

**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»
ЖИТОМИРСЬКИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ТУРИЗМУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор

Житомирського економіко-
гуманітарного інституту



Катерина ШАФРАНОВА

«02» вересня 2024 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОК 2.5 ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Освітньо-професійна програма Менеджмент
(назва освітньої програми)

освітнього рівня бакалавр
(назва освітнього рівня)

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
(шифр і назва галузі знань)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності(тей))

Житомирський економіко-гуманітарний інститут
(назва навчально-виховного підрозділу)

Обсяг, кредитів: 5 (150)

Форма підсумкового контролю: іспит

Житомир – 2024 рік

Робоча програма з дисципліни «Основи менеджменту» для здобувачів освіти за галуззю знань 07 Управління та адміністрування, спеціальністю 073 Менеджмент, **освітньою програмою «Менеджмент»**

«27» серпня 2024 року. 45 с.

Розробник:

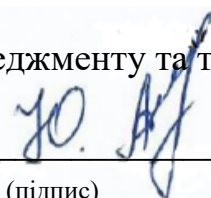
доцент кафедри менеджменту та туризму, к.е.н., доц. Шафранова К.В.

Викладач:

доцент кафедри менеджменту та туризму, к.е.н., доц. Шафранова К.В.

Протокол від «27» серпня 2024 року № 1

В.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму



(Юлія ДИВИНСЬКА)

(підпис)

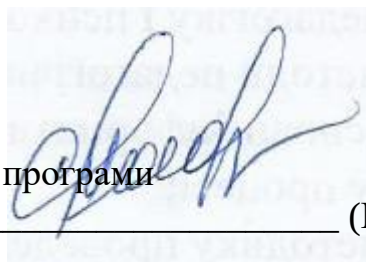
(прізвище та ініціали)

«27» серпня 2024 року

Робочу програму погоджено з гарантом освітньо-професійної програми «Менеджмент»

«27» серпня 2024 р.

Гарант освітньо-професійної програми



(Катерина ШАФРАНОВА)

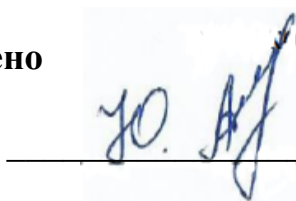
ПРОЛОНГАЦІЯ РОБОЧОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ

Навчальний рік	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028
Дата засідання кафедри / циклової комісії	27.08.2024			
№ протоколу	1			
Підпис завідувача кафедри / голови циклової комісії				

Матеріали до курсу розміщено на сайті Інтернет-підтримки освітнього процесу за адресою: <https://vo.uu.edu.ua/course/view.php?id=26584>

Робочу програму перевірено

В.о. завідувача кафедри



(Юлія ДИВИНСЬКА)

Зміст

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
3. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ, ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОГРАМНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ КОМПОНЕНТАМ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ.....	7
4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	8-19
4.1. Анотація дисципліни.....	8
4.2. Структура навчальної дисципліни.....	12
4.2.1. Тематичний план.....	12
4.2.2. Навчально-методична картка дисципліни.....	14
4.3. Форми організації занять.....	15
4.3.1. Теми практичних занять.....	15
4.3.2. Індивідуальна навчально-дослідна робота	15
4.3.2.1 Тематика ІНДЗ	16
4.3.3. Теми самостійної роботи здобувачів освіти	18
5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ.....	20-23
5.1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності	20
5.2. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності.....	20
5.3. Інклюзивні методи навчання.....	20
6. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	24-31
6.1. Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти	25
6.2. Система оцінювання роботи здобувачів освіти упродовж семестру.....	26
6.3. Оцінка за теоретичний і практичний курс: шкала оцінювання національна та ECTS.....	27
6.4. Оцінка за екзамен: шкала оцінювання національна та ECTS.....	27
6.5. Загальна оцінка з дисципліни: шкала оцінювання національна та ECTS.....	28
6.6. Розподіл балів, які отримують здобувачі освіти	28
6.7. Орієнтовний перелік питань до екзамену	29
7. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	32-44
7.1. Навчально-методичні аудіо- і відеоматеріали, у т.ч. для здобувачів освіти з інвалідністю.....	32
7.2. Глосарій (термінологічний словник).....	33
7.3. Рекомендована література.....	42
7.4. Інформаційні ресурси.....	44
8. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	45

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, спеціалізація, освітній / освітньо-професійний ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма здобуття освіти	заочна форма здобуття освіти
Загальний обсяг кредитів – 5	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування» (шифр і назва)	Вид дисципліни обов'язкова	
	Спеціальність 073 «Менеджмент» (шифр і назва)	Цикл підготовки професійний	
Модулів – 1	Спеціалізація не передбачена	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		1-й	1-й
Індивідуальна навчально-дослідна робота реферат (назва)	Мова викладання, навчання та оцінювання: українська (назва)	Семестр	
Загальний обсяг годин – 150		2-й	2-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми здобуття освіти: аудиторних – 3,5 самостійної роботи здобувача освіти – 6,5	Освітній ступінь: Бакалавр	30 год.	6 год.
		Практичні	
		22 год.	4 год.
		Самостійна робота	
		78 год.	120 год.
		ІНДЗ: 20 год.	
Відсоток аудиторних занять становить: для денної форми здобуття освіти – 35,0% для заочної форми здобуття освіти – 20,0%		Вид семестрового контролю: іспит	

Програма дисципліни виконується в повному обсязі не залежно від форми здобуття освіти. Аудиторне навантаження заочної форми становить: 1-2 курси навчання ОС «бакалавр» – 20% від аудиторного навантаження денної форми здобуття освіти; 3-4 курси ОС «бакалавр» – 25% від аудиторного навантаження денної форми здобуття освіти.

