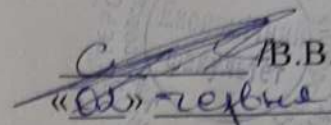


ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
Економічний факультет  
Кафедра економіки та підприємництва

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан факультету

 /В.В.Сержанов/  
«02» червня 2021 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МЕНЕДЖМЕНТ

Рівень вищої освіти	перший
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	Спеціальність: 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Предметна спеціальність (Спеціалізація) (за наявності)	Фінанси і кредит, Митна справа та оціночна діяльність
Освітня програма	бакалавр
Статус дисципліни	обов'язкова
Мова навчання	українська

Ужгород 2021

Робоча програма навчальної дисципліни «**Менеджмент**» для здобувачів вищої освіти за програмою підготовки бакалавра у галузі знань **07 Управління та адміністрування** за спеціальністю **072 Фінанси, банківська справа та страхування**, освітніх програм: фінанси і кредит, митна справа та оціночна діяльність

**Розробник:** С.С. Слава, к.е.н., доцент, професор кафедри економіки і підприємництва


Робочу програму розглянуто та затверджено на засіданні кафедри економіки і підприємництва

протокол № 9 від «27» травня 2021 р.

Завідувач кафедри  В.П. Мікловда

Схвалено науково-методичною комісією економічного факультету

протокол № від « » 2021 р.

Голова науково-методичної комісії  А.С. Шуліко. \_\_\_\_\_ 2021 р.

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 4	Рік підготовки:	
Загальна кількість годин – 120	<b>3</b>	<b>4</b>
Кількість модулів – 2	Семестр:	
Тижневих годин для денної форми навчання:	<b>5</b>	<b>7</b>
аудиторних – 4	Лекції:	
	<b>30</b>	<b>12</b>
самостійної роботи студента – 5	Практичні (семінарські):	
	<b>28</b>	<b>6</b>
Вид підсумкового контролю: екзамен	Лабораторні:	
Форма підсумкового контролю: комбінована (усна та письмова)	Самостійна робота:	
	<b>62</b>	<b>102</b>

## 2. Мета навчальної дисципліни

**Мета:** Формування у студентів загальних та професійних компетенцій з менеджменту та досягнення програмних результатів навчання системному управлінню організацією.

Менеджмент як навчальна дисципліна *забезпечує* отримання необхідних знань основ менеджменту і обґрунтування їх практичного застосування в умовах функціонування сучасних підприємств; *формує* у майбутніх фахівців науковий світогляд та глибокі знання теорії менеджменту, професійні навички по управлінню в організаціях.

**Предмет навчальної дисципліни:** закономірності формування і функціонування системи управління організацією.

Вивчення дисципліни уможливило набуття та закріплення загальних та професійних компетенцій:

К. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми в ході професійної діяльності у галузі фінансів, банківської справи та страхування або у процесі навчання, що передбачає застосування окремих методів і положень фінансової науки та характеризується невизначеністю умов і необхідністю врахування комплексу вимог здійснення професійної та навчальної діяльності.

### 1) загальні компетенції:

- ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
- ЗК02. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.
- ЗК03. Здатність планувати та управляти часом.
- ЗК07. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
- ЗК08. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
- ЗК09. Здатність бути критичним і самокритичним.
- ЗК10. Здатність працювати у команді.
- ЗК11. Здатність спілкуватися з представниками інших професій груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).
- ЗК12. Здатність працювати автономно.

### 2) професійні компетенції:

- СК06. Здатність застосовувати сучасне інформаційне та програмне забезпечення для отримання та обробки даних у сфері фінансів, банківської справи та страхування.
- СК08. Здатність виконувати контрольні функції у сфері фінансів, банківської справи та страхування.
- СК09. Здатність здійснювати ефективні комунікації.
- СК10. Здатність визначати, обґрунтовувати та брати відповідальність за професійні рішення.
- СК11. Здатність підтримувати належний рівень знань та постійно підвищувати свою професійну підготовку.

### 3. Передумови для вивчення навчальної дисципліни

Менеджмент є базовою комплексною дисципліною в циклі управлінських навчальних дисциплін. Цей курс викладається як частина бакалаврської програми підготовки студентів після вивчення необхідного набору дисциплін в рамках підготовки бакалавра за економічною спеціалізацією, зокрема таких дисциплін:

- ОК 1.2 Безпека життєдіяльності та основи охорони праці,
- ОК 1.5 Історія економіки та економічної думки,
- ОК 1.7 Інформатика,
- ОК 1.9 Політична економія,
- ОК 1.11 Основи наукових досліджень,
- ОК 2.1 Вступ до спеціальності (фінанси, банківська справа та страхування),
- ОК 2.3 Зегіональна економіка,
- ОК 2.4 Управління кар'єрою та соціальні комунікації, соціологія,
- ВК 2.1 Фінансово-економічна грамотність.
- ВК 2.2 Фінансові основи підприємництва,
- ВК 2.3 Економіка підприємства

### 4. Очікувані результати навчання

Відповідно до освітньої програми «Менеджмент» вивчення навчальної дисципліни повинно забезпечити досягнення здобувачами вищої освіти таких програмних результатів навчання (ПРН):

Програмні результати навчання	Шифр ПРН
Володіти методичним інструментарієм здійснення контрольних функцій у сфері фінансів, банківської справи та страхування	ПР11
Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у фінансовій сфері діяльності	ПР12
Володіти загальнонауковими та спеціальними методами дослідження фінансових процесів	ПР13
Вміти абстрактно мислити, застосовувати аналіз та синтез для виявлення ключових характеристик фінансових систем, а також особливостей поведінки їх суб'єктів	ПР14
Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати	ПР16
Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку	ПР17
Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні	ПР18
Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань	ПР19

