

## 1. Опис навчальної дисципліни

| Елементи характеристики  | денна форма навчання | Заочна форма навчання |
|--|----------------------|-----------------------|
|  | 073МЕН бд 2021       | 073МЕН бз 2021        |
| Загальна кількість годин   | 240                  | 300                   |
| Кількість кредитів   | 8                    | 10                    |
| Місце в індивідуальному навчальному плані здобувача вищої освіти | обов'язкова          | обов'язкова           |
| Рік навчання (курс)  | 1 (073МЕН бд 2021)   | 1 (073МЕН бз 2021)    |
| Семестр  | II                   | I                     |
| Лекції (годин)   | 52                   | 4                     |
| Практичні (годин)  | 28                   | 4                     |
| Самостійна робота (годин)  | 160                  | 292                   |
| у т.ч. індивідуальне завдання (контрольна робота), год           | -                    | -                     |
| Вид підсумкового контролю  | екзамен              | екзамен               |

**2. Передумови для вивчення навчальної дисципліни:** Економічна теорія, Іноземна мова (за професійним спрямуванням), Правознавство, Українська мова (за професійним спрямуванням), Університетська освіта, Філософія, Історія та культура України, Маркетинг.

## 3. Заплановані результати навчання

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

**Основні завдання навчальної дисципліни:** вивчення основних категорій науки управління, функцій управління і процесів прийняття управлінських рішень, методів використання базових інструментів управління організаціями; вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

### **Компетентності:**

*загальні:*

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

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).

*фахові компетентності спеціальності:*

ФК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

ФК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

ФК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

ФК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

ФК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

ФК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

ФК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

ФК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

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

***Програмні результати навчання:***

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

***Методи навчання:*** словесні (МН 1 – лекція, бесіда, розповідь-пояснення), наочні (МН 2 – ілюстрування), практичні (МН 3 – вправи, практичні роботи, роботи з навчально-методичною літературою); дедуктивний (НМЛ 2), аналітичний (НМЛ 4), синтетичний (НМЛ 5), порівняння (НМЛ 6), узагальнення (НМЛ 7), конкретизація (НМЛ 8), виокремлення основного (НМЛ 9); творчий (МНМ 2), проблемно-пошуковий (МНМ 3); методи самостійної роботи (МНСР 1 – завдання самостійної роботи), робота під керівництвом викладача (МНСР 2 – самостійна робота, розв'язування задач, виконання практичних завдань); методи формування пізнавальних інтересів (МСМ 1 – навчальні дискусії для вирішення проблемної ситуації), методи стимулювання і мотивації обов'язку й відповідальності (МСМ 2 – роз'яснення мети навчального предмета, висування вимог до вивчення предмета, заохочення і покарання, оперативний контроль, вказування на недоліки, зауваження); бінарні методи (МНІ 1 – словесно-інформаційний, словесно-проблемний, наочно-практичний), інтерактивні (МНІ 3 – кейс-метод, дискусії, проектування професійних ситуацій, мозковий штурм).

#### **4. 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 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 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.Леонтєв.

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 управління**

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. Дивізіональна структура управління. Переваги дивізіональної оргструктури. Недоліки дивізіональної 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 долання 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 примушенні. 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 управлінні**

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. Непідтвержені 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 управління**

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).

### 5. Структура (тематичний план) навчальної дисципліни

| Назви тем   | Кількість годин<br>денна форма<br>073МЕН бд 2021 |              |    |      |
|---|--|--------------|----|------|
|   | усього   | у тому числі |    |      |
|   |  | л            | п  | с.р. |
| <b>Тема 1.</b> Поняття і сутність менеджменту               | 20   | 4            | 2  | 14   |
| <b>Тема 2.</b> Розвиток науки управління                    | 22   | 4            | 2  | 16   |
| <b>Тема 3.</b> Основи теорії прийняття управлінських рішень | 22   | 4            | 2  | 16   |
| <b>Тема 4.</b> Методи обґрунтування управлінських рішень    | 22   | 6            | 4  | 12   |
| <b>Тема 5.</b> Планування в організації                     | 22   | 4            | 2  | 16   |
| <b>Тема 6.</b> Організація як функція управління            | 22   | 6            | 2  | 14   |
| <b>Тема 7.</b> Мотивація                                    | 22   | 4            | 2  | 16   |
| <b>Тема 8.</b> Управлінський контроль                       | 22   | 6            | 2  | 14   |
| <b>Тема 9.</b> Лідерство                                    | 22   | 4            | 2  | 16   |
| <b>Тема 10.</b> Комунікації в управлінні                    | 22   | 4            | 2  | 16   |
| <b>Тема 11.</b> Ефективність управління                     | 22   | 6            | 4  | 12   |
| <b>Усього годин</b>   | 240  | 52           | 28 | 160  |