Здобувачі освіти заочної форми здобуття освіти мають виконати 100% програми дисциплін, тобто виконати всі практичні, лабораторні, контрольні роботи заплановані програмою дисципліни і прикріпити їх на платформу Інтернет-підтримки освітнього процесу Moodle, а теоретичний матеріал опанувати за наявними матеріалами до лекцій (за винятком вступної ознайомчої лекції). Під час сесії для заочної форми навчання проводять вступні лекції, консультації та контрольні заходи (заліки та іспити).

Задля підтримки здобувачів освіти заочної форми для здобуття ними усіх запланованих освітньою програмою компетентностей і програмних результатів навчання, університет надає додаткову можливість бажаючим здобувачам освіти заочної форми доєднатись за розкладом до аудиторних занять здобувачів освіти денної форми здобуття освіти.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета: оволодіти системою знань із законів, закономірностей, функцій, принципів менеджменту; історією його становлення і сучасними тенденціями розвитку в різних країнах і типах організацій.

Завдання: дати здобувачам освіти цілісну і логічно послідовну систему знань про суть управління підприємством чи організацією, людськими ресурсами, розкрити основи теорії, методології та практики менеджменту в умова функціонування суб'єктів господарювання.

3. РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ, ВІДПОВІДНІСТЬ ПРОГРАМНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ КОМПОНЕНТАМ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти повинен

знати: особливості розвитку управлінських ідей за всю історію людства; закономірності, функції, принципи та методи менеджменту; елементи внутрішнього та зовнішнього впливу на організацію; основи комунікаційного процесу в організаціях; теорію прийняття управлінських рішень; теоретичні основи мотивації та групової динаміки.

вміти: розробляти організаційні системи управління організацією; приймати науково-обґрунтовані управлінські рішення; правильно застосовувати різноманітні методи управління; реалізовувати основні функції і принципи менеджменту; забезпечувати ефективність діяльності організації; проводити суспільні процедури організації; створювати ефективну систему мотивації в організації.

Перелік компетентностей та програмних результатів

Загальні компетентності
ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та професійної діяльності. ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій ЗК 9. Здатність вчитися й оволодівати сучасними знаннями. ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні. ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації. ЗК 13. Цінування та повага до різноманітності та мультикультурності. ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).
Спеціальні компетентності
СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації. СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх із факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації. СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними. СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту. СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту. СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань. СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації у процесі управління. СК 12. Здатність аналізувати і структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення. СК 16. Здатність розв'язувати професійні завдання в процесі створення і функціонування інклюзивного соціального середовища при працевлаштуванні, організації робочих місць та роботи людей з інвалідністю із урахуванням вимог універсального дизайну та/або технологій розумного пристосування.
Програмні результати
ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства. ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації. ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування. ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації. ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації. ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним. ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера. ПРН 18. Знати та розуміти сутність, принципи, методи створення інклюзивного соціального середовища при працевлаштуванні, в процесі організації робочих місць та роботи людей з інвалідністю із урахуванням вимог універсального дизайну та/або технологій розумного пристосування.

4. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

4.1. Анотація дисципліни

Актуальність вивчення дисципліни «Основи менеджменту» пояснюється необхідністю підготовки майбутніх фахівців до роботи в умовах ринкової економіки. Ринкове середовище, що характеризується нестабільністю та високим рівнем конкуренції, вимагає від спеціалістів здатності ухвалювати науково обгрунтовані управлінські рішення у своїй професійній діяльності. Це означає, що сучасний фахівець повинен бути не лише компетентним у своїй галузі, а й володіти навичками ефективного управління, зокрема для організації власного бізнесу, а також здійснення професійної діяльності в умовах інклюзивного соціального середовища. Для цього необхідно розуміти основи управління, знати історію розвитку управлінської науки в Україні та закордоном, а також враховувати актуальний міжнародний досвід, корисний для вітчизняної практики.

Змістовий модуль I. Теоретичні засади менеджменту

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Історія розвитку менеджменту. Шість управлінських революцій. Розвиток виробництва і економічних зв'язків. Види управління. Поняття управління. Поняття менеджменту. Підходи до визначення терміну «менеджмент». Предмет науки управління. Основні концепції управління. Основні підходи до науки управління.

Поняття мистецтва управління. Об'єкт та суб'єкт управління. Умови ефективної взаємодії суб'єкту та об'єкту управління. Елементи системи управління. Поняття «підприємець». Поняття «менеджер».

Рівні управління. Групи менеджментів. Поняття організації як відкритої системи. Основні положення сучасного менеджменту. Методи дослідження в менеджменті. Основні типи моделей.

Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Об'єктивні закони. Філософські закони. Закони, які проявляються у статичності. Закони, які проявляються у динамічності. Загальні закономірності. Часткові закономірності. Поняття принципів управління. Загальні принципи управління. Часткові принципи управління.

Тема 3. Історія розвитку менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту. Школа наукового управління. Класична (адміністративна) школа. Школа людських відносин. Школа поведінкових наук (біхевіористична). Емпірична школа. Школа „соціальних” систем. Нова школа. Інтегровані підходи до управління. Етапи розвитку управлінської науки в Україні.

Тема 4. Організації як об'єкти управління

Поняття організації. Вимоги до організації. Значення організації. Керуюча та керована підсистема. Класифікація організацій. Характеристики складних організацій. Механістичні організації. Органічні організації. Внутрішнє середовище організації. Основні внутрішні змінні організації. Фактори зовнішнього середовища. Характеристика факторів зовнішнього середовища. Основні етапи життєвого циклу організації. Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Вхід системи. Процес перетворення. Вихід системи. Параметри, що визначають успішну діяльність організації. Основні елементи організаційної культури. Функції культури. Типи організаційної культури. Типи організацій.

