



# СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Менеджмент

<b>Рівень вищої освіти</b>	Перший (бакалаврський)
<b>Код та назва спеціальності, галузь знань</b>	C1 Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями), спеціалізація C1.01 Економіка C Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини
<b>Тип та назва освітньої програми</b>	Освітньо-професійна програма «Цифрова економіка»
<b>Статус навчальної дисципліни</b>	Обов'язкова компонента (ОК-13)
<b>Курс, семестр викладання</b>	2 курс, 3 семестр
<b>Трудомісткість навчальної дисципліни</b>	4 кредитів ЄКТС (120 академічних годин), з них: денна (очна) форма навчання: лекц. – 22 год., практ. зан. – 22 год., самост. роб. – 76 год.; заочна форма навчання: лекц. – 12 год., практ. зан. – 12 год., самост. роб. – 96 год.
<b>Мова викладання</b>	Українська
<b>Кафедра</b>	Менеджменту та маркетингу
<b>Факультет</b>	Бізнесу та соціальних комунікацій

### Розробники / викладачі



**СТАНІСЛАВИК Олена В'ячеславівна,**  
професор кафедри менеджменту та маркетингу  
доктор економічних наук, професор

**E-mail:** elenastanislavyk@ukr.net

**Консультації:** вівторок з 14<sup>00</sup> до 15<sup>00</sup> год.,  
кабінет 324 (головний корпус)

<b>Мета дисципліни</b>	– формування у здобувачів вищої освіти сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розвиток розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, а також набуття умінь аналізувати внутрішнє й зовнішнє середовище організацій, приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення.
<b>Компетентності, формуванню яких сприяє дисципліна</b>	ЗК-10. Здатність бути критичним і самокритичним ЗК-12. Навички міжособистісної взаємодії СК-10. Здатність використовувати сучасні джерела економічної, соціальної, управлінської, облікової інформації для складання службових документів та аналітичних звітів.
<b>Програмні результати навчання</b>	ПРН-5. Застосовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними економічними агентами (індивідуумами, домогосподарствами, підприємствами та органами державної влади). ПРН-15. Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні. ПРН-23. Показувати навички самостійної роботи, демонструвати критичне, креативне, самокритичне мислення

### Програма навчальної дисципліни

<b>Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту</b>	Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій "управління" та "менеджмент". Понятійний апарат менеджменту. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту. Методи досліджень в менеджменті.
<b>Тема 2. Історія розвитку менеджменту</b>	Передумови виникнення науки управління. Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінкових наук; кількісна школа. Типи моделей організації менеджменту. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід. Вклад у розвиток управлінської думки зарубіжних та вітчизняних вчених. Розвиток управлінської думки в Україні.
<b>Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту</b>	Закони та закономірності менеджменту: закон інтеграції управління; закон оптимального поєднання централізації та децентралізації; закон демократизації управління; закон економії часу; закони організації, що проявляються у структурах, закони організації, що проявляються у системах. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Класичні принципи менеджменту. Характеристика загальних принципів менеджменту. Характеристика сучасних принципів менеджменту.
<b>Тема 4. Організації як об'єкти управління</b>	Поняття організації. Загальні ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу». Зовнішнє середовище організації:

	фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища організації. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.
<b>Тема 5. Функції та технології менеджменту</b>	Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні), функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Управлінський цикл. Управлінські процедури: визначення цілей, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанта дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.
<b>Тема 6. Інформація і комунікації в менеджменті</b>	Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації. Поняття й характеристика комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги. Методи комунікаційного процесу.
<b>Тема 7. Управлінські рішення</b>	Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Вимоги до прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень. Методологія прийняття управлінських рішень.
<b>Тема 8. Методи менеджменту</b>	Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керувану. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.
<b>Тема 9. Керівництво та лідерство</b>	Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.
<b>Тема 10. Організаційна ефективність системи менеджменту</b>	Сутність категорії «ефективність». Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.

