


**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ НАУКОВИЙ ЦЕНТР
«ІНСТИТУТ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ»**

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. директора ННЦ «Інститут
аграрної економіки»

акад. НААН  Ю.О. Лупенко
«03» серпня 2023 р.



«УЗГОДЖЕНО»

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-наукової програми

чл.-кор. НААН  А.О. Гуторов
«13» липня 2023 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ
МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Рівень вищої освіти

Третій (освітньо-науковий) рівень

Ступінь вищої освіти

Доктор філософії

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Спеціальність

073 Менеджмент

Освітньо-наукова програма

Менеджмент

Київ 2023

Схвалено Вченою радою ННЦ «Інститут аграрної економіки».
Протокол № «8» від «17» липня 2023 р.

Затверджено на засіданні науково-методологічного семінару за напрямками розвитку підприємництва та соціально-економічних проблем села ННЦ «Інститут аграрної економіки».

Протокол № «2» від «12» травня 2023 р.

Робоча програма навчальної дисципліни «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» (освітньо-наукова програма «Менеджмент») усіх форм навчання / Укл. доктор економічних наук, професор Н. І. Патика. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 27 с.

Викладач дисципліни: Патика Наталія Іванівна, доктор економічних наук, професор.

Розповсюдження та тиражування
без офіційного дозволу автора заборонено

© Н.І. Патика, 2023

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, наукова спеціальність, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань 07 Управління та адміністрування	Цикл професійної підготовки, обов'язкова	
Модулів – 3	Спеціальність 073 Менеджмент	Рік підготовки	
Змістовних модулів – 2		2-й	2-й
Загальна кількість годин – 150		Семестр	
		3	3
	Рівень вищої освіти: третій (освітньо-науковий)	Лекції	
		16 год.	8 год.
		Практичні	
		32 год.	10 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
102 год.	132 год.		
Вид контролю: іспит			

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної роботи становить:

для очної (денної, вечірньої) форми навчання – 47%,

для заочної форми навчання – 14%

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета дисципліни: допомогти аспірантам докладніше ознайомитися з особливостями сучасного процесу управління, опанувати знаннями з побудови ефективної організації, виявити новітні фактори, що здійснюють визначальний вплив на діяльність організацій різних форм власності, навчитися аналізувати, оцінювати їх вплив, спираючись на теорію і практику менеджменту.

Завданнями вивчення дисципліни є:

– формування нового погляду на проблеми теорії та практики менеджменту у світлі останніх тенденцій розвитку науки і переосмислення соціально-економічних реалій сьогодення;

– уявлення про проблеми менеджменту як системи з виокремленням ознак і зв'язків на різних рівнях;

– аналіз підходів до процесів управління з позицій принципів сучасного менеджменту;

– діагностування найпроблемніших напрямів упровадження менеджменту в умовах України.

У результаті вивчення навчальної дисципліни аспіранти набувають таких **компетентностей**:

Загальні вміння (компетентності):

ЗК01. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

Інструментальні компетентності:

– здатність до організації і планування аналітичної діяльності у сфері менеджменту;

– знання і вміння оперувати економічними категоріями та поняттями в сфері теорії та практики менеджменту;

– усне спілкування рідною мовою у процесі дискусії;

– знання другої мови при оволодінні іншомовними джерелами;

– комп'ютерні навички (використання мережі Інтернет для опанування рекомендованих електронних джерел, робота у Microsoft Office PowerPoint при підготовці доповіді з презентацією);

– навички управління інформацією для виокремлення тенденцій розвитку теорії та практики менеджменту (уміння знаходити та аналізувати інформацію з різних джерел);

– навички прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Міжособистісні компетентності:

– уміння працювати у команді;

– здатність до критики та самокритики під час дискусії;

– уміння донести до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень та власного досвіду в галузі професійної діяльності;

- навички та уміння формування міжособових стосунків у колективі при обстоюванні власної позиції під час дискусії;
- етичні зобов'язання при опонуванні до виступів доповідачів;
- розуміння традицій і звичаїв інших культур, уміння проявляти толерантне ставлення;
- уміння критично оцінювати явища, ситуації, діяльність осіб, спираючись на отриманні знання.

Системні компетентності:

- здатність застосовувати знання на практиці;
- здатність до навчання;
- критично мислити і генерувати креативні ідеї та вирішувати важливі проблеми на інноваційній основі.
- здатність працювати самостійно при опрацюванні джерел, підготовці доповіді з презентацією, підготовці альтернативних підходів до висвітлення теми дискусії;
- турбота про якість доповіді та презентації;
- бажання досягти успіху при обговоренні тем доповідей з презентацією;
- здатність адаптуватися до нових ситуацій у професійній діяльності;
- уміння реалізовувати проекти в сфері менеджменту.

Спеціальні (фахові) вміння (компетентності)

СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках.

СК03. Здатність здійснювати науково-педагогічну діяльність у сфері менеджменту в закладах вищої освіти.