Змістовий модуль II. Функції менеджменту

Тема 5. Функції та технологія менеджменту

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Класифікація функцій менеджменту. Процес

управління виробництвом. Основний закон управління. Спрямованість управлінського циклу. Характеристика елементів управління. Поняття технології. Вимоги до технологічного менеджменту.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

Суть планування. Види планів. Форми планування. Методи планування. Вибір стратегії. Поняття місії підприємства. Характеристики цілей. Процес менеджмента за цілями та його основні етапи та принципи. Етапи процесу стратегічного планування. Напрямки реалізації стратегії. Зарубіжний досвід використання інклюзивних стратегій управління підприємствами та організаціями.

Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.

Поняття владних повноважень. Поняття відповідальності. Поняття підзвітності. Поняття делегування. Основні елементи делегування. Складові організаційного механізму господарювання. Структура управління організацією.

Елементи проектування організації. Групи ситуаційних чинників. Функціональна форма організації. Конгломератна форма організації. Філійна форма організації. Ієрархічні організаційні структури. Адаптивні структури управління.

Тема 8. Контроль як загальна функція менеджменту

Поняття контролю та його функції. Широта контролю. Процес здійснення контролю. Види контролю. Етапи процесу контролю. Поведінкові аспекти контролю. Основні характеристики контролю. Сила впливу контролю.

Тема 9. Теорія і практика мотивації

Поняття мотивація. Поняття винагорода. Змістовні теорії мотивації. Процесійні теорії мотивації. Забезпечення інклюзивності робочого місця як фактор вмотивованості працівників.

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

Поняття функції регулювання. Поняття функції координації спільної діяльності. Диспетчеризація. Принципи регулювання. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Дисципліни, вивчення яких обов'язково передують цій дисципліні:

«Вступ до спеціальності», «Економічна теорія», «Теорія лідерства», «Теорія організації».

Міжпредметні зв'язки дисципліни: дисципліна «Основи менеджменту» базується на знаннях основ економічної категорії, лідерства та організації.

4.2. Структура навчальної дисципліни

4.2.1. Тематичний план

Назви змістових модулів і тем	Розподіл годин між видами робіт														Форми та методи контро лю знань
	денна форма							заочна форма							
	Усього	аудиторна					с.р.	Усього	аудиторна					с.р.	
		у тому числі							у тому числі						
		л	сем	пр	лаб	інд			л	сем	пр	лаб	інд		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Модуль 1															
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту															
Тема 1. Поняття та сутність менеджменту	18	4		4		2	8	16	2				2	12	АР: + СР: + ІНД3:+
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	14	2		2		2	8	14					2	12	АР: + СР: + ІНД3:+
Тема 3. Історія розвитку менеджменту	16	4		2		2	8	14					2	12	АР: + СР: + ІНД3:+
Тема 4. Організації як об'єкти управління	14	2		2		2	8	18	2		2		2	12	АР: + СР: + ІНД3:+
Разом за змістовним модулем I	62	12		10		8	32	62	4		2		8	48	
Змістовий модуль II. Функції менеджменту															
Тема 5. Функції та технологія менеджменту	16	4		2		2	8	18	2		2		2	12	АР: + СР: + ІНД3:+
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	14	2		2		2	8	14					2	12	АР: + СР: + ІНД3:+
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	16	4		2		2	8	14					2	12	АР: + СР: + ІНД3:+
Тема 8. Контроль як загальна функція менеджменту	14	2		2		2	8	14					2	12	АР: + СР: + ІНД3:+

Продовження табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Тема 9. Теорія і практика мотивації	14	4		2		2	6	14					2	12	AP: + CP: + ІНДЗ: +
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	14	2		2		2	8	14					2	12	AP: + CP: + ІНДЗ: +
Разом за змістовним модулем II	88	18		12		12	46	88	2		2		12	72	
Усього годин	150	30		22		20	78	150	6		4		20	120	

Примітки: *AP* – аудиторна робота, *CP* – самостійна робота, *ІНДЗ* – індивідуальне завдання., *МК* – модульний контроль

4.2.2. Навчально-методична картка дисципліни

«Основи менеджменту»

Разом: 150 год, лекції – 30 год, практичні заняття – 22 год, ІНДЗ – 20 год, самостійна робота – 78 год, підсумковий контроль – 2 год.

Модулі	Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2					
Назва модуля	Теоретичні засади менеджменту				Функції менеджменту					
Кількість балів за модуль	10				15					
Лекції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Теми лекцій	Поняття та сутність менеджменту	Закони, закономірності та принципи менеджменту	Історія розвитку менеджменту	Організації як об'єкти управління	Функції та технологія менеджменту	Планування як загальна функція менеджменту	Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	Контроль як загальна функція менеджменту	Теорія і практика мотивації	Регулювання як загальна функція менеджменту
Теми практичних занять										
Самостійна робота	4				6					
Тести	5									
ІНДЗ	15									
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота (5 бали)									
Підсумковий контроль	Іспит (40 балів)									

4.3. Форми організації занять

4.3.1 Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту		
1	Тема 1. Поняття та сутність менеджменту	4
2	Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	2
3	Тема 3. Історія розвитку менеджменту	2
4	Тема 4. Організації як об'єкти управління	2
Змістовий модуль II. Функції менеджменту		
5	Тема 5. Функції та технологія менеджменту	2
6	Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	2
7	Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	2
8	Тема 8. Контроль як загальна функція менеджменту	2
9	Тема 9. Теорія і практика мотивації	2
10	Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	2
Всього		22

4.3.2. Індивідуальна навчально-дослідна робота (реферат)

Індивідуальна навчально-дослідна робота (ІНДР) є видом позааудиторної індивідуальної діяльності здобувача освіти, результати якої використовуються у процесі вивчення програмового матеріалу навчальної дисципліни. Завершується виконання здобувачами освіти ІНДР прилюдним захистом навчального проєкту.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) з курсу – це вид науково-дослідної роботи здобувача освіти, яка містить результати дослідницького пошуку, відображає певний рівень його навчальної компетентності.

Мета ІНДЗ: самостійне вивчення частини програмового матеріалу, систематизація, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань із навчального курсу, удосконалення навичок самостійної навчально-пізнавальної діяльності.