### Структура (тематичний план) навчальної дисципліни

| Назви тем   | Кількість годин<br>заочна форма<br>073МЕН бз 2021 |              |          |            |
|---|---|--------------|----------|------------|
|   | усього  | у тому числі |          |            |
|   |   | л            | п        | с.р.       |
| <b>Тема 1.</b> Поняття і сутність менеджменту               | 26  | -            | -        | 26         |
| <b>Тема 2.</b> Розвиток науки управління                    | 26  | -            | -        | 26         |
| <b>Тема 3.</b> Основи теорії прийняття управлінських рішень | 28  | -            | -        | 28         |
| <b>Тема 4.</b> Методи обґрунтування управлінських рішень    | 28  | 2            | 2        | 24         |
| <b>Тема 5.</b> Планування в організації                     | 28  | -            | -        | 28         |
| <b>Тема 6.</b> Організація як функція управління            | 28  | -            | -        | 28         |
| <b>Тема 7.</b> Мотивація                                    | 28  | -            | -        | 28         |
| <b>Тема 8.</b> Управлінський контроль                       | 28  | -            | -        | 28         |
| <b>Тема 9.</b> Лідерство                                    | 26  | -            | -        | 26         |
| <b>Тема 10.</b> Комунікації в управлінні                    | 26  | -            | -        | 26         |
| <b>Тема 11.</b> Ефективність управління                     | 28  | 2            | 2        | 24         |
| у т.ч. індивідуальне завдання (контрольна робота)           | 50  | -            | -        | 50         |
| <b>Усього годин</b>   | <b>300</b>  | <b>4</b>     | <b>4</b> | <b>292</b> |

### 6. Теми практичних занять

| № з/п | Назва теми  | Кількість годин<br>денна форма<br>073МЕН бд 2021 |
|-------|---|--|
| 1     | <b>Тема 1.</b> Поняття і сутність менеджменту               | 2  |
| 2     | <b>Тема 2.</b> Розвиток науки управління                    | 2  |
| 3     | <b>Тема 3.</b> Основи теорії прийняття управлінських рішень | 2  |
| 4     | <b>Тема 4.</b> Методи обґрунтування управлінських рішень    | 4  |
| 5     | <b>Тема 5.</b> Планування в організації                     | 2  |
| 6     | <b>Тема 6.</b> Організація як функція управління            | 2  |
| 7     | <b>Тема 7.</b> Мотивація                                    | 2  |
| 8     | <b>Тема 8.</b> Управлінський контроль                       | 2  |
| 9     | <b>Тема 9.</b> Лідерство                                    | 2  |
| 10    | <b>Тема 10.</b> Комунікації в управлінні                    | 2  |
| 11    | <b>Тема 11.</b> Ефективність управління                     | 4  |
|       | <b>Разом</b>  | 28   |

### Теми практичних занять

| № з/п | Назва теми   | Кількість годин<br>заочна форма<br>073МЕН бз 2021 |
|-------|--|---|
| 1     | <b>Тема 4.</b> Методи обґрунтування управлінських рішень | 2   |
| 2     | <b>Тема 11.</b> Ефективність управління                  | 2   |
|       | <b>Разом</b>   | <b>4</b>  |