Зокрема:

- знати: на репродуктивному рівні основний зміст усіх тем курсу, сутність основних понять і категорій теорії та практики менеджменту, принципи, методи та функції менеджменту, сутність організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища, основи планування, мотивації та контролю, організації управління в аграрному підприємстві, сутність комунікаційного процесу та способів його вдосконалення, фактори ефективного управління;
- розуміти теоретичні і практичні проблеми, історію розвитку та сучасного стану менеджменту;
- знати сучасні тенденції розвитку теорії та практики менеджменту; інноваційні методи управління в економічних системах різного ієрархічного рівня; прикладні аспекти менеджменту в аграрному секторі економіки;
- усвідомлювати стратегічні пріоритети розвитку менеджменту з урахуванням світового досвіду загальноцивілізаційних перетворень;
- знати моделі, механізми, інструменти антикризового менеджменту;
- вміти: на творчому рівні на основі ґрунтовного, фундаментального знання теорії та практики менеджменту формувати власну точку зору,

- спираючись на отриманні знання; застосовувати набуті знання при аналізі нагальних проблем сьогодення і практичній діяльності в якості менеджера; використовувати критичний, евристичний та світоглядний потенціал філософії для вирішення нагальних світоглядних, практичних, методологічних та аксіологічних проблем у своїй фаховій та повсякденній діяльності;
- вміти управляти змінами як новою реальністю менеджменту;
 - урахувати специфіку аграрного менеджменту в Україні на сучасному етапі; нормативну базу щодо регулювання діяльності аграрних підприємств;
 - використовувати статистичні показники при аналізі ефективності діяльності підприємства, ефективності управлінських рішень;
 - застосовувати методи оцінки тенденцій, суперечностей та доцільності діяльності у визначенні головних напрямків управлінської діяльності для аграрних підприємств різних форм власності;
 - здатність організувати процес управління аграрним підприємством чи його підрозділом;
 - здатність обґрунтовувати заходи з удосконалення системи менеджменту аграрних підприємств;
 - оцінювати результати власної діяльності стосовно досягнення окремих та загальних цілей діяльності;
 - знати стратегії діяльності і механізми їх реалізації, виходячи вимог, принципів і особливостей корпоративного управління;
 - уміти критично оцінювати і застосовувати на практиці ефективні механізми та технології управління;
 - використовувати різні методи та способи визначення ефективності діяльності аграрного підприємства в цілому;
 - за результатами аналізу законодавчих та нормативних актів України, за допомогою зіставлення та порівняння приймати професійні рішення, адекватні державній політиці.

Програмні результати навчання (відповідно до ОНП)

РН05. Глибоко розуміти загальні принципи та методи управлінських наук, а також методологію наукових досліджень, застосувати їх у власних дослідженнях у сфері менеджменту та у викладацькій практиці.

РН06. Планувати і виконувати наукові і прикладні дослідження з менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямів з використанням сучасних інструментів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми; складати пропозиції щодо фінансування досліджень та/або проектів.

РН07. Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту.

РН08. Розробляти і викладати спеціальні навчальні дисципліни з менеджменту у закладах освіти.

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Особливості функціонування організацій за сучасних умов

Тема 1. Нова парадигма менеджменту

Системи уявлень про реалії менеджменту. Менеджмент є специфічною і визначальною структурою всіх організацій. “Принципи” формування організаційної структури. Людми не треба “керувати”, завдання — спрямовувати їх. Орієнтація управління на якість продукції та послуг. Юридичні та політичні обмеження менеджменту. Професіоналізм менеджера — базис ефективного менеджменту. Основні принципи нової парадигми менеджменту.

Тема 2. Сучасні аспекти управління змінами на підприємстві

Головне завдання менеджменту в XXI ст. “Лідер змін” — образ організації майбутнього. Політика, спрямована на створення майбутнього. Проведення політики планової, організованої ліквідації. Методика пошуку і прогнозування змін. Політика планового, організованого поліпшення (“кайзен”). Політика використання успіху. Стратегія ініціювання змін. Пілотний проект. Фінансовий бюджет “лідера змін”. Політика, що дозволяє врівноважити зміни та стабільність. Тактика подолання опору змінам в організації..

Тема 3. Стратегічний менеджмент у розрізі сучасних тенденцій

Сутність стратегічного менеджменту, класифікація стратегій організації і їхніх особливостей. Ефективність реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Вплив соціально-економічних тенденцій на вибір і реалізацію стратегії організації. Зміна визначення ефективності, глобалізація конкуренції. Зростання невідповідності між економічною глобалізацією і політичною роз’єднаністю.

Сутність антикризового управління. Виявлення проблем та джерел кризи. Схеми реструктуризації виробництва для виходу з кризи. Стратегічне планування, його базис, типи та напрями. Горизонт стратегічного планування. Інструменти стратегічного планування: модель “продукт-ринок”, матриця BCG, модель Томсона — Стрікланда, портфельна модель “Мак-Кінсі”, модель комплексного ділового аналізу ПІМС.

Тема 4. Сучасні тенденції у формуванні мотивації. Робота з персоналом

Альтернативи традиційної оплати праці. Багатофакторні і всефакторні системи заробітної плати. Система участі в прибутках. Система участі в результатах роботи фірми. Специфічні форми оплати праці. Аналіз сучасних форм оплати праці. Концепції “якості трудового життя”, “забезпечення змістовності праці”, “гуманізації праці”, “співучасті трудящих”.

Комплексний підхід до управління персоналом: глобальний аспект і проблеми. Визначення рівня оплати праці. Оплата через оцінку праці. Приклади методів оцінки праці. Сучасні тенденції у виплаті винагороди. Перспективи оплати праці. Сучасні тенденції у формуванні мотивації. Проблема зіставлення і таємниці оплати праці. Проблема інфляції і різниця у вартості життя при управлінні винагородою. Управління трудовими ресурсами: глобальний аспект. Вирішення питання про винагороду працівників за кордоном. Закордонні схеми роботи з персоналом. Методи атестації та оцінки персоналу. Досвід кадрової політики закордонних аграрних компаній.