### Методи навчання

При вивченні навчальної дисципліни використовуються наступні методи навчання:

#### Інтерактивні

- Наочно-демонстраційні дидактичні комплекси до тем дисципліни: схеми управлінських процесів, таблиці функцій і методів менеджменту, діаграми організаційних структур, графіки, ілюстрації, відеофрагменти з реальної практики управління підприємствами.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обговорення, дискусії, дебати, полеміки з актуальних питань менеджменту (роль менеджера, лідерство, прийняття рішень). Використовуються методи «Сократичний діалог», «Гарвардська дискусія», «5 Чому», «SWOT-дебати».</li> <li>Кейс-метод – аналіз управлінських ситуацій («Криза комунікацій у команді», «Мотивація персоналу», «Цифрова трансформація підприємства»), розроблення варіантів управлінських рішень.</li> <li>Групова робота – моделювання командної взаємодії під час виконання практичних завдань, презентацій, мозкових штурмів; розвиток навичок комунікації, делегування, контролю та прийняття рішень.</li> <li>Ігрове моделювання – рольові ігри «Менеджер і команда», «Конфлікт на виробництві», «Засідання правління», симуляції стратегічних нарад. Застосовуються також сучасні форми роботи з інформацією: створення ментальних карт, сторітелінг, скрайбінг, ділові ігри з цифровими сценаріями.</li> </ul>
<b>Практичні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вправи – вирішення ситуаційних завдань, управлінських кейсів, тестів, складання таблиць, схем, PEST-аналізу, розрахункових і аналітичних задач, що формують професійні компетентності менеджера.</li> <li>Творчі роботи – підготовка есе, презентацій, аналітичних звітів, коротких досліджень і порівняльних характеристик (наприклад, «Функції менеджменту на підприємствах різних типів», «Стилі керівництва»).</li> <li>Проектно-дослідницький метод – виконання мініпроектів, створення моделей організаційної структури, розробка рекомендацій для підвищення ефективності управління підприємством.</li> </ul>
<b>Методи дистанційного навчання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відеоконференції (лекції, практичні заняття, консультації) із використанням платформ Moodle, Google Meet</li> <li>Онлайн-дискусії, форуми, інтерактивні опитування у віртуальному середовищі; колективне обговорення кейсів і проблемних питань менеджменту через Google Classroom або Moodle.</li> <li>Електронні кейси, тести в Google Формах для самоперевірки.</li> <li>Індивідуальне та групове консультування через чати, електронну пошту або відеозустрічі, зокрема щодо виконання практичних і самостійних завдань.</li> </ul>

### Стратегія оцінювання результатів навчання

<b>Змістовий контент результатів навчання з дисципліни</b>	<p>Результати навчання з дисципліни «Менеджмент», які здобувач вищої освіти може продемонструвати та які можна ідентифікувати, оцінити й виміряти, відповідають вимогам 6 рівня НРК, що передбачає:</p> <p><b>Знання</b> – формування у здобувачів вищої освіти базових знань із теорії та практики менеджменту: сутності, ролі та принципів управління організацією; етапів розвитку управлінської науки; законів і закономірностей менеджменту; характеристик організацій як об'єктів управління; змісту та взаємозв'язку функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання); методів та технологій управління; особливостей управлінських рішень і комунікацій у менеджменті; сучасних підходів до лідерства, керівництва та оцінювання ефективності управлінських систем.</p> <p><b>Уміння/навички</b> – застосовувати знання з менеджменту для вирішення типових управлінських завдань; аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації; визначати цілі та напрями її розвитку; розробляти і реалізовувати управлінські рішення; застосовувати методи планування, організування, мотивування та контролювання; використовувати кількісні й якісні методи менеджменту для підвищення ефективності діяльності; організовувати роботу команди; застосовувати цифрові інструменти в управлінні організаційними процесами; оцінювати ефективність управлінської діяльності.</p>
--	---