Виконувати функціональні обов'язки в групі, пропонувати обґрунтовані фінансові рішення	ПР20
--	------

Очікувані результати навчання, які повинні бути досягнуті здобувачами освіти після опанування навчальної дисципліни “Менеджмент”

Очікувані результати навчання з дисципліни:	Шифр ПРН
Розуміти сутність менеджменту та еволюцію управлінської науки і можливість їх використання для інтерпретації практичних ситуацій	ПРН13; ПРН14
Вміти аналізувати контекст оточення в менеджменті	ПРН13; ПРН14; ПРН16; ПРН18
Отримати навички ефективних комунікацій та управління індивідуальними відносинами	ПРН12; ПРН18; ПРН20
Мати навички вироблення рішень та вміти з'ясувати важливі параметри впливу на їх прийняття в організаціях	ПРН13; ПРН14; ПРН16;
Розуміти та отримати практичні вміння планування в організаціях; планувати організаційні зміни та розвиток	ПРН13; ПРН14; ПРН16; ПРН18
Вміти формувати структурні співвідношення та делегувати повноваження	ПРН13; ПРН14; ПРН16; ПРН18
Розуміти засади управління індивідуальною поведінкою і мотивацією	ПРН17; ПРН18; ПРН19
Управлінське контролювання в організаціях. Ефективність управління та фактори успіху організації.	ПРН11
Процес керування та лідерства Управління роботою груп та команд Самоменеджмент та управління конфліктами і стресами	ПРН17; ПРН18; ПРН19; ПРН20
Управління функціональними сферами	ПРН13; ПРН16

### 5.Засоби діагностики та критерії оцінювання результатів навчання

Методика вивчення предмету заснована на поєднанні теоретичного і практичного навчання з використанням різних форм закріплення вивченого матеріалу. Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання можуть бути:

- екзамен;
- тести;
- перевірка виконання домашніх завдань;
- експрес – опитування;
- написання контрольних робіт;
- розв'язок ситуаційних завдань;
- наскрізні та командні проєкти;
- виконання завдань практичного спрямування;
- аналітичні звіти, реферати, есе;
- розрахункові та розрахунково-графічні роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;

- презентації та виступи на наукових заходах;
- завдання на лабораторному обладнанні, тренажерах, реальних об'єктах;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

### **Форми поточного та підсумкового контролю**

Контроль засвоєння знань з дисципліни Менеджмент виконується у двох формах: модульний та підсумковий.

*Модульний контроль* знань, умінь та практичних навичок студента здійснюється на підставі:

1. Поточного контролю на основі оцінки систематичності та активності роботи на заняттях.
2. Модульного контрольного оцінювання.

Поточний контроль реалізовується у формі виконання практичних завдань, практичних ситуаційних завдань, захисту спеціальних досліджень, виступів на семінарських заняттях, проведення дискусій тощо.

Модульне контрольне оцінювання може проводитись у формі письмової контрольної роботи.

Контроль самостійної роботи проводиться шляхом перевірки виконаних практичних завдань, презентацій на семінарських заняттях, захисту результатів ситуаційних дискусій, написання рефератів, есе тощо.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі екзамену з навчальної дисципліни в обсязі навчального матеріалу, передбаченого робочою програмою навчальної дисципліни.

За умови здобуття позитивних показників критеріїв оцінювання результатів навчання (викладених у р.8) студент допускається до модульного контрольного оцінювання та підсумкового семестрового контролю з навчальної дисципліни.

### **Критерії оцінювання результатів навчання**

Систематичність та активність студентів в рамках поточного контролю оцінюється за кожне відвідане заняття (+ 7 сумарних балів за модульний період), активність в аудиторії (+ 7 сумарних балів за модульний період), ведення нотатків (+ 6 сумарних балів за модульний період), відсутність деструктивної поведінки студента. Оцінка деструктивної поведінки охоплює відповідно відсутність в аудиторії (0 балів) або ж негативну поведінку (-20 балів).

Виконання індивідуальної та самостійної роботи студентів полягає в опануванні

теоретичного матеріалу тем дисципліни та виконанні практичних завдань у позааудиторний час. Як засіб контролю застосовується: усне опитування, участь в обговоренні ситуаційних завдань та дискусійних питань, експрес-контроль, виконання домашніх індивідуальних завдань.

Виконання індивідуальної та самостійної роботи оцінюється:

За 10-ти бальною шкалою (0,1,2...10). За кожне практичне заняття студент отримує від 0 до 2,5 балів.

Виконання модульних контрольних робіт (дві за семестр) здійснюється на основі оцінки теоретичної та практичної частини. Кожна контрольна робота складається з трьох завдань та оцінюється від 0 до 30 балів відповідно за теоретичні та практичні завдання.

Якщо з об'єктивних причин студент не пройшов модульний контроль у визначений термін, то він має право з дозволу деканату пройти його протягом двох тижнів після виникнення заборгованості. Сумарна оцінка одного модулю формується в обсязі від 0 до 50 балів, максимальна оцінка за два модулі дорівнює 100 балам.

Студент, який у результаті поточного оцінювання за модулем отримав більше 60 балів, має право не складати іспит з дисципліни. У такому випадку в заліково-екзаменаційну відомість заноситься загальна підсумкова оцінка. При умові, що студент (ка) хоче покращити підсумкову оцінку за модуль з дисципліни, він (вона) складає іспит.

Студент, який в результаті підсумкового оцінювання, отримав менше 60 балів зобов'язаний складати залік з дисципліни. У разі, коли студент під час іспиту оцінений менш ніж 60 балів, він (вона) отримує незадовільну підсумкову оцінку. При цьому результати поточного контролю не враховуються.