Змістовий модуль 2. Новітні фактори впливу на ефективність ведення бізнесу в Україні та світі

Тема 5. Реалізація принципів ділової етики в сучасному бізнесі

Етика і моральність. Сучасні загальні етичні принципи ділової етики Л. Хосмера. Принципи етики міжнародного бізнесу. Чесність, порядність і надійність ділових відносин, повага до права власності, колегіальність, право на критику, виправлення етичних помилок, безконфліктність, корпоративна соціальна відповідальність, професіоналізм, компетентність та інформованість. Екологічний принцип та інформована згода. Конфіденційність і професійна таємниця. Правила дій за умов конфлікту інтересів. Захист і належне використання активів підприємства.

Моральний статус аграрного підприємства. Моральна відповідальність у середині підприємства. Моральний та соціальний контроль. Культура та моральність фірми. Безпека продуктів та обов'язки аграрного підприємства. Безпека виробничого процесу. Забруднення навколишнього середовища та боротьба з ним. Моральна відповідальність і правдивість реклами. Захист інтелектуальної власності, розкриття корпоративної інформації та угоди з використанням внутрішньофірмової конфіденційної інформації. Міжнародна система бізнесу, транснаціональні корпорації та моральність.

Тема 6. Сучасні технології управління

Планування ресурсів аграрного підприємства залежно від потреб клієнта. Структура інформаційної системи управління групуванням робіт навколо уніфікованих функціональних областей і процесів. Концепція процесного матричного управління. Концепція процесного матричного управління з розбивкою на функціональні області.

Сутність і сфери застосування інжинірингу та реінжинірингу бізнесу. Основні етапи проекту з реінжинірингу бізнесу. Особливості, властиві перепроєктованим у ході реінжинірингу бізнес-процесам. Концепція навчання і самонавчання підприємств із матричною структурою.

Тема 7. Методологічні аспекти самоменеджменту

Сутність, причини виникнення та мета самоменеджменту. Процес самоменеджменту в аспекті послідовності виконання конкретних функцій. Функціональна модель самоменеджменту. Методологія самоменеджменту. Предметні галузі самоменеджменту. Шляхи формування самоменеджменту в практиці організацій. Повсякденний самоменеджмент. Концептуальні підходи до самооцінки та саморозвитку ділових якостей менеджера. Управління психологічною та творчою компонентою. Оптимізація ведення ділових телефонних переговорів, тренування пам'яті, раціональне читання.

Призначення та загальні проблеми самоменеджменту. Функціонування самоменеджменту при обмеженнях. Організаційний аспект самоменеджменту. Принципи самоорганізації. Горизонтальні структури як нова якість самоуправління. Тривимірна модель самоорганізації — нова якість самоменеджменту, її характеристика.

Тема 8. Сучасні проблеми організації Інтернет-бізнесу і управління Інтернет-підприємством

Залучення споживача до процесу виробництва вартості. Електронне підприємство (@-підприємство). Електронний бізнес (@-бізнес). Інтернет-бізнес-системи. Роль @-підприємства в бізнес-системі. Транзакційні витрати бізнесу. Максимальна функціональна сумісність елементів бізнес-системи. Платіжні системи в Інтернет.

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назва змістових модулів і тем	Кількість годин			
	Усього	в тому числі		
		лекції	практичні	СРС
Змістовий модуль 1. Особливості функціонування організацій за сучасних умов				
<i>Тема 1.</i> Нова парадигма менеджменту	14	2	-	12
<i>Тема 2.</i> Сучасні аспекти управління змінами на підприємстві	14	2	-	12
<i>Тема 3.</i> Стратегічний менеджмент у розрізі сучасних тенденцій	22	2	8	12
<i>Тема 4.</i> Сучасні тенденції у формуванні мотивації. Робота з персоналом	22	2	8	12
Разом за змістовим модулем 1	72	8	16	48
Змістовий модуль 2. Новітні фактори впливу на ефективність ведення бізнесу в Україні				
<i>Тема 5.</i> Реалізація принципів ділової етики в сучасному бізнесі	19	2	-	17
<i>Тема 6.</i> Сучасні технології управління	20	2	8	10
<i>Тема 7.</i> Методологічні аспекти самоменеджменту	20	2	8	10
<i>Тема 8.</i> Сучасні проблеми організації Інтернет-бізнесу і управління Інтернет-підприємством	19	2	-	17
Разом за змістовим модулем 2	78	8	16	54
Усього годин:	150	16	32	102

5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 3. Підходи до розробки стратегій організацій за кризових та особливих умов

Практичне заняття

1. Виявлення проблем та джерел кризи.
2. Інструменти стратегічного планування: модель “продукт-ринок”, матриця BCG, модель Томсона — Стрікланда, портфельна модель “Мак-Кінсі”, модель комплексного ділового аналізу ПІМ.
3. Охарактеризуйте фактори, які необхідно враховувати при виборі конкурентної стратегії. Визначте конкурентну стратегію та назвіть конкурентні переваги організації, в якій Ви працюєте.

Література: [2, 4, 6, 8, 11, 13-14, 16, 24-27, 31, 33, 42, 45]

Тема 4. Сучасні тенденції у формуванні мотивації. Робота з персоналом

Практичне заняття

1. Комплексний підхід до управління персоналом: глобальний аспект і проблеми.
2. Сучасні тенденції у формуванні мотивації.
3. Управління трудовими ресурсами: глобальний аспект.
4. Методи атестації та оцінки персоналу.
5. Визначте, які системи матеріального і нематеріального стимулювання доцільно було б упровадити у Вашій організації. Поясніть свою відповідь.