Зміст ІНДЗ: завершена теоретична або практична робота у межах навчальної програми курсу, яка виконується на основі знань, умінь та навичок, отриманих під час лекційних, семінарських, практичних та лабораторних занять і охоплює декілька тем або весь зміст навчального курсу.

Види ІНДЗ, вимоги до них та оцінювання:

- ✓ конспект із теми (модуля) за заданим планом (**2 бали**);
- ✓ конспект із теми (модуля) за планом, який здобувач освіти розробив самостійно (**3 бали**);
- ✓ анотація прочитаної додаткової літератури з курсу, бібліографічний

- опис, тематичні розвідки (**3 бали**);
- ✓ повідомлення з теми, рекомендованої викладачем (**2 бали**);
- ✓ повідомлення з теми (без рекомендації викладача): сучасні відкриття з теми, аналіз інформації, самостійні дослідження (**3 бали**);
- ✓ дослідження різноманітних питань з тематики дисципліни у вигляді есе (**5 балів**);
- ✓ дослідження з тематики дисципліни у вигляді реферату (охоплює весь зміст навчального курсу) – **15 балів**.

Орієнтовна структура ІНДЗ – науково-педагогічного дослідження у вигляді реферату: вступ, основна частина, висновки, додатки (якщо вони є), список використаних джерел.

4.3.2.1. Тематика ІНДЗ (у вигляді реферату)

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Суть, зміст менеджменту та управління.
3. Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління.
4. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки.
5. Рівні управління. Групи менеджерів.
6. Закони та закономірності менеджменту.
7. Загальні принципи управління.
8. Сучасні принципи менеджменту.
9. Становлення перших теорій управління.
10. Школа наукового управління.
11. Школа людських стосунків.
12. Поняття організації.
13. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
14. Організація як відкрита та динамічна система.
15. Життєвий цикл організації.
16. Культура організації.
17. Класифікація функцій менеджменту.
18. Процес організації управління та його складові.
19. Взаємозв'язок елементів управління.
20. Суть планування.
21. Методи розробки планів.
22. Місія організації та цілі в управлінні.
23. Стратегічне планування та розробка стратегії.
24. Планування реалізації стратегії.
25. Концепція управління за цілями.
26. Владні повноваження, відповідальність і делегування.
27. Процес делегування повноважень і відповідальності.
28. Елементи проектування організації.
29. Головні форми проектування структур управління.
30. Характеристика структур управління.

Критерії оцінювання ІНДЗ
(дослідження у вигляді реферату)

№ з/п	Критерії оцінювання роботи	Максимальна кількість балів за кожним критерієм
1.	Обґрунтування актуальності, формулювання мети, завдань та визначення методів дослідження	2 бали
2.	Складання плану реферату	1 бал
3.	Критичний аналіз суті та змісту першоджерел. Виклад фактів, ідей, результатів досліджень у логічній послідовності. Аналіз сучасного стану дослідження проблеми, розгляд тенденцій подальшого розвитку даного питання	3 балів
4.	Дотримання правил реферування наукових публікацій	2 бали
5.	Доказовість висновків, обґрунтованість власної позиції, пропозиції щодо розв'язання проблеми, визначення перспектив дослідження	3 бали
6.	Дотримання вимог щодо технічного оформлення структурних елементів роботи (титольний аркуш, план, вступ, основна частина, висновки, додатки (якщо вони є), список використаних джерел, посилання	2 бали
7	Презентація ІНДЗ	2 бали
Разом		15 балів

Оцінка за ІНДЗ у вигляді реферату: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
13 – 15	<i>відмінно</i>	5	A	<i>відмінно</i>
8-12	<i>добре</i>	4	BC	<i>добре</i>
4-7	<i>задовільно</i>	3	DE	<i>задовільно</i>
0-3	<i>незадовільно</i>	2	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного виконання</i>

4.3.3. Теми самостійної роботи здобувачів освіти

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту		
1	Поняття та сутність менеджменту	8
2	Закони, закономірності та принципи менеджменту	8
3	Історія розвитку менеджменту	8
4	Організації як об'єкти управління	8
Змістовий модуль II. Функції менеджменту		
5	Функції та технологія менеджменту	8
6	Планування як загальна функція менеджменту	8
7	Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	8
8	Контроль як загальна функція менеджменту	8
9	Теорія і практика мотивації	6
10	Регулювання як загальна функція менеджменту	8
Всього		78

КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА ОСВІТИ

Змістовий модуль та теми курсу	Академічний контроль	Бали	Термін виконання (тижні)
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. Теоретичні засади менеджменту			
Тема 1. Поняття та сутність менеджменту (8 год)	Самостійна робота	1	I
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту (8 год)	Самостійна робота	1	II
Тема 3. Історія розвитку менеджменту (8 год)	Самостійна робота	1	III
Тема 4. Організації як об’єкти управління (8 год)	Самостійна робота	1	IV
Всього: 32 год	Всього: 4 бали		
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. Функції менеджменту			
Тема 5. Функції та технологія менеджменту (8 год)	Самостійна робота	1	V - VI
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту (8 год)	Самостійна робота	1	VII - VIII
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту (8 год)	Самостійна робота	1	IX-XI
Тема 8. Контроль як загальна функція менеджменту (8 год)	Самостійна робота	1	XII-XIII
Тема 9. Теорія і практика мотивації (6 год)	Самостійна робота	1	XIV
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту (8 год)	Самостійна робота	1	XV
Всього: 46 год	Всього: 6 балів		
Разом: 78 год	Разом: 10 балів		

5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

5.1. Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності

1. За джерелом інформації:

- *словесні*: лекція (традиційна, проблемна тощо) із застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій (презентація PowerPoint), семінари, пояснення, розповідь, бесіда;
- *наочні*: спостереження, ілюстрація, демонстрація;
- *практичні*: ситуаційні вправи.