### 7. Теми самостійної роботи

| № з/п | Назва теми  | Кількість годин<br>денна форма<br>073МЕН бд 2021 |
|-------|---|--|
| 1     | <b>Тема 1.</b> Поняття і сутність менеджменту               | 14   |
| 2     | <b>Тема 2.</b> Розвиток науки управління                    | 16   |
| 3     | <b>Тема 3.</b> Основи теорії прийняття управлінських рішень | 16   |
| 4     | <b>Тема 4.</b> Методи обґрунтування управлінських рішень    | 12   |
| 5     | <b>Тема 5.</b> Планування в організації                     | 16   |
| 6     | <b>Тема 6.</b> Організація як функція управління            | 14   |
| 7     | <b>Тема 7.</b> Мотивація                                    | 16   |
| 8     | <b>Тема 8.</b> Управлінський контроль                       | 14   |
| 9     | <b>Тема 9.</b> Лідерство                                    | 16   |
| 10    | <b>Тема 10.</b> Комунікації в управлінні                    | 16   |
| 11    | <b>Тема 11.</b> Ефективність управління                     | 12   |
|       | <b>Разом</b>  | <b>160</b>                                       |

### Теми самостійної роботи

| № з/п | Назва теми  | Кількість годин<br>заочна форма<br>073МЕН бз 2021 |
|-------|---|---|
| 1     | <b>Тема 1.</b> Поняття і сутність менеджменту               | 26  |
| 2     | <b>Тема 2.</b> Розвиток науки управління                    | 26  |
| 3     | <b>Тема 3.</b> Основи теорії прийняття управлінських рішень | 28  |
| 4     | <b>Тема 4.</b> Методи обґрунтування управлінських рішень    | 24  |
| 5     | <b>Тема 5.</b> Планування в організації                     | 28  |
| 6     | <b>Тема 6.</b> Організація як функція управління            | 28  |
| 7     | <b>Тема 7.</b> Мотивація                                    | 28  |
| 8     | <b>Тема 8.</b> Управлінський контроль                       | 28  |
| 9     | <b>Тема 9.</b> Лідерство                                    | 26  |
| 10    | <b>Тема 10.</b> Комунікації в управлінні                    | 26  |
| 11    | <b>Тема 11.</b> Ефективність управління                     | 24  |
|       | у т.ч. індивідуальне завдання (контрольна робота)           | 50  |
|       | <b>Разом</b>  | <b>292</b>  |

### 8. 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 навчання.

## 9. Оцінювання результатів навчання

| Програмні результати навчання  | Форми контролю  |
|--|---|
| ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.   | виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, розв'язування тестів, контрольна робота*, екзамен |
| ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.    | виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, контрольна робота*, екзамен                       |
| ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.  | виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, розв'язування тестів, контрольна робота*, екзамен |
| ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.                                    | виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, контрольна робота*, екзамен                       |
| ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.   | виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, контрольна робота*, екзамен                       |
| ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.                 | виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, контрольна робота*, екзамен                       |
| ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.  | виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, контрольна робота*, екзамен                       |
| ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним. | виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, контрольна робота*, екзамен                       |
| ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.   | виконання вправ на практичних заняттях, виконання завдань самостійної роботи, контрольна робота*, екзамен                       |

\* для здобувачів вищої освіти заочної форми навчання

**Забезпечення тематикою дисципліни успішного опанування програмних результатів навчання для здобувачів вищої освіти**

| Теми занять   | Програмні результати навчання |           |          |           |          |          |          |           |           | Разом      |
|---|-------------------------------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|------------|
|   | ПРН 4                         | ПРН 6     | ПРН 7    | ПРН 8     | ПРН 9    | ПРН 11   | ПРН 12   | ПРН 16    | ПРН 17    |            |
| <b>Тема 1.</b> Поняття і сутність менеджменту                         | +                             |           |          | +         |          |          |          | +         |           | 3          |
| <b>Тема 2.</b> Розвиток науки управління                              |                               |           |          | +         |          |          | +        | +         |           | 3          |
| <b>Тема 3.</b> Основи теорії прийняття управлінських рішень           | +                             | +         |          | +         |          |          |          |           | +         | 4          |
| <b>Тема 4.</b> Методи обґрунтування управлінських рішень              | +                             | +         |          | +         |          | +        |          |           | +         | 5          |
| <b>Тема 5.</b> Планування в організації                               | +                             |           | +        | +         |          | +        |          |           |           | 4          |
| <b>Тема 6.</b> Організація як функція управління                      |                               |           | +        |           | +        |          | +        | +         |           | 4          |
| <b>Тема 7.</b> Мотивація  | +                             |           |          |           |          |          |          | +         |           | 2          |
| <b>Тема 8.</b> Управлінський контроль                                 | +                             |           |          |           |          |          |          | +         | +         | 3          |
| <b>Тема 9.</b> Лідерство  |                               | +         |          |           | +        |          |          |           |           | 2          |
| <b>Тема 10.</b> Комунікації в управлінні                              |                               |           |          |           | +        | +        |          |           | +         | 3          |
| <b>Тема 11.</b> Ефективність управління                               |                               | +         |          |           |          |          | +        |           |           | 2          |
| <b>Разом</b>  | <b>6</b>                      | <b>4</b>  | <b>2</b> | <b>5</b>  | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>5</b>  | <b>4</b>  | <b>35</b>  |
| максимальний відсоток у підсумковій оцінці з навчальної дисципліни, % | <b>17</b>                     | <b>11</b> | <b>6</b> | <b>14</b> | <b>9</b> | <b>9</b> | <b>9</b> | <b>14</b> | <b>11</b> | <b>100</b> |
| мінімальний відсоток у підсумковій оцінці з навчальної дисципліни, %  | <b>10</b>                     | <b>7</b>  | <b>3</b> | <b>9</b>  | <b>5</b> | <b>5</b> | <b>5</b> | <b>9</b>  | <b>7</b>  | <b>60</b>  |