### **Розподіл балів, які отримують студенти на основі поточного тестування**

Поточне тестування та самостійна робота												Сума	
Змістовий модуль №1					Змістовий модуль № 2								
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	100
10	10	10	10	10	10	5	5	10	5	5	5	5	

Екзамен оцінюються за 100-бальною шкалою, диференційованою шкалою та шкалою ЄКТС.

### **Перелік питань, що виносяться на підсумковий контроль**

1. Поняття менеджменту. Відмінності менеджменту, управління та підприємництва.
2. Професія менеджера та ієрархія управлінських рівнів. Відмінності та подібності управління в державному та приватному секторах.
3. Класичні школи управлінської науки.
4. Динаміка управлінської науки та практики в Україні (радянський та незалежний періоди).
5. Сучасні підходи до управління. Традиційні та сучасні проблеми і виклики в менеджменті.
6. Контекст оточення в менеджменті: організаційне оточення.
7. Контекст оточення в менеджменті: етична поведінка в управлінні.
8. Контекст оточення в менеджменті: соціальна відповідальність управління.
9. Контекст оточення в менеджменті: глобальне оточення.

10. Контекст оточення в менеджменті: вплив параметрів культури.
11. Поняття і роль комунікацій у роботі менеджера. Етапи та елементи комунікаційного процесу.
12. Поняття і види комунікацій.
13. Перепони та методи вдосконалення особистих комунікацій.
14. Перепони та методи вдосконалення організаційних комунікацій.
15. Види і природа організаційних рішень.
16. Раціональні рішення та адміністративні (нарощувальні, поступові) рішення.
17. Групове (колективне) прийняття рішень.
18. Основні та додаткові фактори, які впливають на прийняття рішень
19. Поняття та переваги стратегічного планування.
20. Етапи стратегічного планування
21. Розробка бачення та місії як етап стратегічного планування
22. Розробка цілей і завдань організації як етап стратегічного планування
23. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на процес стратегічного планування.
24. Складові внутрішнього середовища, які впливають на процес стратегічного планування.
25. Вивчення та вибір стратегічних альтернатив. Планування реалізації стратегії.
26. Оцінка стратегії. Взаємовідношення планів та структури.
27. Організація взаємодії та повноважень. Лінійні та штабні повноваження.
28. Особливості делегування повноважень в організаціях
29. Бюрократичні моделі організацій.
30. Поведінкові моделі організацій.
31. Централізація, децентралізація та інтеграція організацій.
32. Сучасні організаційні форми: холакратія, agile та scrum.
33. Основні поняття і первісні концепції мотивації.
34. Процесуальні теорії мотивації.
35. Змістовні теорії мотивації.
36. Основні поняття і види контрольних функцій управління.
37. Причини виникнення та методи попередження негативних ефектів контролю.
38. Етапи процесу контролю. Поняття стандартів та допусків у контрольній функції управління.
39. Управлінські ролі.
40. Поняття і типи влади.
41. Види впливу.
42. Розуміння відмінностей між керівництвом та лідерством.
43. Підходи до стилів лідерства. Особистісна теорія лідерства.
44. Поведінкові теорії лідерства.
45. Ситуаційні теорії лідерства.
46. Сучасні модифікації стилів лідерства.
47. Поняття та організаційні форми формальних груп.
48. Характеристика неформальних груп.
49. Ефективне управління групами.
50. Поняття самоменеджменту.
51. Ділова критика.

52. Природа та управління конфліктами.
53. Причини стресів і методи їх попередження.
54. Управління трудовими ресурсами як послідовність етапів.
55. Методи набору та відбору персоналу. Планування діяльності працівників та оцінка роботи.
56. Якість трудового життя.
57. Управління виробництвом та послугами.
58. Ефективність управління організацією.
59. Фактори успіху організації.
60. Поняття організаційних змін. Функції діагностики при плануванні організаційних змін.
61. Методи втілення запланованих організаційних змін та подолання опору при їх впровадженні.
62. Поняття організаційного розвитку. Радикальні зміни та еволюційний розвиток.

Практичні інтерпретації до завдань будуть вимагатися у сфері відповідних освітніх програм.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		диференційована	недиференційована
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	Fx	незадовільно з можливістю повторного складання	незараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	незараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## **6. Програма навчальної дисципліни**

### **6.1. Зміст навчальної дисципліни**

#### **Модуль 1: Аналіз та планування в менеджменті**

##### **Тема 1. Поняття і сутність менеджменту. Еволюція управлінської науки**

*Менеджмент як наука і мистецтво.* Організація: цілі діяльності та критерії успіху. Поділ праці в організації. Необхідність управління. Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Функції менеджменту. Менеджмент як мистецтво. Сучасне поняття менеджменту.

*Професія менеджера.* Сутність управлінської праці та ознаки діяльності менеджера. Ролі керівника/ міжособисті, інформаційні, пов'язані з прийняттям рішень. Горизонтальний поділ управлінської праці: рівні менеджменту. Властивості менеджера(технічні якості, вміння взаємодіяти з людьми, концептуальні здібності, здібності до діагностики, аналітичні здібності). Розвиток рис, необхідних менеджеру. Відмінності менеджменту та підприємництва. Відмінності менеджменту в приватному та державному секторах.

*Традиційні та сучасні виклики і проблеми в менеджменті.* Сучасні напрямки розвитку науки управління. Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту, цифровізація. Гуманізація управління. Феномен організаційної культури. Інтернаціоналізація менеджменту.

*Ранні теорії менеджменту.* Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління та адміністративна школа управління. Поведінкова теорія менеджменту: школа поведінки та школа людських відносин. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління. *Інтегровані підходи до управління.* Процесний підхід до управління (функції управління, сполучні процеси). Системний підхід до управління (відкрита та закрита система, підсистема, синергія, ентропія). Ситуаційний підхід до управління (ситуаційні зміни).

*Розвиток управлінської науки в Україні: основні етапи.* Досягнення М.Туган-Барановського, Є.Є.Слуцького.

