

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«МЕНЕДЖМЕНТ»

Освітньо-професійна програма	Менеджмент та безпека бізнесу
Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Код та назва галузі знань	07 «Управління та адміністрування»
Код та назва спеціальності	073 «Менеджмент»
Вид дисципліни	Обов'язкова
Мова викладання	Українська
Викладач	Кандидат економічних наук, доцент Марченко Ольга Михайлівна oljuniamar@gmail.com

2025 рік

Розроблено кандидатом економічних наук, доцентом Марченко Ольгою Михайлівною _____
(підпис)

Силабус розглянутий на засіданні кафедри менеджменту та економічної безпеки
(протокол № 14 від 11 серпня 2025 р.)

ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ

Семестр навчання	3-й, 4-й семестри
Обсяг (у кредитах ЄКТС/годинах)	11 кредитів / 330 годин, з яких 144 годин аудиторних занять
Анотація	Тема 1. Сутність, роль та характеристика менеджменту як сфери людської діяльності. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту; виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту: системний та ситуаційний підхід. Методи досліджень у менеджменті. Закони та закономірності менеджменту. Закони спеціалізації та інтеграції управління. Принципи менеджменту. Тема 2. Історія розвитку менеджменту. Передумови виникнення менеджменту. Етапи розвитку менеджменту. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських стосунків; школа поведінських наук; кількісна школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні. Соціальна відповідальність менеджменту. Тема 3. Організація як об'єкт управління. Поняття організації. Ознаки організації. Соціальна організація. Класифікація соціальних організацій. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу». Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Зовнішнє середовище організації; фактори прямої та непрямої дії.

Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Організаційна культура. Види соціально-економічних організацій в Україні.

Тема 4. Функції та процес менеджменту.

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

Тема 5. Планування як функція менеджменту.

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Стратегічне та тактичне планування. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Тема 6. Організація як функція менеджменту.

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і децентралізація. Принципи та чинники формування організаційних структур

управління. Критерії оцінки організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління.

Тема 7. Мотивація як функція менеджменту.

Значення людського чинника в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Потреби, винагороди, закон результату.

Поняття мотивації (мотивування). Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації.

Теорії і моделі процесів мотивації: змістовний і процесний підходи. Теорії Маслоу, Алдерфера, МакКлеланда, Герцберга. Теорія сподівань Врума теорія справедливості, теорія Портера-Лоулера. Порівняння теорій мотивації. Засоби мотиваційного впливу.

Матеріальне стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 8. Контроль як функція менеджменту.

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання.

Види, методи та процес контролю. Попередній, поточний та завершальний контроль.

Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Зворотній зв'язок в процесі контролю.

Поняття регулювання. Види регулювання: стабілізуюче, розпорядницьке, дисциплінарне.

Тема 9. Методи менеджменту.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану.

Адміністративні методи менеджменту. Економічні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.

Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тема 10. Управлінські рішення.

Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.

Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність управлінських рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень.

Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Якість управлінських рішень. Оптимізація управлінських рішень.

Методи прийняття управлінських рішень.

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги до інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Канали комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди (бар'єри) в комунікаціях. Забезпечення ефективних комунікацій. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні переваги.

Тема 12. Керівництво та лідерство.

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні чинники та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Теорія особистих рис. Теорія «Х» та «Y» Мак Грегора. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 13. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.

Поняття відповідальності у менеджменті. Зміст юридичної відповідальності; дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Перевага та недоліки соціальної відповідальності. Сутність та значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей. Причини неетичної поведінки. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Тема 14. Управління змінами в організації.

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Види організаційних змін. Чинники змін в організації. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Методи подолання опору організаційних змін.

Тема 15. Ефективність менеджменту.

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Концепції ефективності менеджменту. Чинники впливу на ефективність управління. Критерії ефективності менеджменту. Методи підвищення ефективності управління. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення.

	Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями. Тема 16. Сучасні системи менеджменту в світі. Особливості американської системи менеджменту. Особливості японської системи менеджменту. Особливості німецької системи менеджменту. Особливості шведської системи менеджменту. Особливості фінської системи менеджменту. Особливості французької системи менеджменту. Формування національної системи менеджменту в Україні.
Мета вивчення дисципліни	формування у майбутніх керівників сучасного управлінського мислення, отримання теоретичних знань у сфері менеджменту та управлінських відносин та здобуття практичних навиків їхнього застосування.

ПРОГРАМНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Програмні компетентності вивчення дисципліни	Інтегральна компетентність: ІНК – здатність розв’язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук Загальні компетентності: – ЗК 01 - здатність реалізувати свої права та обов’язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні; – ЗК 05 - знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності; – ЗК 09 - здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями; – ЗК 11 - здатність до адаптації та дії в новій ситуації; – ЗК 15 - здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів). Спеціальні компетентності: – СК 01- здатність визначати та описувати характеристики організації; – СК 02 - здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; – СК 03 - здатність визначати перспективи розвитку організації; – СК 04 - вміння визначати функціональні області організації та зв’язки між ними; – СК 05 - здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; – СК 06 - здатність діяти соціально відповідально і свідомо; – СК 07 - здатність обирати та використовувати сучасний
---	--

	інструментарій менеджменту; – СК 08 - здатність планувати діяльність організації та управляти часом; – СК 09 - здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань; – СК 10 - здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації; – СК 11 - здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; – СК 12 - здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; – СК 15 - здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички; – СК 16 - здатність визначати загрози організації, оцінювати їх дестабілізуючий вплив та наслідки; – СК 18 - здатність організовувати систему безпеки організації та управляти нею.
Очікувані результати навчання	Здобувачі вищої освіти повинні знати: – теорії, методи і функції менеджменту, сучасні концепції лідерства; – зміст категорій безпеки й менеджменту та взаємозв'язок між ними. – сучасні тенденції управлінської теорії та практики. Здобувачі вищої освіти повинні вміти: – демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень. – описувати зміст функціональних сфер діяльності організацій. – виявляти навички організаційного проектування. – застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. – демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. – обґрунтовувати дієві інструменти мотивування персоналу організацій. – демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікацій у різних сферах діяльності організації. – ідентифікувати причину стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації. – демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним. – виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера. – демонструвати вміння визначення загроз організації, оцінювати їх дестабілізуючий вплив та наслідки. Програмні результати навчання: ПРН03 - Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства. ПРН04 - Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень. ПРН05 - Описувати зміст функціональних сфер діяльності організацій.

	ПРН06 - Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень ПРН07 -Виявляти навички організаційного проєктування. ПРН08 - Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН09 - Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. ПРН10 - Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організацій. ПРН11 - Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікацій у різних сферах діяльності організації. ПРН14 - Ідентифікувати причину стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації. ПРН15 - Демонструвати здатність діяти соціально, відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності. ПРН17 - Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера. ПРН18 - Оперувати та розуміти зміст категорій безпеки й менеджменту, знаходити взаємозв'язок між ними. ПРН19 -Демонструвати вміння визначення загроз організації, оцінювати їх дестабілізуючий вплив та наслідки.
--	---

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Теми занять	Кількість годин					Види занять	Форми контролю
	л.	п.	сем.	с.р.	всього		
Тема 1. Сутність, роль та характеристика менеджменту як сфери людської діяльності.	4	2	2	9	17	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 2. Історія розвитку менеджменту.	4	2	2	10	18	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 3. Організація як об'єкт управління.	4	4	2	10	20	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 4. Функції та процес менеджменту.	4	2	2	10	18	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
	4	4	2	10	20	Лекції, дискусії,	Усні відповіді, тестування,

Тема 5. Планування як функція менеджменту.						обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 6. Організація як функція менеджменту.	4	4	2	10	20	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 7. Мотивація як функція менеджменту.	4	4	2	10	20	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 8. Контроль як функція менеджменту.	4	4	2	10	20	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 9. Методи менеджменту.	4	2	2	10	18	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 10. Управлінські рішення.	4	4	2	10	20	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті.	4	4	2	10	20	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання, тренінг.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 12. Керівництво та лідерство.	4	4	2	10	20	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання, тренінг.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 13. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.	4	2	2	10	18	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 14. Управління змінами в організації.	4	2	2	9	17	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Тема 15. Ефективність менеджменту.	4	2	2	9	17	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань,