2. За логікою передачі і сприйняття навчальної інформації: індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні.

3. За ступенем самостійності мислення: репродуктивні, пошукові, дослідницькі.

4. За ступенем керування навчальною діяльністю: під керівництвом викладача; самостійна робота здюювачів освіти із сучасною літературою та підручниками; виконання індивідуальних навчальних проєктів.

5.2. Методи стимулювання інтересу до навчання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності:

Методи стимулювання інтересу до навчання: навчальні дискусії; створення ситуацій зацікавленості (метод цікавих аналогій тощо).

5.3. Інклюзивні методи навчання

1. Методи формування свідомості: бесіда, диспут, лекція, приклад, пояснення.

2. Метод організації діяльності та формування суспільної поведінки особистості: ситуаційні вправи, приклад.

3. Методи мотивації та стимулювання: вимога, громадська думка.

4. Метод самовиховання: самопізнання, самооцінювання, самореалізація.

5. Методи соціально-психологічної допомоги: психологічне консультування, стимуляційні ігри.

6. Спеціальні методи: супровід, тренінг, трудовий метод.

Методика навчання (як система) – організований набір методів, прийомів, засобів і форм навчання, який використовуються для досягнення освітніх цілей.

Методика є структурованим застосуванням методів – організоване використання різних методів і прийомів, яке обумовлено специфікою освітнього процесу або діяльності. Вона описує як саме, в якій послідовності і в яких умовах застосовуються певні методи для досягнення результату.

- Методика навчання може включати в себе різні методи, стратегії, підходи, засоби навчання (аудіовізуальні матеріали, інтернет-ресурси, дидактичні ігри тощо) і системи організації роботи (до прикладу: поетапне вивчення лексики, розвиток навичок письмового та усного мовлення).

- Методика викладання навчальної дисципліни — вибір викладачем та застосування методів для ефективного засвоєння матеріалу здобувачами освіти.

Методика навчання для здобувачів освіти з вадами та порушеннями здоров'я має важливі відмінності, які враховують індивідуальні потреби кожного типу порушень і передбачає модифікацію форм роботи та типів завдань для таких здобувачів освіти.

Кожен тип інвалідності має свої специфічні потреби, і тому підхід до навчання має бути адаптованим, щоб забезпечити максимальну ефективність для здобувачів освіти. Враховуючи різні види порушень (порушення слуху, зору, рухової активності, когнітивні порушення тощо), методика вивчення буде різною. Використання адаптованих технологій, інклюзивних методів та індивідуальних підходів дозволяє забезпечити ефективне навчання для всіх здобувачів освіти, незалежно від типу інвалідності.

Методика навчання для здобувачів освіти з вадами слуху

Для здобувачів освіти з вадами слуху основним викликом є відсутність або обмеження слухового сприйняття, що може ускладнити процес вивчення мови через усне спілкування та аудіоматеріали. Адаптованими методиками є:

Жестова мова: Якщо здобувач освіти має ваду слуху та використовує жестову мову як основний засіб комунікації, то вивчення дисципліни проводиться через переклад на жестову мову (із залученням відповідного спеціаліста чи фрагментів відео із дублюючим перекладом на жестову мову), зокрема для усного компоненту. Програми з навчання для таких здобувачів освіти можуть включати використання перекладачів жестової мови під час лекцій.

Субтитри: Всі відеоматеріали, які використовуються на заняттях (фільми, навчальні відео), мають субтитри, що дозволяє здобувачам освіти з вадами слуху ознайомлюватися з мовними структурами та словником.

Адаптовані навчальні матеріали: Використання візуальних методів, таких як ілюстрації, діаграми, картки з лексикою, допомагає краще засвоювати матеріал. Також створюються текстові файли або аудіоматеріали з субтитрами для покращення розуміння контексту.

Практика усного мовлення через письмове спілкування: Оскільки здобувачі освіти нечують мовлення, замість усної практики для такої категорії здобувачів освіти фокусується увага на письмових завданнях, інтерактивних тестах і вправах, що включають роботу з текстами (письмові відповіді, розпізнавання лексики та граматики через текст).

Методика навчання для здобувачів освіти з вадами зору

У здобувачів освіти з порушеннями зору основною проблемою є труднощі з візуальним сприйняттям інформації, тому методика навчання адаптована до аудіо- та тактильних матеріалів.

Технології для читання з екрану: Використання програм для читання з екрану, таких як JAWS або NVDA, дозволяє здобувачам освіти з порушеннями зору слухати текстовий матеріал. Це забезпечує доступ до електронних підручників, презентацій та інших навчальних ресурсів.

Адаптація навчальних матеріалів: Усі текстові матеріали надаються у форматі для читання з екрану або у шрифті Брайля. Це дає можливість здобувачам освіти не тільки читати, але й активно працювати з навчальними матеріалами.

Озвучення текстів: Використання спеціальних додатків для озвучування текстів або аудіокниг допомагає здобувачам освіти вивчати нові слова та фрази на слух, а також слухати приклади правильного вимовлення.

Аудіовізуальні завдання: Для таких здобувачів освіти використовуються аудіовправи, зокрема з вимови та слухової практики. Це дозволяє розвивати навички аудіювання та вимови, хоча й без візуального сприйняття.

Інтерактивні вправи на слух: Заняття включають завдання, орієнтовані на слухове сприйняття мови (завдання на розпізнавання вимови, на відмінності в інтонації, акценті тощо).

Методика навчання для здобувачів освіти з руховими порушеннями

Здобувачі освіти з руховими порушеннями, як правило, мають фізичні обмеження, які можуть вплинути на їхню здатність використовувати традиційні навчальні засоби, але їхні когнітивні та мовні навички, як правило, не порушені. З цією метою освітній процес відповідно адаптований для зручності та доступності.