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

### Критерії успішного опанування програмних результатів навчання

| Програмні результати навчання  | Відсоток у підсумковій оцінці з навчальної дисципліни, % | Пороговий рівень оцінок, балів |             |
|--|--|--------------------------------|-------------|
|  |  | максимальний                   | мінімальний |
| ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.   | 17   | 17                             | 10          |
| ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.    | 11   | 11                             | 7           |
| ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.  | 6  | 6                              | 3           |
| ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.                                    | 14   | 14                             | 9           |
| ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.   | 9  | 9                              | 5           |
| ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.                 | 9  | 9                              | 5           |
| ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.  | 9  | 9                              | 5           |
| ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним. | 14   | 14                             | 9           |
| ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.   | 11   | 11                             | 7           |
| <b>Разом</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>                     | <b>60</b>   |

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

**10. Форми контролю результатів навчання  
(для 073МЕН бд 2021)**

| Програмні результати навчання  | Форми контролю                         |                             |                                      |                             |                            |                             |                            |                             | Разом                      |                             |
|--|--|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
|  | виконання вправ на практичних заняттях |                             | виконання завдань самостійної роботи |                             | розв'язування тестів       |                             | екзамен                    |                             |                            |                             |
|  | мінімальна кількість балів             | максимальна кількість балів | мінімальна кількість балів           | максимальна кількість балів | мінімальна кількість балів | максимальна кількість балів | мінімальна кількість балів | максимальна кількість балів | мінімальна кількість балів | максимальна кількість балів |
| ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.   | 5                                      | 8                           | 2                                    | 3                           | 2                          | 3                           | 1                          | 3                           | 10                         | 17                          |
| ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.    | 2                                      | 3                           | 2                                    | 3                           | 2                          | 3                           | 1                          | 2                           | 7                          | 11                          |
| ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.  | 1                                      | 1                           | 1                                    | 2                           |                            |                             | 1                          | 3                           | 3                          | 6                           |
| ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.                                    | 4                                      | 6                           | 2                                    | 3                           | 2                          | 3                           | 1                          | 2                           | 9                          | 14                          |
| ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.   | 3                                      | 5                           | 1                                    | 2                           |                            |                             | 1                          | 2                           | 5                          | 9                           |
| ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.                 | 3                                      | 4                           | 1                                    | 3                           |                            |                             | 1                          | 2                           | 5                          | 9                           |
| ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.  | 3                                      | 5                           | 1                                    | 2                           |                            |                             | 1                          | 2                           | 5                          | 9                           |
| ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним. | 4                                      | 6                           | 2                                    | 3                           | 2                          | 3                           | 1                          | 2                           | 9                          | 14                          |
| ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.   | 2                                      | 3                           | 2                                    | 3                           | 2                          | 3                           | 1                          | 2                           | 7                          | 11                          |
| <b>Разом</b>   | <b>27</b>                              | <b>41</b>                   | <b>14</b>                            | <b>24</b>                   | <b>10</b>                  | <b>15</b>                   | <b>9</b>                   | <b>20</b>                   | <b>60</b>                  | <b>100</b>                  |