	<p><b>Комунікація</b> – вміти налагоджувати ділові комунікації між керівником, працівниками та партнерами; грамотно формулювати та доносити управлінські рішення; працювати у команді над вирішенням управлінських задач; здійснювати конструктивну взаємодію під час організації спільної діяльності; використовувати сучасні цифрові засоби комунікації в управлінні, обміні інформацією та підготовці управлінської документації; дотримуватись професійної етики й правил корпоративної культури.</p> <p><b>Відповідальність та автономія</b> – виявляти ініціативність, самостійність та відповідальність у виконанні управлінських функцій; дотримуватись етичних норм у процесі прийняття управлінських рішень; демонструвати здатність до самостійного виконання управлінських завдань на прикладному рівні; усвідомлювати вплив управлінських рішень на ефективність і результативність діяльності організації; бути готовим до професійного саморозвитку та підвищення управлінської компетентності.</p>
<p><b>Критерії оцінювання</b></p>	<p>Академічні успіхи здобувачів вищої освіти в межах даної дисципліни оцінюються за бально-рейтинговою шкалою (максимальна кількість – 100 балів), що прийнята в ДУІТЗ, з обов’язковим переведенням кількості балів в оцінки за національною шкалою та за шкалою ECTS.</p> <p><b>Відмінно (А) – від 90 до 100 балів</b> – здобувач вищої освіти у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов’язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі або не менше 90% завдань, передбачених програмою навчальної дисципліни.</p> <p><b>Дуже добре (В) – від 82 до 89 балів</b> – здобувач вищої освіти досить повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов’язкову літературу. Однак під час викладання деяких питань допускаються при цьому окремі несуттєві неточності. Правильно вирішив 80-89% письмових завдань.</p> <p><b>Добре (С) – від 74 до 81 балів</b> – здобувач вищої освіти достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов’язкову літературу. Однак під час викладання деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив 74-81% письмових завдань.</p> <p><b>Задовільно (D) – від 64 до 73 балів</b> – здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних та письмових відповідей, але з не зовсім глибоким та всебічним аналізом, обґрунтуванням та аргументацією, з недостатнім використанням необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі неточності та помилки. Правильно вирішив 64-73% письмових завдань.</p> <p><b>Задовільно (Е) – від 60 до 63 балів</b> – здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив 60-63% письмових завдань.</p> <p><b>Незадовільно з можливістю повторного складання (FX) – від 35 до 59 балів</b> – здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, стисло без аргументації та обґрунтування викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, поверхово розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при</p>

	<p>цьому суттєві неточності. Правильно вирішив 35-59% письмових завдань.</p> <p><b>Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни (F) – від 0 до 34 балів</b> – здобувач вищої освіти частково володіє навчальним матеріалом, не у змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив 1-34% письмових завдань.</p>
<b>Форма та методи контролю начальних досягнень</b>	<p>У межах вивчення дисципліни передбачено три основні види контролю: поточний, підсумковий та семестровий (академічний).</p> <p><b>Поточний контроль</b> здійснюється під час проведення практичних занять і спрямований на перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання завдань з теми, що вивчається. У процесі поточного контролю оцінюється: активність здобувача вищої освіти під час практичних занять; якість виконання індивідуальних завдань; результати контрольних робіт; рівень опрацювання матеріалу під час самостійної роботи.</p> <p>До основних форм поточного контролю належать: усне або письмове опитування, виконання практичних вправ, тестування, розв'язання кейсів, презентація результатів індивідуальних завдань.</p> <p><b>Підсумковий контроль</b> – це накопичена сума балів, отриманих здобувачем вищої освіти за результатами засвоєння навчального матеріалу протягом семестру (включаючи поточну та самостійну роботу).</p> <p><b>Семестровий (академічний) контроль</b> здійснюється у формі екзамену. Підсумкова оцінка з дисципліни виставляється на основі суми балів, набраних за результатами підсумкового контролю, та оцінки за екзаменаційне тестування або інші форми підсумкової перевірки знань, передбачені робочою програмою.</p> <p>Оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти здійснюється за 100-бальною шкалою.</p>

