, який важко оцінити. Пасивна поведінка на занятті. Здобувач виконує лише незначний обсяг поставлених перед ним / групою завдань, що не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                                                                                   |

*073МЕН бд 2024 (2-й семестр)*

| <b>Кількість балів</b> | <b>Критерії оцінювання</b>                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5-6                    | Відповіді вірні, супроводжувалися практичними прикладами та власними роздумами з теми заняття. Висока активність на занятті. Здобувач демонструє високий рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                                      |
| 4-5                    | Відповіді в цілому вірні, але містять деякі помилки. Висока активність на занятті. Здобувач демонструє достатній рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                                                                              |
| 2-3                    | Відповіді містять помилки, які є суттєвими, що здебільшого викликані недостатнім опануванням здобувача навчального матеріалу. Незначна активність на занятті. Здобувач демонструє задовільний рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання. |
| 1-0                    | Відповіді невірні, або містять значні помилки, що здебільшого зводять завдання до того рівня, який важко оцінити. Пасивна поведінка на занятті. Зазначене не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                  |

*073МЕН бз 2024*

| <b>Кількість балів</b> | <b>Критерії оцінювання</b>                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8-10                   | Відповіді вірні, супроводжувалися практичними прикладами та власними роздумами з теми заняття. Висока активність на занятті. Здобувач демонструє високий рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                                      |
| 6-8                    | Відповіді в цілому вірні, але містять деякі помилки. Висока активність на занятті. Здобувач демонструє достатній рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                                                                              |
| 4-6                    | Відповіді містять помилки, які є суттєвими, що здебільшого викликані недостатнім опануванням здобувача навчального матеріалу. Незначна активність на занятті. Здобувач демонструє задовільний рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання. |
| 3-0                    | Відповіді невірні, або містять значні помилки, що здебільшого зводять завдання до того рівня, який важко оцінити. Пасивна поведінка на занятті. Зазначене не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                  |
| 8-10                   | Відповіді вірні, супроводжувалися практичними прикладами та власними роздумами з теми заняття. Висока активність на занятті. Здобувач демонструє високий рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                                      |

*- виконання завдань самостійної роботи 073МЕН бд 2024 (1-й семестр):*

| <b>Кількість балів</b> | <b>Якісна оцінка відповідей, виконання завдань, поведінки здобувача</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8-10                   | Завдання виконані повністю вірно та оформлення відповідає вимогам, є практичні приклади та власні роздуми з теми заняття. Здані виконані завдання вчасно. Загалом, здобувач демонструє високий рівень формування компетентностей і досягнення результатів                                                                 |
| 5-7                    | Відповіді на завдання самостійної роботи містять ряд помилок, що характеризують знання здобувача як середні. Присутні помилки в оформленні або невчасна здача завдання. Загалом, здобувач демонструє середній рівень формування компетентностей і досягнення результатів.                                                 |
| 2-4                    | Відповіді невірні, або містять значні помилки, що здебільшого зводять завдання до того рівня, який неможливо оцінити. Присутні помилки в оформленні та / або невчасна здача завдання. Загалом, здобувач демонструє задовільний рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                       |
| 0-1                    | Відповіді невірні, або містять значні помилки, що здебільшого зводять завдання до того рівня, який неможливо оцінити. Завдання виконані неповністю. Присутні помилки в оформленні та / або невчасна здача завдання. Все зазначене не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення результатів навчання. |

*073МЕН бд 2024 (2-й семестр):*

| Кількість балів | Якісна оцінка відповідей, виконання завдань, поведінки здобувача                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4-5             | Завдання виконані повністю вірно та оформлення відповідає вимогам, є практичні приклади та власні роздуми з теми заняття. Здані виконані завдання вчасно. Загалом, здобувач демонструє високий рівень формування компетентностей і досягнення результатів                                                                 |
| 3-4             | Відповіді на завдання самостійної роботи містять ряд помилок, що характеризують знання здобувача як середні. Присутні помилки в оформленні або невчасна здача завдання. Загалом, здобувач демонструє середній рівень формування компетентностей і досягнення результатів.                                                 |
| 1-2             | Відповіді невірні, або містять значні помилки, що здебільшого зводять завдання до того рівня, який неможливо оцінити. Присутні помилки в оформленні та / або невчасна здача завдання. Загалом, здобувач демонструє задовільний рівень формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                       |
| 0-1             | Відповіді невірні, або містять значні помилки, що здебільшого зводять завдання до того рівня, який неможливо оцінити. Завдання виконані неповністю. Присутні помилки в оформленні та / або невчасна здача завдання. Все зазначене не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення результатів навчання. |

*- виконання завдань контрольної роботи (для заочної форми здобуття освіти):*

| Вид завдання                                  | Кількість балів | Якісна оцінка відповідей, виконання завдань                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Теоретичне*                                   | 11-15           | Виклад матеріалу глибоко обґрунтований, логічний, переконливий. Відповідь містить власні приклади, що свідчить про творче застосування матеріалу. Відповідь стилістично та граматично правильна. Демонструє високий рівень знань теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навиків виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень; навиків пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; навиків взаємодії, лідерства, командної роботи; навиків аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.                      |
|                                               | 6-10            | Свідоме і повне відтворення матеріалу з деякими неточностями у другорядному матеріалі; виклад матеріалу достатньо обґрунтований, дещо порушено послідовність викладу. Відповідь стилістично та граматично правильна. Демонструє середній рівень знань теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навиків виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень; навиків пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; навиків взаємодії, лідерства, командної роботи; навиків аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації. |
|                                               | 0-5             | Несвідоме, механічне відтворення матеріалу зі значними помилками та прогалинами; судження необґрунтовані; недостатньо проявляється самостійність мислення. Відповідь містить стилістичні та граматичні помилки. Демонструє низький рівень знань теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навиків виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень; навиків пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; навиків взаємодії, лідерства, командної роботи; навиків аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.       |
| Максимальна кількість балів                   | 15 балів        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Професійно-орієнтоване (практичне завдання)** | 15-20           | Кількісна обробка результатів виконана правильно. Аналіз детальний та послідовний. Робота написана стилістично та граматично правильно з використанням професійних термінів. Демонструє високий рівень знань теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навиків виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень; навиків пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; навиків взаємодії, лідерства, командної роботи; навиків аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.                                          |
|                                               | 10-14           | Кількісна обробка результатів виконана правильно та за усіма показниками, проте є незначні стилістичні та граматичні помилки. Демонструє середній рівень знань теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навиків виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень; навиків пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; навиків взаємодії, лідерства, командної роботи; навиків аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.                                                                                        |