Онлайн-навчання та доступ до цифрових матеріалів: Онлайн платформи дозволяють здобувачам освіти з руховими порушеннями навчатися без необхідності фізично перебування в аудиторії, а також допомагають уникнути труднощів із переміщенням.

Інтерфейси з підтримкою доступу: Використання програмного забезпечення та навчальних платформ, що підтримують голосові команди або дають можливість здійснювати навчання за допомогою спеціальних пристроїв для вводу (як-от пристрої для управління комп'ютером через рухи очей чи голівки).

Адаптація завдань для письмових відповідей: Враховуючи фізичні обмеження, здобувачі освіти можуть використовувати голосові помічники для виконання завдань або адаптовані клавіатури та інші технології для зручного введення тексту. Також враховується обсяг виконуваних письмових завдань та швидкість проходження онлайн тестів, написання підсумкових робіт.

Методика навчання для здобувачів освіти з когнітивними порушеннями

Когнітивні порушення можуть включати труднощі з пам'яттю, увагою, сприйняттям інформації. Здобувачі освіти з такими порушеннями потребують адаптованих методик навчання, щоб забезпечити доступність матеріалу та поступове засвоєння нової інформації.

Розбиття матеріалу на малі блоки: Заняття структуруються (матеріал поділяється на малі частини), що дозволяє легше засвоювати інформацію та допомагає зберігати увагу на кожному етапі навчання.

Часті повторення та практичні вправи: Регулярне повторення пройденого матеріалу, використовуючи ігрові методи чи інші інтерактивні вправи.

Візуальні допоміжні засоби: Використання карток із лексикою, діаграм, малюнків допомагає здобувачам освіти з когнітивними порушеннями краще засвоювати мову.

Мультисенсорні підходи: Для здобувачів освіти з когнітивними порушеннями використовуються різні сенсорні канали (слух, зір, дотик), щоб стимулювати запам'ятовування та розуміння.

Методика навчання для здобувачів освіти із психічними порушеннями

Психічні порушення можуть включати депресії, тривожні розлади, посттравматичний стресовий синдром тощо, які можуть негативно впливати на здатність до концентрації, мотивацію та емоційний стан під час навчання.

Індивідуальний підхід: здобувачі освіти з психічними порушеннями потребують більш гнучкого підходу, наприклад, менших навантажень, частих перерв або персоналізованих уроків.

Підтримка в навчанні через терапевтичні методи: Залучення психологів або консультантів до освітнього процесу допомагає здобувачам освіти подолати емоційні труднощі.

Створення безпечного та підтримуючого середовища: Створення атмосфери довіри та підтримки, де здобувач освіти може вільно звернутися за допомогою або адаптувати темп навчання до своїх потреб.

6. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Навчальна дисципліна оцінюється за модульно-рейтинговою системою. Вона складається із двох модулів.

Результати навчальної діяльності здобувачів освіти оцінюються за 100-бальною шкалою в кожному семестрі окремо.

За результатами поточного, модульного та семестрового контролів виставляється підсумкова оцінка за 100-бальною шкалою, національною шкалою та шкалою ECTS.

Модульний контроль: кількість балів, які необхідні для отримання відповідної оцінки за кожен змістовий модуль упродовж семестру.

Семестровий (підсумковий) контроль: виставлення семестрової оцінки здобувачам освіти, які опрацювали теоретичні теми, практично засвоїли їх і мають позитивні результати, набрали необхідну кількість балів.

Загальні критерії оцінювання успішності здобувачів освіти, які отримали за 4-бальною шкалою оцінки «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно», подано в таблиці нижче.

Кожний модуль включає бали за поточну роботу здобувача освіти на семінарських, практичних, виконання самостійної роботи, модульну контрольну роботу.

Виконання модульних контрольних робіт здійснюється в режимі комп'ютерної діагностики або з використанням роздрукованих завдань.

Реферативні дослідження та есе, які виконує здобувач освіти за визначеною тематикою, обговорюються та захищаються на практичних заняттях.

Модульний контроль знань здобувачів освіти здійснюється після завершення вивчення навчального матеріалу модуля.

6.1. Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти

Оцінка	Критерії оцінювання
«відмінно»	Ставиться за повні та міцні знання матеріалу в заданому обсязі, вміння вільно виконувати практичні завдання, передбачені навчальною програмою; за знання основної та додаткової літератури; за вияв креативності в розумінні і творчому використанні набутих знань та умінь.
«добре»	Ставиться за вияв здобувачем освіти повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді здобувача освіти наявні незначні помилки.
«задовільно»	Ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхневу обізнаність із основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою. Можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але здобувач освіти спроможний усунути їх із допомогою викладача.
«незадовільно»	Виставляється здобувачеві освіти, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхнева, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення. Таким чином, оцінка «незадовільно» ставиться здобувачеві освіти, який неспроможний до навчання чи виконання фахової діяльності після закінчення закладу вищої освіти без повторного навчання за програмою відповідної дисципліни.

6.2. Система оцінювання роботи здобувачів освіти упродовж семестру

Вид діяльності здобувача освіти	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль n	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
I. Обов’язкові							
1.1. Робота на практичному занятті	2,5	4	10	6	15		
1.2. Виконання завдань для самостійної роботи	1	4	4	6	6		
1.3. Виконання модульної контрольної (МК)	2,5	1	2,5	1	2,5		
1.4. Виконання тестових завдань	5	-	-	-	5		
1.4. Виконання індивідуальних завдань (ІНДЗ)	15	-	-	-	15		
Разом		-	16,5	-	43,5	-	
Максимальна кількість балів за обов’язкові види роботи: 60							
II. Вибіркові (за вибором здобувача освіти)							
Виконання завдань для самостійного опрацювання							
1. Огляд літератури з конкретної тематики	5						
2. Участь у науковій студентській конференції	10						
Разом		-		-		-	
Максимальна кількість балів за вибіркові види роботи: 15							
Всього балів за теоретичний і практичний курс: 75							

Кількість балів за роботу з теоретичним матеріалом, на практичних заняттях, під час виконання самостійної та індивідуальної навчально-дослідної роботи залежить від дотримання таких вимог:

- ✓ своєчасність виконання навчальних завдань;
- ✓ повний обсяг їх виконання;
- ✓ якість виконання навчальних завдань;
- ✓ самостійність виконання;
- ✓ творчий підхід у виконанні завдань;
- ✓ ініціативність у навчальній діяльності.

