

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Факультет економічний**  
**Кафедра менеджменту**

**Затверджено**

На засіданні кафедри менеджменту  
економічного факультету  
Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
(протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ проф. Кундицький О.О.

**Силабус з навчальної дисципліни**  
**«МЕНЕДЖМЕНТ»,**  
**що викладається в межах освітньої програми**  
**для здобувачів першого освітнього рівня вищої освіти «бакалавр»**  
**зі спеціальності 051 Економіка**  
**Освітня програма (спеціалізація) “Міжнародна економіка”**

**Львів 2021 р.**

<b>Назва курсу</b>	<b>Менеджмент</b>
<b>Адреса викладання курсу</b>	79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, економічний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Кафедра менеджменту
<b>Галузь знань, шифр та назва спеціальності</b>	051 «Економіка» освітня програма «Міжнародна економіка»
<b>Викладачі курсу</b>	КУНДИЦЬКИЙ Олександр Олександрович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту
<b>Контактна інформація викладачів</b>	skund@ukr.net <a href="https://econom.lnu.edu.ua/employee/kundytskyj-o-o">https://econom.lnu.edu.ua/employee/kundytskyj-o-o</a>
<b>Консультації по курсу відбуваються</b>	Щосереди, 17:00 – 18:00 год. (адреса економічного факультету: 79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, ауд. 304) Також консультації проводяться в день проведення лекцій (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації через Zoom, платформу Moodle або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача або дзвонити.
<b>Сторінка курсу</b>	
<b>Інформація про курс</b>	Курс розроблено таким чином, щоб сформувати у студента задатки сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, а також навчити використовувати ці знання в управлінні господарською діяльністю.
<b>Коротка анотація курсу</b>	Дисципліна «Менеджмент» є завершальною нормативною дисципліною для освітньої програми першого освітнього рівня вищої освіти «бакалавр» з спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», яка викладається в 5 семестрі в обсязі 4 кредити (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS)..
<b>Мета та цілі курсу</b>	<b>Метою</b> викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень. <b>Основними завданнями</b> вивчення дисципліни «Менеджмент» є <ul style="list-style-type: none"> <li>- вивчення сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;</li> <li>- знання принципів та функцій менеджменту;</li> <li>- аналіз системи методів управління;</li> <li>- знання змісту процесів та технології управління;</li> <li>- дослідження основ планування, здійснення мотивування та контролювання;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання технології ухвалення рішень у менеджменті;</li> <li>- вивчення інформаційного забезпечення процесу управління;</li> <li>- дослідження керівництва та лідерства, стилів управління;</li> <li>- вміння оцінювати ефективність управління.</li> </ul>
<p><b>Література для вивчення дисципліни</b></p>	<p><b>Основна література:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кундицький О.О. Менеджмент: навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. 316 с.</li> <li>2. Менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. І. О. Александрова, К.І. Ткача. – Одеса, Астропринт, 2015. – 392 с.</li> <li>3. Яцура В. В. Менеджмент. Навчальний посібник / В. В. Яцура, О. П. Жук. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені І. Франка, 2008. – 444 с.</li> </ol> <p><b>Додаткова література:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.</li> <li>2. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К.: Кондор, 2004.</li> <li>3. Гріфін Р. Основи менеджменту. Підручник / Р. Гріфін., В. Яцура; Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 642 с.</li> <li>4. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. - К.: Знання, 2008.</li> <li>5. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: навч. посібник. – К.: Алерта, 2008. – 477 с.</li> <li>6. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-е вид., допов. і перероб. - Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. -384 с.</li> <li>7. Менеджмент : навч. посіб. / А. Г. Гончарук, І. М. Агеєва, О. В. Тарасова, Н. М. Корсікова, Т. І. Миронюк; ред.: А. Г. Гончарук; Одес. нац. акад. харч. технологій. - О. : Фенікс, 2012. - 296 с.</li> <li>8. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2012. - 239 с.</li> <li>9. Менеджмент : підручник / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, М. П. Денисенко, О. А. Кириченко, О. І. Соскін; Нац. акад. упр. - К., 2011. - 656 с.</li> <li>10. Менеджмент: наука і мистецтво : навч. посіб. для студ. ВНЗ / С. П. Шевчук, В. А. Скороходов, О. С. Шевчук; Миколаїв. нац. ун-т ім. В.О. Сухомлинського, Південнослов'ян. ін-т. - Миколаїв : Іліон, 2013. - 379 с.</li> <li>11. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. -К. : Атіка, 2007. - 564 с.</li> <li>12. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. ВНЗ III - IV рівнів акредитації / К. В. Білецька; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. - Луцьк,2013. - 226 с.</li> <li>13. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.</li> <li>14. Пилипенко С.М. Менеджмент: навчальний посібник / Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Оленко В.І. – Харків: Вид. ХДЕУ. 2002. – 208 с.</li> </ol>