						практичні завдання.	вирішення практичних завдань.
Тема 16. Сучасні системи менеджменту в світі.	4	2	2	9	17	Лекції, дискусії, обговорення, ситуаційні та практичні завдання.	Усні відповіді, тестування, обговорення кейсів та ситуаційних завдань, вирішення практичних завдань.
Курсова робота				30	30		Захист курсової роботи
Всього	64	48	32	186	330		

ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ І КОНТРОЛЮ

Відвідування занять	Відвідування практичних занять є обов'язковим. Порушення академічної доброчесності під час проведення занять не допускається.
Місце проведення занять	Заняття проводяться в аудиторіях Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки згідно затвердженого розкладу. За умови дистанційної або змішаної форми навчання заняття проводяться з використанням платформ ZOOM та MOODLE згідно затвердженого розкладу
Місце проведення консультацій	Консультації проводяться за затвердженим графіку консультацій НПП кафедри менеджменту та економічної безпеки, розміщеному на інформаційному стенді кафедри за адресою: м. Львів, вул. Кривоноса, 1. За умови дистанційної форми навчання консультації надаються у визначений графіком час з використанням платформи ZOOM або через e-mail.
Відпрацювання пропущених занять	Пропущені практичні заняття, а також отримані під час їх проведення незадовільні оцінки здобувач вищої освіти може відпрацювати не пізніше як за один робочий день до проведення останнього практичного заняття з навчальної дисципліни у семестрі, у якому семестровий контроль передбачений у формі заліку. У разі відсутності здобувача вищої освіти на останньому практичному занятті з поважних причин, він має право відпрацювати це заняття упродовж тижня з дня усунення поважних причин, не пізніше як за два робочих дні до проведення екзамену. Основними формами індивідуального відпрацювання здобувачами вищої освіти пропущених занять або отриманих незадовільних оцінок є: – усно під час безпосереднього спілкування із науково-педагогічним працівником з питань, передбачених планом практичного заняття, яке було пропущене чи на якому була отримана незадовільна оцінка; – письмово або шляхом застосування технологій дистанційного навчання у формі розв'язання тестових завдань із питань теми пропущеного навчального заняття чи заняття, на якому була отримана незадовільна оцінка. Відпрацювання здійснюється згідно затвердженого графіку консультацій. У випадку запровадження дистанційної форми навчання в інституті можливе відпрацювання пропущених занять з використанням платформ ZOOM та MOODLE.
Допуск до підсумкового контролю	Формою підсумкового контролю результатів вивчення навчальної дисципліни є залік у третьому семестрі та захист курсової роботи і екзамен – у четвертому. З навчальної дисципліни передбачена курсова робота, яка виконується