6.3. Оцінка за теоретичний і практичний курс: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
54 – 60	<i>відмінно</i>	5	A	<i>відмінно</i>
45 – 53	<i>добре</i>	4	BC	<i>добре</i>
36 – 44	<i>задовільно</i>	3	DE	<i>задовільно</i>
21 – 35	<i>незадовільно</i>	2	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного складання</i>
1 – 20		2	F	<i>незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни</i>

6.4. Оцінка за екзамен: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
36 – 40	<i>відмінно</i>	5	A	<i>відмінно</i>
30 – 35	<i>добре</i>	4	BC	<i>добре</i>
24 – 29	<i>задовільно</i>	3	DE	<i>задовільно</i>
14 – 23	<i>незадовільно</i>	2	FX	<i>незадовільно з можливістю повторного складання</i>
1 – 13		2	F	<i>незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни</i>

6.5. Загальна оцінка з дисципліни: шкала оцінювання національна та ECTS

Оцінка за 100-бальною системою		Оцінка за національною шкалою		Оцінка за шкалою ECTS	
		екзамен			
90 – 100	відмінно	5		A	відмінно
82 – 89	добре	4		B	добре (дуже добре)
75 – 81	добре	4		C	добре
64 – 74	задовільно	3		D	задовільно
60 – 63	задовільно	3		E	задовільно (достатньо)
35 – 59	незадовільно	2		FX	незадовільно з можливістю повторного складання
1 – 34	незадовільно	2		F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

6.6. Розподіл балів, які отримують здобувачі освіти

Поточне тестування та самостійна робота										Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1, 2											
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	40	100
3,5	3,5	3,5	6	3,5	3,5	3,5	3,5	8,5	21		

6.7. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Суть, зміст менеджменту та управління.
3. Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління.
4. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки.
5. Рівні управління. Групи менеджерів.
6. Закони та закономірності менеджменту.
7. Загальні принципи управління.
8. Сучасні принципи менеджменту.
9. Становлення перших теорій управління.
10. Школа наукового управління.
11. Школа людських стосунків.
12. Поняття організації.
13. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
14. Організація як відкрита та динамічна система.
15. Життєвий цикл організації.
16. Культура організації.
17. Класифікація функцій менеджменту.
18. Процес організації управління та його складові.
19. Взаємозв'язок елементів управління.
20. Суть планування.
21. Методи розробки планів.
22. Місія організації та цілі в управлінні.
23. Стратегічне планування та розробка стратегії.
24. Планування реалізації стратегії.
25. Концепція управління за цілями.
26. Владні повноваження, відповідальність і делегування.
27. Процес делегування повноважень і відповідальності.
28. Елементи проєктування організації.
29. Головні форми проєктування структур управління.

30. Характеристика структур управління.
31. Зміст і еволюція поняття мотивації.
32. Змістовні теорії мотивації.
33. Процесійні теорії мотивації.
34. Мотиваційна теорії підкріплення.
35. Суть і зміст контролю.
36. Види контролю.
37. Процес контролю.
38. Поведінкові аспекти контролю.
39. Характеристика ефективного контролю.
40. Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу.
41. Поняття регулювання та його місця в системі управління.
42. Види регулювання.
43. Етапи процесу регулювання.
44. Сутність та класифікація методів менеджменту.
45. Економічні методи управління.
46. Організаційно-розпорядчі методи управління.
47. Соціальні методи управління.
48. Суть та види управлінських рішень.
49. Основні підходи до прийняття управлінських рішень.
50. Процес прийняття рішення.
51. Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу АБВ.
52. Методи прийняття рішень.
53. Організація та контроль виконання рішень.
54. Інформація, її види та роль у менеджменті.
55. Класифікація інформації.
56. Елементи системи обміну інформацією.
57. Поняття і роль комунікації.
58. Види і форми комунікації.
59. Перешкоди в комунікаціях.

60. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.
61. Керівництво та управління.
62. Влада і відповідальність.
63. Форми влади і впливу.
64. Суть лідерства.
65. Теорії лідерства.
66. Типологія стилів керівництва.
67. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва.
68. Сутність відповідальності та етики в менеджменті.
69. Природа організаційних змін.
70. Управління змінами.

7. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Опорні конспекти лекцій; методичні вказівки до практичних занять; індивідуально-дослідне завдання; ілюстративні матеріали; орієнтовні питання до іспиту; завдання для проведення комплексної контрольної роботи (ККР).

7.1. Навчально-методичні аудіо- і відеоматеріали, у т.ч. для здобувачів освіти з інвалідністю

Для інклюзивного навчання:

- методики диференційованого підходу до процесу навчання й оцінювання знань, умінь і здібностей здобувачів освіти з інвалідністю;
- наявність навчально-методичної літератури в електронному, друкованому форматах для осіб з інвалідністю;
- дидактичні матеріали та засоби навчання осіб з інвалідністю для дистанційної та відкритої форм навчання.

7.2. Глосарій (термінологічний словник)

Автоматизована система управління – це комплекс дій і заходів технічного, організаційного та економічного характеру, призначений для отримання результатної інформації, необхідної для інформаційного обслуговування фахівців та оптимізації процесу управління в різних сферах діяльності організації.

Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень. Розрізняють такі види адміністративного стягнення, як попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація або вилучення предметів.