	<p>15. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2004. – 528 с.</p> <p>16. Сучасні технології управління на підприємстві : колект. монографія / І. П. Малик, В. А. Гросул, Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, Л. О. Аніщенко; ред.: К. Ф. Ковальчук; Нац. металург. акад. України. - Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2013. - 288 с.</p> <p>17. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.</p> <p>18. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. - К. : Знання, 2010. - 452 с.</p>
<b>Тривалість курсу</b>	120 год.
<b>Обсяг курсу</b>	ОФН: 64 години аудиторних занять. З них 32 годин лекцій, 32 годин практичних занять та 56 години самостійної роботи ЗФН: 28 години аудиторних занять. З них 20 годин лекцій, 8 годин практичних занять та 92 години самостійної роботи
<b>Очікувані результати навчання</b>	<p>Після завершення цього курсу студент буде :</p> <p><b>знати :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- систему управління підприємством, взаємозв'язки і взаємозалежності між її елементами;</li> <li>- основні методи і прийоми аналізу для вивчення кожної ситуації або проблеми управління;</li> <li>- послідовність процесу управління діяльністю підприємства;</li> <li>- особливості реалізації функцій управління.</li> </ul> <p><b>вміти :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань;</li> <li>- робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин;</li> <li>- налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;</li> <li>- розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень;</li> <li>- структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначити черговість робіт, розраховувати термін їх виконання;</li> <li>- з урахуванням ділових та особистісних рис добирати виконавців, розподіляти завдання;</li> <li>- здійснювати делегування; визначати та оцінювати ефективність менеджменту.</li> </ul>
<b>Ключові слова</b>	Менеджмент, функції менеджменту, планування, організація, мотивація, контроль, управлінське рішення, лідерство, ефективність менеджменту
<b>Формат курсу</b>	Очний /заочний
	Проведення лекцій, практичні заняття та консультації для кращого розуміння тем
<b>Теми</b>	<p>Тема 1.Зміст, розвиток та роль менеджменту</p> <p>Тема 2. Організація і менеджмент</p> <p>Тема 3. Функції менеджменту</p> <p>Тема 4. Методи менеджменту</p> <p>Тема 5. Управлінські рішення в менеджменті</p> <p>Тема 6. Організаційні структури управління</p>