**Форми контролю результатів навчання  
(для 073МЕН бз 2021)**

| Програмні результати навчання  | Форми контролю                         |                             |                                      |                             |                            |                             |                            |                             |                            |                             | Разом                      |                             |
|--|--|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
|  | виконання вправ на практичних заняттях |                             | виконання завдань самостійної роботи |                             | контрольна робота          |                             | розв'язування тестів       |                             | екзамен                    |                             |                            |                             |
|  | мінімальна кількість балів             | максимальна кількість балів | мінімальна кількість балів           | максимальна кількість балів | мінімальна кількість балів | максимальна кількість балів | мінімальна кількість балів | максимальна кількість балів | мінімальна кількість балів | максимальна кількість балів | мінімальна кількість балів | максимальна кількість балів |
| ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.   | 2                                      | 3                           | 3                                    | 4                           | 2                          | 4                           | 2                          | 3                           | 1                          | 3                           | 10                         | 17                          |
| ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.    | 2                                      | 3                           | 1                                    | 1,5                         | 1                          | 1,5                         | 2                          | 3                           | 1                          | 2                           | 7                          | 11                          |
| ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.  | 1                                      | 2                           | 0,5                                  | 0,5                         | 0,5                        | 0,5                         |                            |                             | 1                          | 3                           | 3                          | 6                           |
| ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.                                    | 2                                      | 3                           | 2                                    | 3                           | 2                          | 3                           | 2                          | 3                           | 1                          | 2                           | 9                          | 14                          |
| ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.   | 1                                      | 2                           | 1,5                                  | 2,5                         | 1,5                        | 2,5                         |                            |                             | 1                          | 2                           | 5                          | 9                           |
| ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.                 | 1                                      | 3                           | 1,5                                  | 2                           | 1,5                        | 2                           |                            |                             | 1                          | 2                           | 5                          | 9                           |
| ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.  | 1                                      | 2                           | 1,5                                  | 3                           | 1,5                        | 2                           |                            |                             | 1                          | 2                           | 5                          | 9                           |
| ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним. | 2                                      | 3                           | 2                                    | 3                           | 2                          | 3                           | 2                          | 3                           | 1                          | 2                           | 9                          | 14                          |
| ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.   | 2                                      | 3                           | 1                                    | 1,5                         | 1                          | 1,5                         | 2                          | 3                           | 1                          | 2                           | 7                          | 11                          |
| <b>Разом</b>   | <b>14</b>                              | <b>24</b>                   | <b>14</b>                            | <b>21</b>                   | <b>13</b>                  | <b>20</b>                   | <b>10</b>                  | <b>15</b>                   | <b>9</b>                   | <b>20</b>                   | <b>60</b>                  | <b>100</b>                  |

**11. Схема нарахування балів з навчальної дисципліни  
073МЕН бд 2021**

| Назва теми  | Форми контролю результатів навчання здобувачів вищої освіти |                                      |                      |           | Разом      |
|---|---|--------------------------------------|----------------------|-----------|------------|
|   | виконання вправ на практичних заняттях                      | виконання завдань самостійної роботи | розв'язування тестів | екзамен   |            |
| <b>Тема 1.</b> Поняття і сутність менеджменту               | 3   | 2                                    | 3                    |           | 8          |
| <b>Тема 2.</b> Розвиток науки управління                    | 3   | 2                                    |                      |           | 5          |
| <b>Тема 3.</b> Основи теорії прийняття управлінських рішень | 4   | 2                                    |                      |           | 6          |
| <b>Тема 4.</b> Методи обґрунтування управлінських рішень    | 4   | 2                                    |                      |           | 6          |
| <b>Тема 5.</b> Планування в організації                     | 4   | 2                                    | 3                    |           | 9          |
| <b>Тема 6.</b> Організація як функція управління            | 4   | 3                                    | 3                    |           | 10         |
| <b>Тема 7.</b> Мотивація                                    | 4   | 2                                    | 3                    |           | 9          |
| <b>Тема 8.</b> Управлінський контроль                       | 4   | 2                                    | 3                    |           | 9          |
| <b>Тема 9.</b> Лідерство                                    | 3   | 2                                    |                      |           | 5          |
| <b>Тема 10.</b> Комунікації в управлінні                    | 4   | 2                                    |                      |           | 6          |
| <b>Тема 11.</b> Ефективність управління                     | 4   | 3                                    |                      |           | 7          |
| <b>Екзамен</b>  |   |                                      |                      | 20        | 20         |
| <b>Разом</b>  | <b>41</b>   | <b>24</b>                            | <b>15</b>            | <b>20</b> | <b>100</b> |