Література: [3, 15, 21, 32, 33, 41, 43, 47]

Тема 6. Сучасні технології управління

Практичне заняття

1. Планування ресурсів аграрного підприємства залежно від потреб клієнта.
2. Концепція процесного матричного управління.
3. Концепція процесного матричного управління з розбивкою на функціональні області.
4. Сфери застосування інжинірингу та реінжинірингу бізнесу.
5. Особливості, властиві перепроєктованим у ході реінжинірингу бізнес-процесам.
6. Охарактеризуйте переваги і недоліки різних структур управління підприємством та відповідно до принципів побудови організаційної структури розробіть оптимальну організаційну структуру підприємства, де Ви працюєте. Поясніть свій вибір.

Література: [2, 5, 7, 8, 10-12, 14, 24, 28, 30, 32-34, 37, 40, 42]

Тема 7. Методологічні аспекти самоменеджменту

Практичне заняття

1. Функціональна модель самоменеджменту.
2. Методологія самоменеджменту.
3. Повсякденний самоменеджмент.
4. Концептуальні підходи до самооцінки та саморозвитку ділових якостей менеджера.
5. Визначити свій соціальний тип особистості за допомогою методики ТАРТ. Проаналізувати, як проявляються у вашій професійній діяльності сильні та слабкі сторони вашого типу особистості. Навести приклади. Розробити план роботи над собою на найближчий рік (визначити етапи такої роботи та методи її здійснення)

Література: [3, 19, 22, 23, 29, 35, 36]

6. САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми та зміст самостійної роботи	Кількість годин
1	<p>Тема 1. Нова парадигма менеджменту</p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити новітні принципи сучасної парадигми менеджменту. 2. Обґрунтуйте зміни критерію ефективності в сучасних аграрних підприємствах. 3. Огляд основної та додаткової літератури по темі. 	12
2	<p>Тема 2. Сучасні аспекти управління змінами на підприємстві</p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проаналізувати політику ініціювання змін. Визначити вікна можливостей. 2. Визначити в чому полягає сутність політики, що дозволяє врівноважити зміни і стабільність. 3. Запропонувати тактику політики подолання опору змінам на конкретному аграрному підприємстві. 4. Огляд основної та додаткової літератури по темі 	12
3	<p>Тема 3. Стратегічний менеджмент у розрізі сучасних тенденцій</p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити шляхи реалізації методології стратегічного менеджменту на сучасному аграрному підприємстві. 2. Запропонувати використання інструментів стратегічного планування на конкретному підприємстві. 3. Огляд основної та додаткової літератури по темі. 	12
4	<p>Тема 4. Сучасні тенденції у формуванні мотивації. Робота з персоналом</p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити роль мотивації персоналу у підвищенні продуктивності праці та ефективності діяльності конкретного підприємства (організації). 2. Назвати переваги і недоліки багатofакторної системи організації оплати праці. . 3. Опрацювати існуючі види кар'єри. Розробити план формування власної кар'єри. 4. Визначте проблеми запровадження нематеріальних методів стимулювання на аграрних підприємствах України. 5. Огляд основної та додаткової літератури по темі. 	12

№ з/п	Назва теми та зміст самостійної роботи	Кількість годин
5	<p>Тема 5. Реалізація принципів ділової етики в сучасному бізнесі</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Яким чином здійснюється захист інтелектуальної власності, корпоративної інформації. 2. Визначте сферу і можливості застосування авторського та патентного прав. 3. Проаналізуйте сфери потенційного конфлікту інтересів для директора, менеджера, працівника та охарактеризуйте їх. 4. Огляд основної та додаткової літератури по темі. 	17
6	<p>Тема 6. Сучасні технології управління</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проаналізуйте принцип США як альтернативу реінжинірингу на підприємствах з технологією ERP — Планування ресурсів підприємства. 2 Наведіть приклади, коли застосування реінжинірингу бізнесу є ефективним і актуальним, та навпаки. <ol style="list-style-type: none"> 2. Огляд основної та додаткової літератури по темі. 3. 	10
7	<p>Тема 7. Методологічні аспекти самоменеджменту</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проаналізуйте переваги оволодіння мистецтвом самоменеджменту. 2. Дайте оцінку основним складовим методології особистого самоменеджменту. 3. Розробіть схему планування робочого часу менеджера, використовуючи метод “Альпи”, принципи Паретто та Ейзенхауера. 4. Проаналізуйте концептуальні підходи до самооцінки та саморозвитку ділових якостей менеджера. 5. Дайте оцінку управлінню психологічною та творчою компонентою в процесі самоменеджменту особистості. 6. Огляд основної та додаткової літератури по темі. 	10
8	<p>Тема 8. Сучасні проблеми організації Інтернет-бізнесу і управління Інтернет-підприємством</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Класифікуйте та визначте принцип дії платіжних систем в Інтернет. 2. Визначте роль Інтернет-підприємства в бізнесі-системі. 3. Огляд основної та додаткової літератури по темі. 	17

ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ АСПІРАНТІВ

Самостійна робота аспірантів має на меті формування пізнавальної їх активності, засвоєння ними основних умінь та навичок роботи з навчальними матеріалами, поглиблення та розширення вже набутих знань, підвищення рівня організованості тощо.