### Політика навчальної дисципліни

<b>Відвідування</b>	Здобувачі вищої освіти самостійно планують відвідування лекційних занять, що проводяться в межах дисципліни відповідно до академічного розкладу. Водночас присутність на практичних заняттях та участь у контрольних заходах (зокрема, екзамені) є обов'язковою. Важливим елементом навчального процесу є своєчасне та якісне виконання індивідуальних завдань у межах самостійної роботи, передбаченої навчальною програмою дисципліни.
<b>Дотримання принципів академічної доброчесності</b>	Підготовка всіх завдань, письмових робіт та інших форм навчальної діяльності в межах дисципліни здійснюється здобувачем вищої освіти самостійно, з дотриманням принципів академічної доброчесності. Викладач має право застосовувати програмні та технічні засоби для перевірки робіт на предмет дотримання академічної доброчесності, у тому числі на наявність ознак плагіату.
<b>Умови зарахування пропущених занять</b>	Відпрацювання академічної заборгованості з дисципліни дозволяється здійснити до початку екзаменаційної сесії. Процедура відпрацювання узгоджується індивідуально з викладачем відповідно до графіку його консультацій.
<b>Інші умови</b>	Навчально-методичні матеріали дисципліни розміщені на платформі Moodle

### Рекомендовані джерела інформації

<b>Базова література</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.</li> <li>• Кравчук І.І., Тарасович Л.В., Лавриненко С.О. та ін. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. І.І. Кравчука, Л.В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет. 2024. 384 с.</li> <li>• Кундицький О.О. Менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім І. Франка, 2021. 316 с</li> <li>• Менеджмент: практикум: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», ОП «Економічна аналітика», «Міжнародна економіка», «Економіка і бізнес» / уклад. Т.В. Лазоренко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 107 с.</li> <li>• Пічик К.В., Храпкіна В.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с</li> <li>• Сидоров О.А., Альошина Т.В., Фісуненко Н.О., Сидорова Е.О. Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес. 2023. 352 с.</li> <li>• Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258 с.</li> </ul>
<b>Методичні рекомендації та розробки викладачів дисципліни</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методичні вказівки до самостійної підготовки з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання першого (бакалаврського) освітнього рівня галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки спеціальності» 051 «Економіка» ОПП 051 «Економіка». Підвальна О.Г., Германюк Н.В. Вінниця: ВНАУ. 2021. 62 с.</li> <li>• Кучеренко Д.Г. Менеджмент: курс лекцій / Д.Г. Кучеренко; Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. 182 с.</li> </ul>
<b>Інформаційні ресурси</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-08 (зі змінами і доповненнями станом на 01.01.2019). URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08</a></li> <li>• Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <a href="https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm">https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm</a></li> <li>• Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-12 (зі змінами і доповненнями станом на 27.12.2019). URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12</a></li> <li>• Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР (зі змінами і доповненнями станом на 07.11.2012). URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр</a></li> <li>• Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (зі змінами і доповненнями станом на 27.12.2019). URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр</a></li> <li>• Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII (зі змінами і доповненнями станом на 27.12.2019). URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12</a></li> <li>• Класифікатор професій (ДК 003: 2010) від 28.07.2010. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10/sp:max50:nav7:font2#Text">https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10/sp:max50:nav7:font2#Text</a> (із змінами та доповненнями)</li> <li>• Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: <a href="https://www.nbuv.gov.ua">https://www.nbuv.gov.ua</a> (електронна бібліотека наукових праць та публікацій).</li> </ul>

	(Протокол № 11 від 27.06.2025 р.)	
	В.о. завідувача кафедри 	Людмила ГАЛАН
	Гарант освітньої програми 	Юлія ТОЧИЛІНА
	Викладач: 	Олена СТАНІСЛАВИК