**Схема нарахування балів з навчальної дисципліни 073МЕН бз 2021**

| Назва теми  | Форми контролю результатів навчання здобувачів вищої освіти |   |                   |                      | Разом      |         |
|---|---|---|-------------------|----------------------|------------|---------|
|   | виконання вправ на практичних заняттях                      | виконання завдань самостійної роботи (в т.ч. контрольна робота) |                   | розв'язування тестів |            | екзамен |
|   |   | завдання  | контрольна робота |                      |            |         |
| <b>Тема 1.</b> Поняття і сутність менеджменту               |   | 1*  |                   |                      | 1          |         |
| <b>Тема 2.</b> Розвиток науки управління                    |   | 2*  |                   |                      | 2          |         |
| <b>Тема 3.</b> Основи теорії прийняття управлінських рішень |   | 2*  |                   |                      | 2          |         |
| <b>Тема 4.</b> Методи обґрунтування управлінських рішень    | 12  | 2   |                   | 7,5                  | 20,5       |         |
| <b>Тема 5.</b> Планування в організації                     |   | 2**   |                   |                      | 2          |         |
| <b>Тема 6.</b> Організація як функція управління            |   | 2**   |                   |                      | 2          |         |
| <b>Тема 7.</b> Мотивація                                    |   | 2**   |                   |                      | 2          |         |
| <b>Тема 8.</b> Управлінський контроль                       |   | 2**   |                   |                      | 2          |         |
| <b>Тема 9.</b> Лідерство                                    |   | 2**   |                   |                      | 2          |         |
| <b>Тема 10.</b> Комунікації в управлінні                    |   | 2**   |                   |                      | 2          |         |
| <b>Тема 11.</b> Ефективність управління                     | 12  | 2   |                   | 7,5                  | 20,5       |         |
| <b>Контрольна робота</b>                                    |   |   | 20                |                      | 20         |         |
| <b>Екзамен</b>  |   |   |                   |                      | 20         |         |
| <b>Разом</b>  | <b>24</b>   | <b>21</b>   | <b>20</b>         | <b>15</b>            | <b>20</b>  |         |
| <b>Разом</b>  |   |   |                   |                      | <b>100</b> |         |

\* здають завдання на практичному занятті 1

\*\* здають завдання на практичному занятті 2

Форми, шкала та критерії оцінювання результатів навчання при проведенні поточного контролю успішності здобувачів вищої освіти:

### 073МЕН бд 2021

- розв'язування тестів (5 питань – ціна вірної відповіді 0,6 балів):

| Рівень опанування ПРН відповідної навчальної програми | Кількість правильних відповідей на тестові завдання | Кількість балів |
|---|---|-----------------|
| Високий   | 5   | 3               |
| Достатній   | 4   | 2,4             |
| Середній  | 3   | 1,8             |
| Задовільний   | 2   | 1,2             |
| Низький   | 1   | 0,6             |
| Незадовільний   | 0   | 0               |

### 073МЕН бз 2021

- розв'язування тестів (5 питань – ціна вірної відповіді 1,5 бали):

| Рівень опанування ПРН відповідної навчальної програми | Кількість правильних відповідей на тестові завдання | Кількість балів |
|---|---|-----------------|
| Високий   | 5   | 7,5             |
| Достатній   | 4   | 6               |
| Середній  | 3   | 4,5             |
| Задовільний   | 2   | 3               |
| Низький   | 1   | 1,5             |
| Незадовільний   | 0   | 0               |