У процесі самостійної роботи аспіранти мають оволодіти вміннями та навичками:

- організації самостійної навчальної діяльності;
- самостійної роботи в бібліотеці з каталогами;
- праці з навчальною, навчально-методичною, науковою, науково-популярною літературою;
- конспектування літературних джерел;
- роботи з довідковою літературою;
- опрацювання статистичної інформації;
- написання рефератів, підготовку фіксованих виступів, доповідей, презентацій з проблем курсу.

Кожен аспірант повинен уміти раціонально організувати свою навчальну самостійну діяльність. Важливим є вміння скласти план своєї роботи, чітко визначити її послідовність. Необхідно, щоб план самостійного навчання був реальним і його виконання приводило до плідних наслідків у навчальному процесі.

Відібрана для самостійного опрацювання література може бути різною як за обсягом наукових даних, так і за характером їхнього викладу. Потрібно відібрати необхідний для опрацювання матеріал (розділи, підрозділи тощо), а також розсортувати його за важливістю (що для детального вивчення, а що для ознайомчого читання). Процес читання має відбуватися повільно, вдумливо, до незрозумілих питань слід обов'язково повертатися, наводити додаткові довідки, щоб зрозуміти сутність думки автора. Знання незнайомих термінів слід одразу ж з'ясувати за тлумачними словниками, енциклопедіями або спеціалізованими довідниками. У процесі роботи з літературою корисно робити виписки найважливіших думок, формулювань, окремих висловів на аркушах паперу із зазначенням автора, джерела, сторінок і абзаців. Для кращого засвоєння матеріалу, розвитку творчого мислення основний зміст прочитаного доцільно формулювати у вигляді тез.

Конспект є стислим викладом основної сутності опрацьованого літературного матеріалу. Конспект має бути стислим, змістовним і записаним своїми словами і формулюваннями. Класичні визначення, оригінальні думки, вислови слід записувати до конспекту повністю з посиланням на автора, джерело і сторінку. У процесі конспектування важливо витримувати логічний зв'язок між окремими складовими тексту. У тексті конспекту корисно підкреслювати найважливіші теоретичні положення, визначення, висновки і робити помітки на полях. Систематичне конспектування опрацьованого матеріалу дисциплінує розум, відпрацьовує вміння

формулювати свої думки в короткій змістовній формі, сприяє кращому засвоєнню навчального матеріалу.

Для цілісного уявлення про навчальну дисципліну аспірантові необхідно користуватися довідковою літературою: енциклопедіями, енциклопедичними словниками, галузевими довідниками тощо. Майбутній фахівець повинен достатньо вправно користуватися персональним комп'ютером. Робота з матеріалами мережі Інтернет надає можливість отримувати найновішу інформацію з різних сфер життя нашої держави.

Самостійна робота аспірантів з курсу передбачає підготовку фіксованих виступів, доповідей, презентацій. Для цього необхідно скласти план виступу, вивчити потрібні літературні джерела, зробити виписки. За своїм змістом виступ повинен відповідати обраній темі. Виклад матеріалу має бути логічним, послідовним.

7. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Для активізації процесу навчання аспірантів в ході вивчення дисципліни застосовуються такі навчальні технології та засоби:

✓ *на лекціях* чітко та зрозуміло структурується матеріал; зосереджується увага аспірантів на проблемних питаннях; наводяться конкретні приклади практичного застосування отриманих знань; звертаються до зарубіжного досвіду вирішення окремих проблем; заохочуються аспіранти до критичного сприймання нового матеріалу замість пасивного конспектування; використовуються наочні матеріали, схеми, таблиці, моделі, графіки; використовуються технічні засоби навчання: мультимедійний проектор, слайди тощо;

✓ *на практичних заняттях* запроваджуються різні навчальні технології: розгорнута бесіда, обговорення проблем, дискусії; вирішення ситуаційних вправ; семінар-розв'язання проблемних питань; мозковий штурм; кейс-методи; презентації; аналіз конкретної ситуації; робота в малих групах; рольові та ділові ігри; банки візуального супроводження; письмовий контроль знань; індивідуальне та групове опитування; перехресна перевірка завдань з наступною аргументацією виставленої оцінки тощо.

Обов'язковими елементами активізації навчальної роботи аспірантів є чіткий контроль відвідування аспірантами занять, заохочення навчальної активності, справедлива диференціація оцінок.

8. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Контроль і оцінювання знань, вмінь та навичок аспірантів складається з двох етапів:

- поточного контролю роботи;
- підсумкового контролю (іспит).

Поточний контроль здійснюється в процесі вивчення дисципліни на практичних заняттях і проводиться у терміни, які визначаються календарним планом.

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння теоретичного матеріалу, вироблення навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

Об'єктами поточного контролю знань аспірантів є:

- систематичність, активність, своєчасність та результативність роботи над вивченням програмного матеріалу дисципліни, у т.ч. виконання домашніх завдань та розв'язання завдань;
- виконання завдань для самостійного опрацювання.

Поточний контроль знань, вмінь та навичок аспірантів передбачає застосування таких видів:

- тестові завдання;
- розрахункові завдання;
- обговорення проблеми, дискусія;
- аналіз конкретних ситуацій (поданих у вигляді усного, текстового або графічного матеріалу);
- ділові ігри (кейс-методи);
- презентації результатів роботи;
- інші.

Об'єктом **підсумкового контролю знань** аспірантів у формі іспиту є виконання усних та письмових завдань.