	згідно Методичних вказівок до написання курсових робіт та Положення про порядок підготовки і захисту курсової роботи, затвердженого ухвалою Вченої ради Львівського державного університету внутрішніх справ від 26.01.2022 (протокол № 6) і введеного в дію наказом Львівського державного університету внутрішніх справ від 27.01.2022 № 9.
Система оцінювання	Оцінювання теоретичних знань та практичних навичок здобувачів протягом навчального семестру відбувається за результатами усних відповідей на практичних заняттях, тестування, розв'язання ситуаційних, аналітичних завдань та обговорення кейсів, вирішення практичних завдань, а також у процесі контролю самостійної роботи. Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять, самостійної роботи, індивідуальних завдань та має за мету перевірку рівня знань, умінь, навичок, цінностей та інших особистих якостей, засвоєних здобувачем вищої освіти. Поточне оцінювання виконаної здобувачем вищої освіти навчальної роботи здійснюється за національною шкалою та фіксується науково-педагогічним працівником у журналі обліку роботи академічної групи. Оцінювання аудиторної роботи здобувача вищої освіти здійснюється за п'ятибальною шкалою такими критеріями: – «відмінно» - вільне володіння навчальним матеріалом; самостійний, аргументований його виклад під час виступів, коментарів та письмових відповідей; критичний, системний, порівняльний аналіз проблемних питань; обґрунтування власних суджень та погляду на проблему; вірне, у повному обсязі виконання домашніх завдань; правильне розв'язання практичних чи тестових завдань; – «добре» - достатньо вільне володіння навчальним матеріалом; обґрунтований, з незначними помилками його виклад під час виступів, коментарів та письмових відповідей; недостатньо глибокий та комплексний, без належної аргументації аналіз проблемних питань; вірне, з несуттєвими помилками чи недостатньому обсязі виконання домашніх завдань; в цілому вірне, з незначними помилками чи неточностями розв'язання практичних завдань, правильне розв'язання більшості (не всіх) тестових завдань; – «задовільно» - володіння навчальним матеріалом в цілому, не в повному обсязі; недостатньо обґрунтований його виклад, з суттєвими помилками чи неточностями; аналіз проблемних питань поверхневий, фрагментарний, без аргументації; не в повному обсязі чи невірне розв'язання практичних завдань за умови вірного ходу розв'язку; правильне розв'язання половини і більше тестових завдань; – «незадовільно» - відсутність володіння навчальним матеріалом або володіння окремими положеннями чи поняттями; нездатність викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей; нездатність аналізувати проблемні питання; невірне розв'язання практичного завдання або менше половини тестових завдань. Результати навчання з аудиторної роботи обчислюються за таким алгоритмом: – результат аудиторної роботи визначається як середній бал, помножений на коефіцієнт 16 та заокруглюється до цілого бала за математичними правилами; – середній бал дорівнює сумі усіх отриманих позитивних оцінок (балів), поділених на відповідну кількість, при цьому: а) мінімальна кількість оцінок має становити не менше 5 у третьому

семестрі та не менше 8 – у четвертому;

b) якщо кількість отриманих оцінок менша за зазначену кількість оцінок, то кожна оцінка, якої не вистачає враховується як «нуль» балів;

c) кількість позитивних оцінок, які перевищують визначену мінімально допустиму («додаткових») кількість оцінок, враховуються з коефіцієнтом 0,7, такий коефіцієнт застосовується з метою мотивування здобувачів вищої освіти до покращення результатів оцінювання за аудиторну роботу;

d) невідпрацьовані «незадовільні» оцінки та пропущені навчальні заняття враховуються як «нуль» балів;

e) відпрацювання усіх «незадовільних» оцінок та пропущених навчальних занять не є обов'язковим.

У разі, якщо за результатами оцінювання аудиторної роботи сума накопичувальних балів перевищує 80, то здобувачеві вищої освіти нараховується максимально допустимий результат – 80 балів.

Формула розрахунку:

$$PAP = COB / (5 \text{ або } 8 + KDO * 0,7 + KNO) * 16$$

де:

- PAP – результат аудиторної роботи;
- COB – сума отриманих оцінок у балах;
- 5 або 8 – мінімальна кількість оцінок у третьому або четвертому семестрах відповідно;
- KDO – кількість «додаткових» оцінок;

- KNO – кількість невідпрацьованих «незадовільних» оцінок та невідпрацьованих пропущених навчальних занять.

Оцінювання самостійної роботи здійснюється шляхом накопичення балів із окремих видів робіт:

- аналіз кейсу або вирішення практичного завдання – 1–3 бали;
- підготовка реферату, доповіді, презентації – 1–3 бали;
- написання тез доповіді на науково-практичну конференцію – 5 балів;
- написання статті – 10 балів;
- підготовка наукової роботи для участі у конкурсі наукових робіт – 10–20 балів.

Загальна кількість балів за самостійну роботу визначається як сума отриманих балів за виконання видів робіт, передбачених цією робочою програмою. Максимальна кількість балів за самостійну роботу становить 20 балів. Розподіл балів за темами наведений у робочій програмі дисципліни.

Підсумковий контроль у третьому семестрі передбачений у формі заліку, а у четвертому семестрі – у формі екзамену.

Підсумкова кількість балів, отриманих під час складання заліку, визначається як сума отриманих балів за аудиторну (максимум 80 балів) та самостійну роботу (максимум 20 балів).

Оцінювання у четвертому семестрі здійснюється за результатами накопичення балів поточного контролю (аудиторної – до 80 балів та самостійної робіт – до 20 балів) та підсумкового контролю (екзамену – до 100 балів).