##### **Тема 2. Контекст оточення в менеджменті**

*Організаційне оточення.* Внутрішнє оточення організації. Зовнішнє оточення організації першого рівня. Зовнішнє оточення організації другого рівня. Вплив оточення на організацію. Конкурентні сили в моделі М.Портера. Пристосування організації до оточення. Оточення та організаційна ефективність.

*Етичне та соціальне оточення.* Поняття етики. Управлінська етика. Сфери етичної управлінської поведінки. Етика в організаційному контексті. Управління етичністю поведінки. Соціальна відповідальність та етика. Сфери соціальної відповідальності. Аргументи за і проти соціальної відповідальності. Класифікація організацій за критерієм відгуку на соціальні потреби. Управління соціальною відповідальністю.

*Глобальне оточення.* Поняття міжнародного бізнесу. Сучасні тенденції міжнародного бізнесу. Стратегії інтернаціоналізації. Структура глобальної

економіки. Особливості функцій міжнародного менеджменту. Культурні особливості діяльності міжнародного бізнесу.

*Культурне оточення.* Організаційна культура. Особливості та управління організаційною культурою. Мультикультурні аспекти та конкурентні переваги. Управління різноманітністю: індивідуальний та організаційний підходи.

### **Тема 3. Комунікаційний клімат та управління міжособистими відносинами**

*Поняття і види комунікацій.* Комунікації як обмін інформацією. Вертикальні та горизонтальні комунікації. Формальні та неформальні комунікації. Етапи та елементи комунікаційного процесу. Елементи комунікаційного процесу: відправник, звістка, канал, адресат. Етапи комунікаційного процесу: зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача, декодування, зворотний зв'язок.

*Особисті комунікації.* Перепони на шляху особистих комунікацій: перепони, обумовлені сприйняттям, семантичні бар'єри, невербальні перепони, неякісність зворотного зв'язку, невміння слухати. Методи вдосконалення особистих комунікацій.

*Організаційні комунікації.* Перепони в організаційних комунікаціях: викривлення повідомлень, інформаційні перенавантаження, незадовільна структура організації. Методи вдосконалення організаційних комунікацій.

### **Тема 4. Прийняття рішень в організаціях планування**

*Прийняття рішень та вирішення проблем.*

*Прийняття рішень у процесі управління.* Розширене та вузьке поняття прийняття рішень. Місце прийняття рішень як складова частина будь-якої функції управління. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технологія прийняття рішень.

*Основні етапи процесу прийняття рішень.* Діагноз проблеми. Накопичення інформації про проблему. Опрацювання альтернативних варіантів рішення. Оцінка альтернативних рішень. Прийняття рішення.

*Методи обґрунтування управлінських рішень.* Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Можливості використання статистичних методів. Сфери призначення методів математичного моделювання. Теоретико-ігрові методи. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Платіжна матриця. Дерево рішень. Експертні методи прийняття рішень.

### **Тема 5. Планування в організаціях**

*Планування в системі управління організацією:*

*Основи планування в організації.* Сутність планування як функції управління. Цілі як основа управлінського планування. Класифікація управління за цілями. Принципи й типи планування. Схема процесу планування.

*Стратегічне планування.* Поняття стратегії, її значення та необхідність розробки. Рівні стратегії. Формулювання стратегії. Визначення місії організації. Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз внутрішніх можливостей. Визначення цілей організації. Оцінка стратегічних альтернатив та вибір стратегії.

*Впровадження стратегії.* Тактичні плани, програми, проекти, політика, стандартні процедури, правила. Фактори, що впливають на ефективність планування в організації. Стратегія та структура.

## **Змістовний модуль 2. Впровадження управлінських процесів**

### **Тема 6. Організування як функція управління.**

*Організаційний процес:*

*Організація як функція управління.* Сутність функції організації та її місце в системі управління. Цілі організаційної діяльності. Принципи організації А.Файоля. Модель бюрократичної організації М.Вебера.

*Основні елементи організації.* Поділ праці (спеціалізація) в організації. Групування (департаменталізація). Способи групування: за функціями, за продукцією, за географічною ознакою, за споживачами. Делегування повноважень. Лінійні та штабні повноваження. Координація. Механізм вертикальної та горизонтальної інтеграції.

*Організаційні структури управління.* Типи організаційних структур управління: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична. Їх переваги та недоліки. Фактор формування організаційних структур управління: зовнішнє середовище, стратегія, технологія, розміри організації, стадії життєвого циклу організації. Методи вибору типу організаційної структури управління: метод структуризації цілей, метод організаційного моделювання. Холакратія. Agile. Scrum.

### **Тема 7. Управління мотивацією працівників**

*Засади індивідуальної поведінки в організації.* Природа та значення людського фактору в управлінні. Взаємозв'язок потреб, спонукання, дій та цілей. Модель процесу мотивації. Еволюція поглядів на мотивацію (первісна модель мотивації, концепції соціальної та психологічної мотивації).

*Змістовні теорії мотивації.* Сутність змістовного підходу до мотивації. Теорія "ієрархії потреб людини за А. Маслоу. Теорія потреб Д.МакКлеланда. Теорія Ф. Герцберга.

*Процесні теорії мотивації.* Сутність процесного підходу. Теорія очікувань В.Врума. Теорія справедливості С.Адамса. Модель Портера - Лоулера.

*Винагорода як інструмент мотивації.* Система винагород. Вплив винагород на відношення до роботи, на роботу, на поведінку та на мотивацію. Параметри ефективної системи винагород. Загальна характеристика сучасних систем винагород.

### **Тема 8. Управлінське контролювання в організаціях**

*Сутність процесу контролю.* Поняття контролю та його місце в системі управління. Модель процесу контролю. Етапи процесу контролю: встановлення стандартів, вимірювання процесів, порівняння дійсного виконання зі стандартами, оцінка та реакція на оцінку. Види контролю: попередній, поточний, заключний.