На іспит виносяться вузлові питання, типові та комплексні задачі, завдання, що потребують творчого підходу та вміння синтезувати отримані знання.

Результати іспиту аспірантів оцінюються в діапазоні від 0 до 50 балів. Екзаменаційний білет містить 3 завдання.

9. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ

Перевірка знань здійснюється з метою одержання зворотної інформації про зміст, характер і досягнення у навчальному процесі суб'єктів пізнавальної діяльності та про ефективність праці викладача.

Перевірка може здійснюватися в усній, письмовій та практичних формах. Об'єктом оцінювання можуть виступати: результати написання тестових, ситуаційних, творчих завдань; реферативні доповіді, доповнення, участь у дискусії тощо.

Метод усного опитування є найпоширенішим і найбільш ефективним, його використовують при вивченні майже всіх предметів. З'ясовується рівень знань суб'єкта пізнавальної діяльності, його вміння коротко і лаконічно висловлювати свою думку у чітко визначений час. Також має враховуватися активність аудиторії при обговоренні питань тощо.

Оцінювання виконаних завдань і відповідей здійснюється з дотриманням таких принципів: індивідуальний характер перевірки та оцінювання знань; систематичність; диференційованість; об'єктивність; умотивованість оцінок; вимогливість та єдність вимог тощо.

Під час оцінювання враховуються такі критерії:

- характеристики відповіді: елементарна, фрагментарна, повна, логічна, доказова, обґрунтована, творча;
- якість знань: правильність, повнота, осмисленість, глибина, системність, узагальненість;
- рівень володіння розумовими операціями: вміння аналізувати, синтезувати, порівнювати, абстрагувати, узагальнювати, робити висновки;
- досвід творчої діяльності: вміння виявляти проблеми, формулювати теорії, розв'язувати проблеми.

У процесі перевірки знань і успішності аудиторії використовується модульно-рейтингова система оцінювання. Результати навчальної діяльності оцінюються за 100-бальною шкалою. Критично-розрахунковий максимум для допуску до іспиту 75 балів (денна форма навчання), 50 балів (заочна форма навчання). За результатами вивчення дисципліни обов'язковим є підсумкове накопичення розрахункового мінімуму балів – 60 балів.

Методи контролю плануються в письмовій та усній формах. Невід'ємною частиною підготовки слухачів дисципліни до контролю є наявність конспекту лекцій та відвідування семінарських/практичних занять, а також своєчасне виконання самостійної роботи. Невчасне виконання (без поважної причини) поточних завдань і звітування з перенесенням на наступне заняття викликає зниження підсумкової оцінки за їх виконання на 20 %, а при відтермінуванні на два заняття – зниження підсумкової оцінки на 40 %.

Модульні контрольні роботи складаються з теоретичних питань, ситуаційних, і творчих завдань, тестів різного рівня складності. Ці завдання поєднуються у пропорції, яка логічно врівноважує теоретичну і практичну частину модульної контрольної роботи.

Іспит здійснюється у формі письмової роботи, за яку можна одержати максимально до 25 балів (денна форма навчання) та 50 балів (заочна форма навчання), складається з теоретичних питань, практичних (ситуаційних, творчих) завдань, тестів різного рівня складності, які поєднуються у пропорції, що логічно врівноважує теоретичну і практичну частину екзамену.

Аспіранти, які набрали сумарно меншу кількість балів ніж розрахунковий мінімум – 60 балів, вважаються такими, що не виконали навчальний план з дисципліни.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

90-100 балів – **відмінно** (A);

82-89 балів – **добре** (B);

75-81 балів – **добре** (C);

68-74 балів – **задовільно** (D);

60-67 балів – **задовільно** (E);

35-59 балів – **незадовільно** з можливістю повторного складання (FX);

1-34 балів – **незадовільно** з обов'язковим повторним курсом (F).

10. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: навчально-методичний комплекс вивчення дисципліни (робоча програма навчальної дисципліни, програма навчальної дисципліни, ілюстративні матеріали).

11. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Наукові уявлення про реалії менеджменту минулого століття.
2. Принципи побудови організаційної структури П. Друкера.
3. Новітні принципи сучасної парадигми менеджменту.
4. Сутність та переваги організацій — “лідерів змін”, підгрунття їх успішності.
5. Принципи формування “правильної організаційної структури”.
6. Новітні уявлення про внутрішні змінні організації.
7. Основні визначальні особливості політики організацій — “лідерів змін”.
8. Політика, спрямована на створення майбутнього.
9. Методика пошуку і прогнозування змін.
10. Методологія здійснення політики організованої ліквідації на провідних підприємствах світу.
11. Конкурентні стратегії організації: їх сутність, класифікація та сфера застосування.
12. Пілотний проект: сутність, значення. Необхідність поєднання інноваційних зусиль виробника та споживача нововведення.
13. Політика ініціювання змін. Вікна можливостей.
14. Сутність політики, що дозволяє врівноважити зміни і стабільність.
15. Тактика політики подолання опору змінам на вітчизняних аграрних підприємствах.
16. Реалізація методології стратегічного менеджменту в практиці сучасних аграрних підприємств.
17. Основні інструменти стратегічного планування. Модель “продукт — ринок” (GAP-аналіз).
18. Технологія використання матриці BCG у стратегічному менеджменті.
19. Новітні соціально-економічні тенденції, необхідність врахування їх впливу на діяльність та стратегію сучасних аграрних підприємств.
20. Оцінювання конкурентоспроможності на сучасних аграрних підприємствах.
21. Мотивація персоналу: її сутність і роль у підвищенні продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. Класифікація методів стимулювання персоналу.
22. Методи стимулювання, засновані на системі участі в результатах діяльності організації.
23. Проблема зіставлення і таємниця оплати праці.
24. Проблема інфляції і різниця у вартості життя при управлінні винагородою.
25. Багатофакторні та всефакторні системи організації оплати праці: їх сутність, приклади застосування.
26. Методи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