	Екзаменаційний білет складається з двох теоретичних та одного практичного (ситуаційного) завдання. Кількість балів за виконання завдань, винесених на екзамен розподіляється таким чином: - теоретичне питання - 0-40 балів; - практичне (ситуаційне) завдання - 0-20 балів. За результатами підсумкових контролів між третім та четвертим семестрами виводиться середнє арифметичне за сумою отриманих балів за усі форми підсумкового контролю з цієї навчальної дисципліни (освітнього компоненту). Захист курсової роботи оцінюється як окрема освітня компонента від 0 до 100 балів ЄКТС. Підсумкова семестрова оцінка виставляється за національною шкалою, 100- бальною шкалою та шкалою ЄКТС (див. табл.). Порушення академічної доброчесності під час проведення поточного та підсумкового контролю не допускається				
Шкала та критерії оцінювання за шкалою ECTS	За внутрішньою шкалою закладу вищої освіти в балах	За шкалою ECTS / За національною шкалою			
		Вноситься до відомості			
		Екзамен	залік		
		90–100	A / Відмінно	A / Відмінно	Зараховано
		82–89	B / Добре	B / Добре	
		75–81	C / Добре	C / Добре	
		64–74	D / Задовільно	D / Задовільно	
		60–63	E / Задовільно	E / Задовільно	
		35–59	FX / Незадовільно	FX / Незараховано	
		0–34	F / Незадовільно	F / Незараховано	
Академічна доброчесність	Академічна доброчесність учасників освітнього процесу формується на основі дотримання принципів академічної доброчесності з урахуванням норм «Положення про забезпечення академічної доброчесності у Львівському державному університеті внутрішніх справ» затвердженого Вченою Радою ЛьвДУВС (протокол № 1 від 27.07.2022) https://www.lvduvs.edu.ua/uk/lvsuia/legal-framework/provisions-orders.html та листа Міністерства освіти і науки України від 23.10.2018 № 1/9-650 Щодо рекомендацій з академічної доброчесності для закладів вищої освіти». Під час проведення контрольного заходу не допускається користування електронними приладами, підручниками, навчальними посібниками та іншими довідковими матеріалами. У разі використання здобувачем вищої освіти під час здійснення семестрового контролю вказаних джерел інформації він відсторонюється від виконання семестрового контролю, а на самій роботі, у випадку письмової форми контролю, науково-педагогічний працівник вказує причину та час відсторонення і за неї виставляється «0» балів, незважаючи на обсяг і зміст написаного.				

ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

Основна література	1. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с. 2. Марченко О. М., Томаневич Л. М., Саврас І. З. Теорія організації: навчальний посібник. Вид. 2-ге, перероблене та доповнене. Львів, 2022. 388 с. 3. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с. (Серія «Могилянський підручник»). URL: http://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/37_Picyk_management.pdf 4. Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL: http://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/41_Biryuchenko_management.pdf 5. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с. URL: http://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/48_Vdovichen_menedzhment.pdf (дата звернення: 04.06.2025) 6. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с. URL: https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf 7. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посібник / за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ: «Ліра-К», 2017. 528 с. 8. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 02.06.2025). 9. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. URL: http://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/42_Shkilnyak_menedzhment.pdf
Методичне забезпечення	1. Марченко О. М. Програма навчальної дисципліни «Менеджмент» для підготовки здобувачів освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки. Укладач: Марченко О. М. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 12 с. 2. Марченко О.М. Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент» для підготовки здобувачів освітнього ступеня бакалавр галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 32 с. 3. Марченко О. М. Плани проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Менеджмент» для підготовки здобувачів освітнього ступеня бакалавр галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» Навчально-

	наукового інституту управління, психології та безпеки. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 84 с.
Інформаційні ресурси	1. Електронна бібліотека Львівського державного університету внутрішніх справ. URL: https://www1.lvduvs.edu.ua/elektronnyi-kataloh 2. Законодавство України. URL: https://zakon1.rada.gov.ua/laws/ 3. Інтернет-портал для управлінців. URL: http://www.management.com.ua - 4. Львівська національна наукова бібліотека України імені В. Стефаника: URL: http://www.lsl.lviv.ua/ 5. Львівський державний університет внутрішніх справ: URL: https://www.lvduvs.edu.ua/uk/ 6. Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/ua