|                                    |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | 5-9             | Кількісна обробка результатів виконана правильно але не повно. Є незначні стилістичні та граматичні помилки. Демонструє задовільний рівень знань теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навиків виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень; навиків пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; навиків взаємодії, лідерства, командної роботи; навиків аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації. |
|                                    | 0-4             | Наявні помилки у кількісному аналізі результатів дослідження. Є стилістичні та граматичні помилки. Демонструє низький рівень знань теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; навиків виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень; навиків пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; навиків взаємодії, лідерства, командної роботи; навиків аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.               |
| <b>Максимальна кількість балів</b> | <b>20 балів</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Всього</b>                      | <b>50 балів</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

*контрольна робота містить: \*2 теоретичні питання; \*\* 1 професійно-орієнтоване (практичне завдання)*

*-тези:*

| Якісна оцінка відповідей, виконання завдань, поведінки здобувача                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Кількість балів |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 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. | 10              |
| 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.                                                               | 5               |
| Тези не відповідають програмі навчальної дисципліни за змістом, що не дає можливість оцінити формування компетентностей і досягнення результатів навчання.                                                                                                                                                                                                            | 0               |

## **12. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачено під час реалізації навчальної дисципліни**

Ноутбук, під'єднаний до мережі Internet, хмарні додатки Google, веб-браузери, мережа Wi-Fi, мультимедійне обладнання (проектор, екран). Електронний репозитарій ПДАУ (<https://dspace.pdau.edu.ua>), АСУ ПДАУ (<https://asu.pdau.edu.ua>), електронний ресурс на платформі LMS Moodle (<https://moodle.pdau.edu.ua>).

## **13. 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 свої, а також використання при виконанні завдань Chat GPT.

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 доброчесності 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-divalnist>.

## **14. Рекомендовані джерела інформації**

### **Основні**

1. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с. URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/navka/monography/men\\_put\\_vid\\_2023.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/navka/monography/men_put_vid_2023.pdf)
2. 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.
3. Моргулець, О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2021. — 383 с.
4. Свидрук, І. І. Теорія організації: підручник. Львів: «Новий Світ – 2000», 2023. 174 с.
5. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с. URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/11764/5/Universitet%20Kniga%233 %23 last%21%20%281%29.pdf>
6. Хміль, Ф. І. Практикум з менеджменту організацій: навч. посіб. - 2-ге вид., стер. Львів: Магнолія 2006, 2024. 332 с.
7. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності. Навчальний посібник. «Центр учбової літератури». Київ 2023. 286 с.

### **Допоміжні**

1. Markina I., Somych N., Taran-Lala O., Varaksina E., Potapiuk I., Vovk M. Managerial Aspects of Forming Enterprises' Competitive Advantages: The Case of Agri-Food Sector. International Journal Food System Dynamics. 2022 URL: <http://centmapress.ilb.uni-bonn.de/ojs/index.php/fsd/article/view/A5>
2. Антипенко Н. В., Вовк М. О., Бучнів М. М., Зось-Кіор М. В. Моделювання системи маркетингового та технологічного менеджменту конкурентоспроможного підприємства в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Електронний*

журнал «Ефективна економіка». 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.15> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2861/2897>

3. Вовк М. О., Батюк Б.Б., Гірняк Н. А., Кислюк Л.В. Маркетингова стратегія інноваційного безпекового розвитку в контексті управління ресурсозбереженням та технологічної реструктуризації конкурентоспроможного підприємства. *«Формування ринкових відносин в Україні»*. 2024. № 1. С. 95 – 102. DOI: <https://doi.org/10.528/zenodo.10837517> URL: [https://dndiime.org/wp-content/uploads/2024/03/1\\_2024.pdf](https://dndiime.org/wp-content/uploads/2024/03/1_2024.pdf)

4. Соломатіна Т. В., Вовк М. О., Прокопенко О. В., Ткачук Р. В. Загрози фінансово-економічній безпеці інноваційно-орієнтованого підприємства агропродовольчої сфери в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 2. С. 22 – 31. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.2.41 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/122/90>

5. Орлова-Курилова О. В., Вовк М. О., Поповиченко Г. С., Зеленський Б. О. Інформаційні системи в діагностиці технологічного менеджменту конкурентоспроможних підприємств агропродовольчих підприємств в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 28 – 34. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.5.28 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/132/96>

#### Інформаційні ресурси

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

2. Бібліотека Полтавського державного аграрного університету <https://www.pdau.edu.ua/content/biblioteka>

3. Бібліотека з менеджменту. URL: [management.com.ua](http://management.com.ua)

4. Гарвардський університет. URL: <http://athome.harvard.edu/>

5. Каліфорнійський університет Берклі. URL: <http://http://www.berkeley.edu/>

6. Колумбійський університет, сайт ой-лайн освіти. URL: <http://ci.columbia.edu/ci/>  
Стенфордський університет. URL: <http://www.stanford.edu>