27. Економічні методи стимулювання. Проблеми запровадження нематеріальних методів стимулювання на аграрних підприємствах України.
28. Значення гуманізації праці в практиці нематеріальної мотивації трудової діяльності.
29. Методи залучення працівників до управління виробництвом.
30. Кар'єра: сутність і види. Необхідність планування кар'єри.
31. Моральна та соціальна відповідальність організації.
32. Загальні етичні принципи бізнесу за американським соціологом Л. Хосмером.
33. Принципи етики міжнародного бізнесу (декларації Ко).
34. Сфери потенційного конфлікту інтересів для директора, менеджера, працівника, їх характеристика.
35. Здійснення захисту інтелектуальної власності, корпоративної інформації. Сфера і можливості застосування авторського та патентного прав.
36. Обставини, що виправдують або є підставою для пом'якшення чи зняття моральної відповідальності з позиції принципів ділової етики.
37. Основні концептуальні технології управління.
38. Планування ресурсів залежно від потреб споживача (CSR).
39. Інжиніринг та реінжиніринг: суть та значення.
40. Вітчизняні комп'ютерні технології управлінського консультування: їх сутність та призначення.
41. Концепція навчання і самонавчання підприємств із матричною структурою.
42. Сутність і предмет самоменеджменту. Методологія самоменеджменту.
43. Переваги оволодіння мистецтвом самоменеджменту.
44. Концептуальні підходи для самооцінки та саморозвитку ділових якостей менеджера.
45. Управління психологічною та творчою компонентою в процесі самоменеджменту.
46. Концепція процесного матричного управління з розбивкою на функціональні області.
47. Особливості Інтернет-бізнес-систем. Причини розмивання границь між виробником і споживачем споживчої вартості.
48. Інтернет-бізнес-системи: сутність та механізм створення.
49. Роль Інтернет-підприємства в бізнес-системі.
50. Платіжні системи в Інтернет: класифікація та принцип дії.
51. Типи платежів у системі оплати електронними чеками, їх відмінності.
52. Методи атестації та оцінки персоналу. Оплата через оцінку праці.
53. Роль та місце персоналу в сучасній організації з позиції сучасної парадигми менеджменту.
54. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища відповідно до "вікон можливостей".
55. Створення матриці SWOT-аналізу, матриці можливостей та матриці загроз.

13. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. *Андрюшків Б. М.* Проблеми теорії і практики менеджменту. Тернопіль: Вид. ТзОВ «Терно-Граф», 2009. 312 с.
2. *Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубицький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В.* Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
3. *Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.* Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: «ЦП «Компринт», 2020. 466с.
4. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., випр. та допов. Київ: ЦНЛ, 2005. 372 с.
5. *Горьовий В. П.* Менеджмент фермерських господарств. Київ : ЦУЛ, 2019. 366 с.
6. *Гудзинський О. Д., Судомир С. М.* Концептуальні засади формування системи управління стратегічним розвитком підприємств. Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери: аналітико-прогнозна оцінка: колективна монографія / за заг.ред. Савчука В. К. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 113 с.
7. *Гудзинський О. Д.* Формування системи менеджменту в умовах інституційно-структурної трансформації економіки України: монографія. Київ : Агра Медіа Груп, 2011. 559 с.
8. *Гуторов О. І., Гуторова О. О., Гуторов А. О.* Менеджмент : навч. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 342 с.
9. *Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М.* Корпоративне управління. Київ : Кондор, 2007. 174 с.
10. *Духницький Б. В., Пугачов М. І., Саблук В. П.* Транснаціональні компанії в аграрному секторі економіки. Київ : ННЦ ІАЕ, 2013. 84 с.
11. *Друкер Пітер Ф.* Виклики для менеджменту XXI століття: Перекл. з англ. Київ : КМ-Букс, 2020. 240 с.
12. *Інтеграція та самоорганізація аграрного бізнесу в умовах децентралізації влади: монографія / за ред. М. Ф. Кропивка, В. В. Россохи.* Київ : ННЦ «ІАЕ», 2015. 484 с.
13. *Кайлюк Є. М.* Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
14. *Кібік О. М.* Менеджмент організацій. Проектний менеджмент : навч.-метод. посіб. Одеса : Фенікс, 2020. 142 с.
15. *Колот А. М., Цимбалюк С. О.* Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
16. *Комарницький І. Ф., Терлецька Ю. О.* Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т., 2020. 248 с.
17. *Кредісов А. І.* Менеджмент в історичному розвитку як теорія. Київ: Знання України, 2009. 515 с.