### 073МЕН бд 2021

- виконання вправ на практичних заняттях:

| Рівень опанування ПРН відповідної навчальної програми | Якісна оцінка відповідей, виконання завдань, поведінки здобувача  | Кількість балів |
|---|---|-----------------|
| Високий   | Відповіді вірні, супроводжувалися практичними прикладами та власними роздумами з теми заняття. Висока активність на занятті                                   | 3 (4)           |
| Достатній   | Відповіді в цілому вірні, але містять деякі помилки. Висока активність на занятті.  | 2,0 (3)         |
| Середній  | Відповіді містять ряд помилок, що характеризують знання здобувача як середні. Висока активність на занятті.   | 1,5 (2)         |
| Задовільний   | Відповіді містять помилки, які є суттєвими, що здебільшого викликані недостатнім опануванням здобувача навчального матеріалу. Незначна активність на занятті. | 1,0 (1,0)       |
| Низький   | Відповіді невірні, або містять значні помилки, що здебільшого зводять завдання до того рівня, який важко оцінити. Пасивна поведінка на занятті.               | 0,5 (0,5)       |
| Незадовільний   | Відповіді невірні. Пасивна поведінка на занятті.  | 0               |

**073МЕН бз 2021***- виконання вправ на практичних заняттях:*

| Рівень опанування ПРН відповідної навчальної програми | Якісна оцінка відповідей, виконання завдань, поведінки здобувача  | Кількість балів |
|---|---|-----------------|
| Високий   | Відповіді вірні, супроводжувалися практичними прикладами та власними роздумами з теми заняття. Висока активність на занятті   | 12 (8)          |
| Достатній   | Відповіді в цілому вірні, але містять деякі помилки. Висока активність на занятті.  | 10 (6)          |
| Середній  | Відповіді містять ряд помилок, що характеризують знання здобувача як середні. Висока активність на занятті.   | 8 (4)           |
| Задовільний   | Відповіді містять помилки, які є суттєвими, що здебільшого викликані недостатнім опануванням завданням здобувача навчального матеріалу. Незначна активність на занятті. | 4 (2)           |
| Низький   | Відповіді невірні, або містять значні помилки, що здебільшого зводять завдання до того рівня, який важко оцінити. Пасивна поведінка на занятті.                         | 2 (1)           |
| Незадовільний   | Відповіді невірні. Пасивна поведінка на занятті.  | 0               |

**073МЕН бд 2021***- виконання завдань самостійної роботи:*

| Рівень опанування ПРН відповідної навчальної програми | Якісна оцінка відповідей, виконання завдань, поведінки здобувача   | Кількість балів |
|---|--|-----------------|
| Високий   | Завдання виконані повністю вірно та оформлення відповідає вимогам, є практичні приклади та власні роздуми з теми заняття. Здані виконані завдання вчасно.                                | 2 (3)           |
| Достатній   | Завдання виконані в цілому вірно, але є незначні помилки та/або помилки в оформленні; присутній креативний підхід у виконанні завдань. Здані завдання вчасно.                            | 1,5 (3)         |
| Середній  | Відповіді на завдання самостійної роботи містять ряд помилок, що характеризують знання здобувача як середні. Присутні помилки в оформленні або невчасна здача завдання.                  | 1 (1,5)         |
| Задовільний   | Відповіді на поставлені завдання самостійної роботи містять помилки, які є суттєвими / або завдання виконане неповністю. Присутні помилки в оформленні та / або невчасна здача завдання. | 0,5 (1)         |
| Низький   | 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.    | 0,25 (0,5)      |
| Незадовільний   | Завдання не виконане зовсім.   | 0               |

## 073МЕН бз 2021

- виконання завдань самостійної роботи:

| Рівень опанування ПРН відповідної навчальної програми | Якісна оцінка відповідей, виконання завдань, поведінки здобувача   | Кількість балів |
|---|--|-----------------|
| Високий   | Завдання виконані повністю вірно та оформлення відповідає вимогам, є практичні приклади та власні роздуми з теми заняття. Здані виконані завдання вчасно.                                | 1(2)            |
| Достатній   | Завдання виконані в цілому вірно, але є незначні помилки та/або помилки в оформленні; присутній креативний підхід у виконанні завдань. Здані завдання вчасно.                            | 0,75 (1,5)      |
| Середній  | Відповіді на завдання самостійної роботи містять ряд помилок, що характеризують знання здобувача як середні. Присутні помилки в оформленні або невчасна здача завдання.                  | 0,5 (1)         |
| Задовільний   | Відповіді на поставлені завдання самостійної роботи містять помилки, які є суттєвими / або завдання виконане неповністю. Присутні помилки в оформленні та / або невчасна здача завдання. | 0,25 (0,5)      |
| Низький   | 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.    | 0,1 (0,25)      |
| Незадовільний   | Завдання не виконане зовсім.   | 0               |