	<p>Тема 7. Комунікації в менеджменті</p> <p>Тема 8. Лідерство</p> <p>Тема 8. Конфлікти в організації. Переміни та стреси</p> <p>Тема 9. Управління колективами (групами) працівників</p> <p>Тема 11. Ефективність менеджменту</p> <p>Тема 12. Організаційна культура</p>
<b>Підсумковий контроль, форма</b>	<p>іспит в кінці семестру</p> <p>письмовий</p> <p>Контроль за навчально-пізнавальною діяльністю студентів є важливим структурним компонентом навчально-виховного процесу. Підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється за поточним та проміжним контролем знань протягом семестру.</p> <p>З метою перевірки якості підготовки, знань, умінь студентів з дисципліни використовуються такі засоби оцінювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- для поточного контролю - усне опитування, проведення тестування, розв'язування задач, розгляд ситуацій;</li> <li>- для проміжного контролю – проведення модульного контролю, що включають тестування, теоретичні питання;</li> <li>- для підсумкового контролю – проведення письмового іспиту.</li> </ul>
<b>Пререквізити</b>	<p>Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з таких дисциплін як менеджмент, управління персоналом, маркетинг, організація підприємницької діяльності, економічний аналіз і обґрунтування господарських рішень, економічна діагностика та інших достатніх для сприйняття категоріального апарату цього курсу, розуміння наукових джерел з такої проблематики.</p>
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b>	<p>Презентація, лекції, комплексні модулі та завдання; електронні матеріали з відповідного курсу та інших пов'язаних курсів у системі (платформі) Moodle, колаборативне навчання (групові проекти, спільні розробки), проектно-орієнтоване навчання, дискусія, написання спільних наукових праць та розробок.</p>
<b>Необхідне обладнання</b>	<p>Вивчення курсу «Менеджмент» потребує використання загальнонавчаних програм і операційних систем та електронних матеріалів платформи Moodle.</p>
<b>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</b>	<p>Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• практичні заняття: 30 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 30.</li> <li>• контрольні заміри (модулі): 10 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 10.</li> <li>• індивідуальне завдання: 10 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 10.</li> <li>• іспит: 50 % семестрової оцінки. Максимальна кількість балів – 50.</li> </ul> <p>Підсумкова максимальна кількість балів – 100.</p> <p><i>Форма підсумкового контролю успішності навчання іспит.</i></p> <p>При викладанні дисципліни «Менеджмент» використовуються такі методи контролю:</p> <p>Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять й змістових модулів і має за мету перевірку рівня підготовки студента</p>

до виконання конкретної роботи. Його інструментами є контрольні роботи і тестування.

Об'єктами поточного контролю знань студентів з дисципліни «Менеджмент» є:

- 1) систематичність та активність роботи на лекційних заняттях;
- 2) виконання модульних (контрольних) завдань;
- 3) виконання самостійних (індивідуальних) завдань;

При оцінці систематичності та активності роботи студента на практичних заняттях враховується:

- рівень знань, продемонстрований у відповідях на практичних заняттях;
- активність при обговоренні дискусійних питань;
- результати виконання практичних робіт, завдань поточного контролю тощо.

При оцінці виконання модульних (контрольних) завдань враховується загальний рівень теоретичних знань та практичні навички, набуті студентами під час опанування відповідного змістовного модуля.

Підсумковий контроль проводиться з метою оцінювання підсумкових результатів навчання і проводиться у формі письмового іспиту.

*Засоби діагностики успішності навчання*

Контроль за навчально-пізнавальною діяльністю студентів є важливим структурним компонентом навчально-виховного процесу. Підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється за поточним та проміжним контролем знань протягом семестру.

З метою перевірки якості підготовки, знань, умінь студента з дисципліни використовуються такі засоби оцінювання:

- для поточного контролю - усне опитування, проведення тестування, розв'язування задач, розгляд ситуацій;
- для проміжного контролю – проведення модульного контролю, що включають тестування, теоретичні питання;
- для підсумкового контролю – проведення письмового іспиту.

*Засоби поточного контролю:*

<b>Засоби контролю</b>	<b>Кількість балів</b>
Поточне опитування на практичних заняттях	30
Тестування за змістовим модулем 1,2	5
Тестування за змістовим модулем 3	5
Індивідуальне завдання	10

*Засоби підсумкового контролю:*

<b>Засоби контролю</b>	<b>Кількість балів</b>
	Денна/заочна
Письмовий іспит	50

**Письмові роботи:** Очікується, що студенти виконують індивідуальне

письмове завдання.

**Академічна доброчесність:** Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

**Відвідання занять** є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають (прослухають он-лайн) усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.

**Література.** Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.

**Політика виставлення балів.** Враховуються бали набрані на поточному тестуванні, самостійній роботі та бали підсумкового тестування. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін.

#### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
81-89	B	добре	
71-80	C		
61-70	D		
51-60	E	задовільно	не зараховано з можливістю повторного складання
0-50	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	

**Питання до екзамену**

#### Перелік питань для проведення підсумкової оцінки знань

1. Історія розвитку менеджменту.
2. Школи менеджменту.
3. Інтегровані підходи до управління.
4. Основні закони і закономірності менеджменту.
5. Організація та її види.
6. Середовище організації.