*Система контролю.* Основні характеристики ефективної системи контролю: точність, об'єктивність, своєчасність, стратегічна спрямованість, орієнтація на

результати. Причина опору контролю і методи їх подолання. Основні фактори, що обумовлюють вибір системи контролю (стиль керування, організаційні параметри, методи вимірювання, особисті якості).

*Інструменти управлінського контролю.* Фінансовий контроль (розробка бюджетів, аналіз фінансової звітності, аналіз фінансових коефіцієнтів, аналіз незбитковості). Операційний контроль (графік Г. Ганта, сітьові графіки, методи управління запасами, інструменти контролю якості). Контроль поведінки робітників (модель процесу контролю поведінки, прямий управлінський контроль (мотивація, дисципліна, винагорода), замітники прямого управлінського контролю (відбір кадрів, організаційна культура, тренінг). Управлінська інформація та інформаційні технології.

*Управління тотальною якістю в організації.* Принципи Е.Демінга. Етапи становлення системи управління тотальною якістю.

### **Тема 9. Процес керування та лідерства**

*Вплив, влада та лідерство.* Відмінність керівництва та лідерства. Поняття впливу та влади. Форми влади та впливу: влада примусу, влада винагорода, експертна влада, влада прикладу, традиційна влада. Вплив шляхом переконання та участі.

*Теорії лідерства.* Поняття лідерства. Класифікація підходів до розуміння лідерства: з огляду особистих якостей керівника(лідера), поведінковий підхід, ситуаційний підхід.

*Стилі лідерства.* Стилі, що ґрунтуються на використанні влади. Типи керівників: автократичні, демократичні, ліберальні. Моделі Д.МакГрегора, Л.Курта та Р. Лайкерта. Стилі лідерства за Блейком і Мутоном. Ситуаційна модель Ф.Фідлера, модель шлях-мета Т.Мітчела та Р.Хауса, теорія життєвого циклу П.Херсі та К. Бланшара, модель прийняття рішень В.Врума та Ф. Йеттона. Сучасні модифікації моделей лідерства. «Щире» лідерство. «Спритне» лідерство. Лідерство молодих.

### **Тема 10. Управління роботою груп та команд**

*Природа груп в організації.* Поняття групи. Типи груп. Вертикальний та горизонтальний поділ праці та створення формальних груп. Причини виникнення неформальних груп (причетність до групи, допомога, захист, спілкування, взаємна симпатія). Організація як система взаємодіючих груп.

*Формальні та неформальні групи.* Стадії формування та загальні характеристики груп. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Неформальні групи та їх специфічні властивості (соціальний контроль, опір змінам, неформальне лідерство). Модель групової поведінки Дж. Хоманса.

*Управління групами.* Переваги та недоліки існування груп в організації. Особливості управління формальними групами. Фактори, що обумовлюють ефективність функціонування формальних та неформальних груп.

### **Тема 11. Самоменеджмент та управління конфліктами і стресами**

*Поняття конфлікту.* Природа конфліктів. Функціональні та дисфункціональні конфлікти. Види конфліктів. Причини конфліктів. Управління конфліктними ситуаціями. Функціональні та дисфункціональні наслідки

конфліктів. Структурні методи управління конфліктними ситуаціями. Міжособисті методи вирішення конфліктів.

*Стреси: природа та їх попередження.* Причини стресів. Методи подолання стресів.

*Основні характеристики самоменеджменту.* Елементи самоменеджменту. Раціональне використання часу. Планування досягнення цілей. Ділова критика.

## **Тема 12. Управління функціональними сферами.**

*Управління персоналом:*

*Етапи управління трудовими ресурсами.* Планування трудових ресурсів в організації. Набір та відбір персоналу. Методи відбору (співбесіди, тести, центри оцінки). Рекомендації щодо проведення інтерв'ю. Винагорода (заробітна плата і пільги). Профорієнтація та адаптація. Навчання та підвищення кваліфікації. Оцінка трудової діяльності. Просування по службі, переводи, звільнення. Підготовка керівних кадрів.

*Оцінка діяльності.* Суть та мета оцінки діяльності. Проблеми здійснення оцінки діяльності. Проведення інтерв'ю при оцінці діяльності. Стандарти діяльності.

*Якість трудового життя.* Концепція якості трудового життя. Метод “збагачення праці”.

*Управління виробництвом.* Управління матеріальними товарами. Управління послугами.

## **Тема 13. Ефективність управління та фактори успіху організації**

*Ефективність управління організації.* Критерії та індикатори вимірювання ефективності управління організації. Економічні показники ефективності управління.

*Чинники довгострокового успіху організації.* Фактори адаптивності. Конкуренентоспроможність.

*Управління організаційними змінами, інноваціями та творчістю:*

*Поняття організаційних змін.* Природа організаційних змін. Зовнішні та внутрішні фактори організаційних змін.

*Процес організаційних змін.* Етапи проведення організаційних змін: підготовчий етап, вибір тактики проведення змін (примус, переконання, залучення), вибір підрозділу, що здійснює зміни (внутрішній, зовнішній).

*Діагностика та втілення.* Функції діагностики при плануванні організаційних змін. Точка зору. Визначення проблеми. Аналіз. Втілення. Зміни із залученням. Директивні зміни.

Методи подолання опору змінам (залучення, навчання, сприяння, аналіз сил, пілотні проекти).

*Організаційний розвиток.* Поняття організаційного розвитку. Передумови організаційного розвитку. Радикальні зміни та еволюційний розвиток.