-контрольна робота:

0 балів – невиконання завдань контрольної роботи; 1-4 бали – незадовільне виконання завдань контрольної роботи (відсутні конкретні відповіді на всі або більшість завдань); 5-10 бали – виконання завдання має ряд недоліків, помилок, але сутність більшості питань частково або в цілому розкрита; 11-16 бали – виконання завдання має певні недоліки, але сутність всіх питань частково або в цілому розкрита; 16-19 бали – виконання завдання має незначні недоліки, але сутність всіх питань в цілому розкрита; 20 балів – відмінне виконання, без зауважень;

Форма проведення підсумкового контролю згідно робочого та навчального плану – екзамен.

Критерії оцінювання екзамену:

10 балів – тестові завдання (90-100 % правильних відповідей – 10 балів; 82-89 % - 9-8 балів; 74-81 % – 7-6 балів; 65-73 % – 5-4 бали; 60-64 % – 3-2 бали; 0-59% - 1-0 бали);

10 балів (по 5 балів на питання) – теорія (5 балів – питання розкриті у повному обсязі, наведені практичні приклади; 4 бали – в цілому вірно викладена сутність питання, але без наведення прикладів, додаткової інформації; 3 бали – у змісті відповіді на питання спостерігаються помилкові судження, недостатньо повна інформація; 2 бали – у відповіді спостерігаються значні помилки, але ЗВО демонструє орієнтування у даній темі; 1 бал – питання розкриті на дуже слабкому рівні).

## 12. Рекомендовані джерела інформації

### Основні

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

2. Зось-Киор Н.В. Менеджмент Учебное пособие. Луганск: Изд-во «Ноулідж», 2013. 348 с.

3. Зось-Киор М.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень з використання експертних методів. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. № 21. 2018. С. 131-139.

4. Зось-Киор М.В. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.

5. Зось-Кіор М.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища Економічний форум. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2020. № 3. С.143-148.
6. Зось-Кіор М.В. Менеджмент енергетичної ефективності виробництва: екологічний імператив, імператив людського чинника, пріоритет економічної оцінки Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки». 2020. Випуск 4. С. 86-95
7. Зось-Кіор М.В. Компетентнісний підхід в командотворенні менеджменту підприємства в контексті розвитку сучасного ринку праці *Економіка та держава*. Серія: Економіка та підприємництво, 2021 р., № 4 (121). С. 76-81.
8. Зось-Кіор М.В. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-78>
9. Михайлов С.І., Балановська Т.І., Степасюк О.С., Новак О.В. Менеджмент: навч. посібн. 3-тє вид. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 536 с.
10. Шегда А.В. Основы менеджмента: учеб. пособ. К.: Ово "Знання", КОО, 2013. 514 с.

#### Допоміжні

1. Zos-Kior M. Potential management of agro-food enterprises: analysis of megatrends Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки». 2020. Випуск 4. С. 35-43
2. Zos-Kior M. Digitalization in Realization of Ecological and Economic Principles of Managing Sustainable Development of Agrarian Enterprises Механізм регулювання економіки. 2020, № 2. С. 29-37
3. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol.42. No.4. P. 504-515.
4. Zos-Kior M., Shkurupii O., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the Investment Program Formation Process of Ecological Management of the Agrarian Cluster. *European Journal of Sustainable Development* 2021, 10, 1, 571-583.
5. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129 -135.
6. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021, 10, 1, 571-583.
7. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *European Journal of Sustainable Development*, 2021. 7(3), p. 315-323.
8. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A. Zos-Kior M. Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *European Journal of Sustainable Development*, 2021. 7(3A), p.111-119.

#### Інформаційні ресурси мережі Інтернет

1. Публикации по менеджменту, економике, маркетингу. <http://tourlib.net/management.htm>
2. management.com.ua – бібліотека з менеджменту
3. Гарвардський університет. URL: <http://athome.harvard.edu/>

4. Каліфорнійський університет Берклі. URL: <http://http://www.berkeley.edu/>
5. Колумбійський університет, сайт он-лайн освіти. URL: <http://ci.columbia.edu/ci/>
6. Стенфордський університет. URL: <http://www.stanford.edu/>