	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Менеджери в системі управління організацією.</li> <li>8. Поняття функцій менеджменту.</li> <li>9. Планування як функція менеджменту.</li> <li>10. Організація як функція менеджменту.</li> <li>11. Мотивація як функція менеджменту.</li> <li>12. Контроль як функція менеджменту.</li> <li>13. Координація як функція менеджменту.</li> <li>14. Суть методів менеджменту та їхня класифікація.</li> <li>15. Економічні методи менеджменту.</li> <li>16. Адміністративні методи управління.</li> <li>17. Соціально-психологічні методи менеджменту.</li> <li>18. Ефективність методів менеджменту.</li> <li>19. Сутність та класифікація управлінських рішень.</li> <li>20. Методи прийняття управлінських рішень.</li> <li>21. Процес прийняття управлінських рішень.</li> <li>22. Оптимізація управлінських рішень.</li> <li>23. Поняття та принципи побудови організаційних структур.</li> <li>24. Бюрократичні структури управління.</li> <li>25. Органічні структури управління.</li> <li>26. Оцінка і вибір організаційної структури управління.</li> <li>27. Суть, функції та види комунікацій.</li> <li>28. Міжособові та організаційні комунікації.</li> <li>29. Комунікаційний процес.</li> <li>30. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги.</li> <li>31. Поняття та сутність лідерства.</li> <li>32. Поведінкові теорії лідерства.</li> <li>33. Ситуаційні теорії лідерства.</li> <li>34. Типологія лідерів. Поняття стилю керування.</li> <li>35. Якість сучасного лідера.</li> <li>36. Поняття конфлікту.</li> <li>37. Основні типи конфлікту.</li> <li>38. Причини виникнення конфліктних ситуацій.</li> <li>39. Основні способи управління конфліктною ситуацією.</li> <li>40. Типові помилки при вирішенні конфлікту.</li> <li>41. Переміни та стреси.</li> <li>42. Групи та їхня класифікація.</li> <li>43. Формальні і неформальні групи, причини їхнього виникнення, характеристика та відмінності.</li> <li>44. Специфіка взаємодії формальних та неформальних груп.</li> <li>45. Чинники забезпечення ефективної діяльності груп.</li> <li>46. Суть і значення ефективності.</li> <li>47. Економічна ефективність.</li> <li>48. Соціальна ефективність.</li> <li>49. Показники ефективності управлінської праці.</li> <li>50. Природа організаційної культури та її складові.</li> <li>51. Риси сильної організаційної культури.</li> <li>52. Функції організаційної культури.</li> <li>53. Оцінка ефективності розвитку організаційної культури.</li> </ol>
<b>Опитування</b>	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню



## СХЕМА КУРСУ «Менеджмент»

### Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Усього ДФН	у тому числі			Усього ЗФН	у тому числі		
		л	п	ср		л	п	ср
Тема 1. Зміст, розвиток та роль менеджменту	8	2	2	4	9	1	1	7
Тема 2. Організація і менеджмент	8	2	2	4	10	1		9
Тема 3. Функції менеджменту	14	4	4	6	9	1	1	7
Тема 4. Методи менеджменту	14	4	4	6	10	1		9
<i>Всього</i>	<b>44</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>32</b>

### Змістовий модуль 2. Реалізація функцій менеджменту

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Усього ДФН	у тому числі			Усього ЗФН	у тому числі		
		л	п	ср		л	п	ср
Тема 5. Управлінські рішення в менеджменті	8	2	2	4	11	1	1	9
Тема 6. Організаційні структури управління	8	2	2	4	10	1		9
Тема 7. Комунікації в менеджменті	8	2	2	4	10	1	1	8
Тема 8. Лідерство	14	4	4	6	11	1	1	9
<i>Всього</i>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>35</b>

### Змістовий модуль 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Усього ДФН	у тому числі			Усього ЗФН	у тому числі		
		л	п	ср		л	п	ср
Тема 8. Конфлікти в організації. Переміни та стреси	14	4	4	6	10	1	1	8
Тема 9. Управління колективами (групами) працівників	8	2	2	4	10	1	1	8
Тема 11. Ефективність менеджменту	8	2	2	4	10	1	1	8
Тема 12. Організаційна культура	8	2	2	4	10	1		9
<i>Всього</i>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>33</b>