## 6.2. Структура навчальної дисципліни

Назви змістовних модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	сума	у тому числі					сума	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
<b>Змістовий модуль 1. Аналіз та планування в менеджменті</b>												
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту. Еволюція управлінської науки.	10	2	2	–		6	10				10	
Тема 2. Контекст оточення в менеджменті	8	2	2	–		4	8	1			7	
Тема 3. Комунікаційний клімат та управління міжособистими відносинами	8	2	2			4	8	1	1		6	
Тема 4. Прийняття рішень в організаціях	8	2	2			4	8	1			7	
Тема 5. Планування в організаціях	10	2	2			6	8	1	1		6	
Разом за ЗМ 1	44	10	10	–		24	42	4	2		36	
Рефлексійне заняття № 1	2		2	–								
Усього годин	<b>46</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	–		<b>24</b>	42	4	2		36	
<b>Змістовий модуль 2. Впровадження управлінських процесів</b>												
Тема 6. Організування як функція управління	10	2	2	–		6	12	1	1		10	
Тема 7. Управління індивідуальною поведінкою і мотивацією	8	2	2	–		4	8	1	1		6	
Тема 8. Управлінське контролювання в організаціях	8	2	2	–		4	8	1			7	
Тема 9. Процес керування та лідерства	10	2	2	–		6	10	1	1		8	
Тема 10. Управління роботою груп та команд	5	2	1			2	8	1			7	
Тема 11. Самоменеджмент та управління конфліктами і стресами	7	2	1			4	8	1	1		6	
Тема 12. Управління функціональними сферами	12	4	2	–		6	12	1			11	
Тема 13. Ефективність управління та фактори успіху організації. Організаційні зміни та розвиток.	12	4	2	–		6	12	1			11	
Разом за ЗМ 2	72	20	14	–		38	78	8	4		66	
Рефлексійне заняття № 2	2		2	–								
Усього годин	74	20	16	–		38						
<b>ІНДЗ</b>			–	–		–						
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	–		<b>62</b>	<b>120</b>	<b>12</b>	<b>6</b>		<b>102</b>	

### 6.3 Теми семінарських (практичних) занять

Метою проведення практичних занять є засвоєння студентами програмного матеріалу, набуття ними практичних навичок менеджменту на підприємстві.

Практичні заняття проводяться в академічних групах шляхом усного опитування, тестування та вирішування ситуаційних вправ, участь у рольових іграх та дискусіях.

#### Зміст практичних занять з дисципліни «менеджмент» для денної та заочної форми навчання

Короткий зміст практичних занять	Кількість годин	
	Денна	Заочна/
<b>Змістовий модуль 1. Аналіз та планування в менеджменті</b>	<b>10+2</b>	<b>2</b>
<b>Тема 1. Вступ до менеджменту: Поняття і сутність менеджменту</b> Поняття організації: цілі діяльності та критерії успіху. Сучасне поняття менеджменту. Сутність управлінської праці та ознаки діяльності менеджера в організації. Ролі керівника. Горизонтальний поділ управлінської праці: рівні менеджменту. Риси менеджера. Розвиток властивостей, необхідних менеджеру. Відмінності менеджменту та підприємництва. Відмінності менеджменту в приватному та державному секторах. Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Інтегровані підходи до управління.	2	
<b>Тема 2. Контекст оточення в менеджменті</b> Внутрішнє оточення організації. Зовнішнє оточення організації. Вплив оточення на організацію. Етичне та соціальне оточення. Поняття міжнародного бізнесу. Особливості функцій міжнародного менеджменту. Організаційна культура. Особливості та управління організаційною культурою	2	
<b>Тема 3. Комунікаційний клімат та управління міжособистими відносинами</b> Вертикальні та горизонтальні комунікації. Формальні та неформальні комунікації. Етапи та елементи комунікаційного процесу. Особисті комунікації. Організаційні комунікації.	2	1
<b>Тема 4. Прийняття рішень в організаціях.</b> Прийняття рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень. Основні етапи процесу прийняття рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.	2	
<b>Тема 5. Планування в організаціях.</b> Сутність планування як функції управління. Цілі як основа управлінського планування.	2	1
<b>Змістовий модуль 2. Впровадження управлінських процесів</b>	<b>14+2</b>	<b>4</b>

<b>Тема 6. Організування як функція управління</b> Організація як функція управління. Основні елементи організації. Делегування повноважень. Лінійні та штабні повноваження. Організаційні структури управління.	2	1
<b>Тема 7 Управління індивідуальною поведінкою і мотивацією</b> Управління мотивацією працівників. Засади індивідуальної поведінки в організації. Змістовні теорії мотивації. Процесні теорії мотивації. Винагорода як інструмент мотивації. Система винагород.	2	1
<b>Тема 8. Контролювання в організаціях</b> Сутність процесу контролю. Етапи контролю. Види контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Інструменти управлінського контролю.	2	
<b>Тема 9. Процес керування та лідерства.</b> Процес лідерства та впливу. Відмінність керівництва та лідерства. Поняття впливу та влади. Форми влади та впливу. Теорії лідерства. Поняття лідерства. Стили лідерства	2	1
<b>Тема 10. Управління роботою груп та команд.</b> Управління роботою груп та команд. Поняття групи. Формальні та неформальні групи. Управління групами.	1	
<b>Тема 11. Самоменеджмент та управління конфліктами і стресами.</b> Самоменеджмент. Поняття конфлікту. Стреси, природа та їх попередження.	1	1
<b>Тема 12. Управління функціональними сферами.</b> Етапи управління трудовими ресурсами. Планування трудових ресурсів. Набір та відбір персоналу. Методи відбору (співбесіди, тести, центри оцінки). Рекомендації щодо проведення інтерв'ю. Винагорода (заробітна плата і пільги). Оцінка трудової діяльності. Управління виробництвом. Управління матеріальними товарами. Управління послугами.	2	
<b>Тема 13. Ефективність управління та фактори успіху організації.</b> <b>Організаційні зміни та розвиток</b> Критерії та індикатори вимірювання ефективності управління. Чинники довгострокового успіху організацій. Поняття та процес організаційних змін. Діагностика та втілення. Організаційний розвиток.	2	
<b>Усього за курсом</b>	<b>28</b>	<b>6</b>

#### 6.4. Самостійна робота

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння матеріалом дисципліни, придбання необхідних умінь і навичок у час, вільний від обов'язкових занять. Під час такої роботи використовується навчальна спеціальна література, а також тексти лекцій. Специфічною формою навчальної самостійної роботи є виконання індивідуальних завдань у вигляді аналізу ситуацій, написання рефератів, аналітичних оглядів.