18. *Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Філіпова Н. В.* Менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 269 с.
19. *Лихолат С. М., Ганій І. Б.* Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 367 с.
20. *Менеджмент: збірник тестових завдань.* Укл.: Антохов А. А., Галушка З. І., Запужляк В. М., Поченчук Г. М. та ін. / За ред. Галушки З. І., Поченчук Г. М. Чернівці. Чернівецьк. нац. ун-т, 2021. 204 с.
21. *Мостенська Т. Л.* Менеджмент: підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, О. В. Ільєнко. 2-ге видання. Затверджено МОН України. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 758 с.
22. *Орликовський М. О.* Самоменеджмент : навч. посібник для студ. екон. вузів : терміни, тести, практичні завдання та ситуації : практикум / М. О. Орликовський, Г. В. Осовська, В. І. Ткачук. К. : Кондор, 2012. 410 с.
23. *Радченко С. Г.* Етика бізнесу: навч. посіб. / С. Г. Радченко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Вид. 2-ге, переробл. і доповн. Київ : КНТУ, 2014. 395 с.
24. *Свидрук І. І.* Концептуально-методологічні основи розвитку креативного менеджменту національного господарства України: монографія / І. І. Свидрук. Львів : Растр-7, 2018. 450 с.
25. *Слободяник А. М., Резнік Н. П., Самофалова М. О., Саковська О. М.* Ризик-менеджмент в АПК: монографія. Київ. 2020. 291 с.
26. *Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика : навч. посібник / Зоя Галушка, Олена Лусте.* Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 288 с.
27. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації: Методичні рекомендації / Укладачі: З. І. Галушка, О. О. Лусте. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 48 с.
28. *Трут О. О.* Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.
29. *Федоренко В. Г.* Менеджмент: підручник. 2-е вид., перероб. і доп. Рекомендовано МОН України. Київ : Алерта, 2014. 344 с.
30. *Череп А. В.* Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. Київ : Кондор, 2009. 368 с.
31. *Balanovskaya T. I., Gogulya O. P., Artiukh T. O., Novak O. V., Butsenko L. V., Dramaretska K. P.* Strategic management of entrepreneurship in the rural areas: Monograph. Kyiv, 2020. 565 p.
32. *Balanovska T. I., Kharchenko H. A., Artiukh T. O.* Management: Textbook. Kyiv: CP "Comprint", 2021. 245 p.
33. *Svydruk I.* New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. – Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2020. Vol. 2. 317 p.

34. *Sydruk I. I., Ossik Yu. I., Prokopenko O. V.* Creative management: theoretical foundations. Chorzow: Drukarnia Cyfrowa, 2017. 144 p.

Допоміжна

35. *Малік М. Й., Мамчур В. А.* Самозайнятість та розвиток несільськогосподарського підприємництва на селі. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 39-52.

36. *Туленков М. В.* Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. Рекомендовано МОН України. Київ : Каравела, 2007. 304 с.

37. *Hammer M., Champy J.* Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials). New York : Harper Business, 2006. 272 с.

38. *Хміль Ф. І.* Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики): монографія. Київ : ІЗМН; Львів: ЛКА, 1996. 206 с.

39. *Chaplina, H.; Davidovaa, S.; Gorton, M.* Agricultural adjustment and the diversification of farm households and corporate farms in Central Europe. *J. Rural Stud.* 2004, 20, 61–77.

40. *Chemerys, V.; Dushka, V.; Maksym, V.; Solomonko, D.* Business-model of rural areas development in Ukraine. *Agric. Resour. Econ.* 2019, 5, 154–176.

41. *Cheong, D.; Jansen, M.; Peters, R.* Shared Harvests: Agriculture, Trade and Employment; ILO and UNCTAD: Geneva, Switzerland, 2013. Available online: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/genericdocument/wcms_212868.pdf

42. *Heldak, M.; Kucher, A.; Stacherzak, A.; Kucher, L.* Structural transformations in agriculture in Poland and Ukraine: Towards economic sustainability. *J. Environ. Manag. Tour.* 2019, 1, 105–113.

43. *Kołodziejczak, W.* Employment and Gross Value Added in Agriculture Versus Other Sectors of the European Union Economy. *Sustainability* 2020, 12, 5518.

44. *Kravchenko, O.; Kucher, A.; Heldak, M.; Kucher, L.; Wyszumulek, J.* Socio-economic transformations in Ukraine towards the sustainable development of agriculture. *Sustainability* 2020, 12, 5441.

45. *Nahayo, A.; Omondi, M.O.; Zhang, X.; Li, L.; Pan, G.; Joseph, S.* Factors influencing farmers' participation in crop intensification program in Rwanda. *J. Integr. Agric.* 2017, 16, 1406–1416.

46. *Restuccia, D.; Yang, T.D.; Zhu, X.* Agriculture and aggregate productivity: A quantitative cross-country analysis. *J. Monet. Econ.* 2008, 55, 234–250.

47. *Shvets, T.; Plotnikova, M.; Prysiashniuk, O.; Kostyuk, L.* Administrative and innovational approaches in social and business capital formation in the context of decentralization. *Agric. Resour. Econ.* 2019, 5, 152–170.

ЗМІСТ

1. Мета та завдання навчальної дисципліни	3
2. Опис навчальної дисципліни	4
3. Програма навчальної дисципліни	7
4. Структура навчальної дисципліни	10
5. Теми практичних занять	11
6. Самостійна робота	13
7. Методи навчання	17
8. Методи контролю	18
9. Система оцінювання	19
10. Методичне забезпечення	20
11. Орієнтовний перелік питань до підсумкового контролю знань	21
12. Рекомендована література	23

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма
навчальної дисципліни
«Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»**

Укладач: **Патика** Наталія Іванівна

Відповідальний за випуск **Гуторов А. О.**

Друкується в авторській редакції.

Видання та друк – Національний науковий центр
«Інститут аграрної економіки»
03127, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 10.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2065 від 18.01.2005 р.