Згідно з навчальним планом з курсу "Менеджмент" передбачена самостійна робота, на яку припадає 62 години для стаціонарної форми навчання і 102 годин – для заочної.

Основні види самостійної роботи студента:

1. Робота з науковими та літературними джерелами.
2. Вивчення додаткової літератури
3. Вирішення і письмове оформлення самостійних завдань
4. Підготовка до практичних занять
5. Підготовка доповідей за темами, запропонованими для самодіагностики.
6. Підготовка до проміжного та підсумкового контролю

№	Тема	Кількість годин	
		денна форма	заочна
	<b>Модуль 1: Аналіз та планування в менеджменті</b>	<b>24</b>	<b>36</b>
1	Тема 1. Вступ до менеджменту: Поняття і сутність менеджменту. Еволюція управлінської науки.	6	10
2	Тема 3. Контекст оточення в менеджменті	4	7
3	Тема 4. Комунікаційний клімат та управління міжособистими відносинами	4	6
4	Тема 5. Прийняття рішень в організаціях	4	7
5	Тема 6. Планування в організаціях	6	6
	<b>Модуль 2. Впровадження управлінських процесів</b>	<b>38</b>	<b>66</b>
6	Тема 6. Організування як функція управління	6	10
7	Тема 7. Управління індивідуальною поведінкою і мотивацією	4	6
8	Тема 8. Управлінське контролювання в організаціях	4	7
9	Тема 9. Процес керування та лідерства	6	8
10	Тема 10. Управління роботою груп та команд	2	7
11	Тема 11. Управління конфліктами, стресами і самоменеджмент	4	6
12	Тема 12. Управління функціональними сферами	6	11
13	Тема 13. Ефективність управління та фактори успіху організації. Організаційні зміни та розвиток	6	11
	Разом	<b>62</b>	<b>102</b>

### 6.5. Індивідуальні завдання

Індивідуальне завдання (далі ІНДЗ) необхідне для систематизації, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни «Менеджмент». ІНДЗ дозволяє студентам опанувати необхідні практичні навички при вирішенні конкретних ситуаційних завдань, розвитку навичок самостійної роботи й оволодіння методикою ведення наукових досліджень, пов'язаних з темою ІНДЗ.

ІНДЗ студенти виконують самостійно протягом вивчення дисципліни «Менеджмент» з проведенням консультацій викладачем дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

Під час вивчення дисципліни студенти виконують одну ІНДЗ у вигляді розв'язання практичної ситуаційної задачі, умови до виконання якої студент отримує від викладача в індивідуальному консультативному характері, а також готують презентації до окремих частин вибіркових тем.

### **6.6. Методи навчання**

Відповідно положенням вищої школи і навчальних планів та стандарту академії по управлінню якістю підготовки спеціалістів, основними формами навчання дисципліни є: читання лекцій, проведення семінарських (практичних) занять, самостійна та наукова робота студентів, виконання ІНДЗ.

Основними методами навчання дисципліни «Менеджмент» є:

- лекції, спрямовані на систематичне, наукове і послідовне викладення навчального матеріалу, інтерактивність та дискусії на лекції з метою практичного осягнення та розуміння лекційного матеріалу;
- семінарські (практичні) заняття, орієнтовані на закріплення теоретичних знань по дисципліні і отримання практичних навичок (ситуаційні завдання, дискусії, практичні завдання, тести, реферати та аналітичні огляди та ін.);
- самостійна робота студентів полягає в опрацюванні матеріалу лекцій, а також в підготовці до виконання контрольних робіт, підготовки до підсумкового контролю з модулів;
- наукова індивідуальна робота студентів здійснюється шляхом опрацювання додаткової наукової літератури, підготовки виступів та здійснення презентацій на наукових студентських конференціях, підготовка рефератів.

## **7. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна**

### **Методичне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна:**

- підручники та посібники, зазначені у списку літератури,
- методичні розробки,
- презентаційний матеріал на практичних заняттях,
- нормативні документи,
- інтернет-ресурси.

## 8.Рекомендовані джерела інформації

### Основна література:

1. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент: навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб та доповн.- К.: Центр учбової літератури, 2012. – 388 с. – ISBN 978-611-01-0293-3. – Режим доступу:  
[http://culonline.com.ua/Books/Situaciyuiy\\_menedgm\\_Bondar2012.pdf#toolbar=0](http://culonline.com.ua/Books/Situaciyuiy_menedgm_Bondar2012.pdf#toolbar=0)
2. М. Бутко, И. Бутко, В. Мащенко, М. Мурашко, Л. Олифиренко, Т. Пепа, Г.Самийленко. Теорія прийняття рішень- К: Центр навчальної літератури, 2018– 360 с.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. – Boston, New-York (USA): Houghton Mifflin Company та Львів: БаК, 2001  
<http://lib.mypressonline.com/zbook/econ/managment/1x0/osnovi-menedjmentu-grifin-yacura.html>
4. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. –389 с.  
[http://pidruchniki.ws/00000000/menedzhment/menedzhment - dikan\\_nv](http://pidruchniki.ws/00000000/menedzhment/menedzhment - dikan_nv)
5. О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Діденко В.М. Менеджмент. Підручник. – К.: Кондор,2008. – 584 с.  
<http://www.twirpx.com/file/409870/>
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента.М.: Вільямс, 2016. Рус. – 672 с.
7. Петришин Я.Менеджмент : навчальний посібник К: Академвидав 2012 р. 296 с.  
<http://www.twirpx.com/file/487205/>
8. Рульєв В.А. , Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб.– Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
9. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. – 846 с
10. Основи менеджменту. Теорія і практика : Навч. посіб. / за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра - К,2017. – 528 с.
11. Слава С. Основи менеджменту. – Ужгород: Ліра, 2013. – 179 с.
12. Теорія і практика розробки та прийняття управлінських рішень [Текст] : конспект лекцій для студентів спеціальності 121 "Інженерія програмного забезпечення". / уклад. І.Є.Андрушак. – Луцьк :Луцький НТУ, 2016. – 72 с
13. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту. Навч. посібник К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.[http://www.studmed.ru/fedulova-l-suchasn-koncepcyi-menedzhmentu\\_b373d2a3e06.html](http://www.studmed.ru/fedulova-l-suchasn-koncepcyi-menedzhmentu_b373d2a3e06.html)
14. Griffin R. W. Management. The 12-th edition. - Boston, MA (USA): Cengage Learning, 2016. – 720 p.
15. Менеджмент@блог <http://www.management.com.ua/blog/2697>

### Додаткова література:

16. Бакингом МаркусК черту недостатки!  
Какиспользоватьсвоисильныестороны ("The One Thing You Need to Know: About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual Success»). - [АльпинаПаблицер](#)«. — 2011. - 232 с.
17. Дяків О. П., Островець В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
18. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея НВ», – 2015. – 232 с.
19. Зимовець В. В., Терещенко О. О Корпоративні фінанси як домінанта фінансової науки/Фінанси України, №9. 2015. – с. 78-95. Електронний режим: [http://finukr.org.ua/docs/FU\\_15\\_09\\_078\\_uk.pdf](http://finukr.org.ua/docs/FU_15_09_078_uk.pdf)
20. Кинан К. Делегірування повноважень. Практичний менеджмент. Ексмо; Москва; 2006; ISBN 5-699-17542-0, 1-902825-72-1 с. <http://www.inwit.ru/delegirovanie-polnomochiy-pdf-doc-fb2-epub-keyt-kinan.html>
21. Коллінз Дж., Лазьє У. Искренность как элемент лидерского стиля/ Больше, чем бизнес. Какпреодолетьограниченияипостроитьвеликуюкомпанию ("Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company). [«Альпина Паблицер»](#) — 2018. - 235 с.
22. Кон А Покарання нагородою. Що не так зі шкільними оцінками, системами мотивації, похвалою і іншими хабарами "PunishedbyRewards: TheTroublewithGoldStars, IncentivePlans, A's, Praise, andOtherBribes" byAlfieKohnМанн, Иванов и Фербер", — 2017
23. Криворучко О. М. К Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
24. Нефф Т., Ситрин Дж. Уроки лідерів. – Москва: АСТ, 2003.
25. Оцінювання та посилення фінансової грамотності МСП в секторі агробізнесу України.
26. Стратегія секторної конкурентоспроможності для України-Фаза III. Звіт за підсумками проекту Робоча група з доступу до фінансування МСП в агробізнесі Грудень 2015. – OECD. 54 с. Електронний режим: [https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Financial\\_SME\\_Survey\\_UKR.pdf](https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Financial_SME_Survey_UKR.pdf)
27. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобувч. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.

28. Трейси Брайан. Как управляют лучшие. -[Манн, Иванов и Фербер](#)—2015 – 256 с.  
<http://www.management.com.ua/strategy/str281.html>
29. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник К. : Знання, 2005. – 442 с.<http://mmlib.net/pages-2941.html>
30. Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера / Пер. с англ; Худ. обл. М. В. Драко. - 2-е изд. - Мн.: ООО <Попурри>, 2002. - 416 с.
31. AnconaDeborah, Backman,Elaine,IsaacsKate. NimbleLeadership. [July–August 2019](#) issue (pp.74–83) of *Harvard Business Review*.
32. Baker Tilly. Шість прикладів поганого керівництва (та способи його покращити)  
<http://www.management.com.ua/notes/6-examples-of-bad-leadership.html> та <https://blog.jostle.me/blog/6-examples-of-bad-leadership>
33. Agile, Scrum и Kanban: в чем суть и как это работает. *Електронний ресурс*:  
<https://web-academy.com.ua/stati/350-agile-scrum-kanban>
34. Agile чи Waterfall — який варіант відповідає вашому бізнесу? Електронний ресурс:  
<https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html>
35. FURFUR.Електр.ресурс:<http://www.furfur.me/furfur/freedom/freedom/216371-holokratiya>

**Результати перегляду робочої програми навчальної дисципліни**

Робоча програма перезатверджена на 20\_\_ / 20\_\_ н.р. без змін; зі змінами  
(Додаток \_\_).

(потрібне підкреслити)

протокол № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис) (Прізвище ініціали)

Робоча програма перезатверджена на 20\_\_ / 20\_\_ н.р. без змін; зі змінами  
(Додаток \_\_).

(потрібне підкреслити)

протокол № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис) (Прізвище ініціали)

Робоча програма перезатверджена на 20\_\_ / 20\_\_ н.р. без змін; зі змінами  
(Додаток \_\_).

(потрібне підкреслити)

протокол № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис) (Прізвище ініціали)

Робоча програма перезатверджена на 20\_\_ / 20\_\_ н.р. без змін; зі змінами  
(Додаток \_\_).

(потрібне підкреслити)

протокол № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис) (Прізвище ініціали)