Адміністративна мотивація – враховує виконання працівником наказів, команд адміністрації, при цьому використовуються заохочувальні заходи (матеріальна винагорода, посадове підвищення, подяки, поліпшення умов праці тощо) або санкції за порушення вимог (стягнення, догана, переведення на нижчу посаду, звільнення).

Адміністративний вплив – це цілеспрямована зміна суб'єктом управління стану об'єкта.

Адміністративний контроль – це управлінська діяльність, спрямована на визначення поточного стану керуючої підсистеми системи управління організацією і процеси що в ній відбуваються, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування.

Адміністративний менеджмент – це один з напрямків сучасного менеджменту, які вивчають адміністративно-распорядчі форми управління.

Адміністративні методи – це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

Адміністрація (від лат. Administratio – управління, керівництво) – керівництво фірми, підприємства, організації, апарат управління; коло осіб, уповноважених здійснювати оперативне управління, виступати в якості юридичної особи, офіційно представляти організацію, установа. До адміністрації підприємства, фірми прийнято відносити керівника (президента), його заступників (віце-президентів), виконавчих директорів, головного бухгалтера, провідних менеджерів. Керівника призначають засновники, а інших членів адміністрації приймає на роботу вже призначений керівник. Адміністрація несе всю повноту відповідальності за всі рішення в області управління підприємством.

Адмініструвати – означає керувати установою, організацією, підприємством, управляти.

Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл.

Балансовий метод – ґрунтується на взаємозв'язку наявних та необхідних ресурсів. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться шукати додаткові джерела для покриття дефіциту. Якщо ресурсів надлишок, то необхідно розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку. Балансовий метод реалізується через складання системи балансів: матеріально-речових, вартісних, трудових.

Важіль – первинний механізм. У адмініструванні використовуються поняття важелів впливу, дії, тиску. Важіль безпосередньо утворює механізм або його складові, а інструмент застосовується як уніфікований засіб.

Винагорода за кінцевий результат діяльності пов'язана з досягнутими показниками, тому вона повинна відповідати дійсному внеску кожного управління, бути справедливою, спонукати працівника до досягнення в майбутньому вищих показників.

Відкритий офіс – у такому офісі більшість співробітників знаходяться в одному приміщенні, розділеному лише меблями – шафами, стелажми і столами.

Відповідальність – це зобов'язаність вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання.

Вказівка здійснюється в усній формі, використовується на нижчому рівні управління.

Влада – потенційна або реальна можливість впливу на навколишніх.

Внутрішньофірмова кар'єра – передбачає зміну стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Вплив – психологічний (емоційний або розумовий) вплив, який здійснюється на людей з метою зміни поведінки.

Врівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично відносяться до своїх дій.

Горизонтальні зв'язки – це зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії або статусом частинами або членами організації.

Делегування – передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Державно-адміністративне управління – вид державної діяльності з управління справами держави, в межах якого практично реалізується виконавча влада.

Деструктивні (або негативні) цілі спрямовані на розчленування організації, тобто на ліквідацію окремих її елементів або наділення таких елементів повноваженнями і функціями, що суперечать цілям і завданням всієї організації.

Децентралізація – це передача, або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижні рівні управління організацією. Це забезпечує зменшення обсягу робіт вищого керівництва, звільняє його час на вирішення

кардинальних питань діяльності організації, працівники нижніх рівнів управління отримують більшу можливість впливати на процес управління організацією, що в свою чергу забезпечує ширший спектр мотивації праці, зменшується кількість необхідних узгоджень, прискорюється процес прийняття рішень.

Дисциплінарна відповідальність і стягнення застосовуються у випадку порушення трудового законодавства, коли має місце дисциплінарна провина, під якою розуміється протиправне винне невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків працівником.

Діловодство – ведення документації, передбачає знання правил створення документів, їх оформлення, погодження, просування на підприємстві та зберігання.

Діловодство (документаційне забезпечення управління) – це галузь діяльності, що забезпечує документування і організацію роботи з офіційними документами на підприємстві. Порядок руху документів в організації закріплюється в схемах проходження документів, що розробляються службою документаційного забезпечення і затверджуються керівництвом організації.

Документообіг – це рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення.

Допоміжні служби – адміністративні утворення, що не мають самостійних кінцевих цілей. їхня діяльність полягає в наданні іншим службам (насамперед, оперативним) допомоги матеріального і нематеріального характеру у формі надання в їх розпорядження різних засобів чи послуг.

Економічна мотивація – полягає у застосуванні економічних стимулів, до яких відносять такі заходи: виплату зарплати, участь в розподілі прибутків.

Елементарна структура – це коли організацією здатен управляти один керівник.

Заключний контроль – зворотній зв'язок здійснюється після того, як робота виконана, або після завершення контрольованої діяльності.

Ієрархічний тип управління – розподіл комплексів робіт для реалізації функцій за рівнями ієрархії управління, закріплення їх за управлінськими працівниками й визначення на цій основі делегованих їм повноважень.

Ієрархія – це розташування частин цілого в порядку від вищого до нижчого.

Імпульсивні рішення менеджери легко генерують у великій кількості, але не можуть їх якісно перевірити, уточнити й оцінити. Ці рішення є недостатньо обґрунтованими та надійними.

Інертні рішення є результатом обережного пошуку менеджера, але не мають оригінальності, пошуку, новаторства, не відзначаються обґрунтованістю.

Інструмент – універсальна форма організації зовнішнього впливу.

Інтуїтивне рішення менеджера будується на власному досвіді і відчутті

вірності власного вибору. В основі рішення, побудованого на думці, знаходяться знання і досвід минулого.

Інформаційні технології в управлінні – це комплекс методів переробки розрізнених вихідних даних у надійну та оперативну інформацію механізму прийняття рішень за допомогою апаратних і програмних засобів з метою досягнення оптимальних ринкових параметрів об'єкта управління.

Інформація – найважливіша складова як виробничого, так і управлінського процесу. Управлінська інформація являє собою різноманітні відомості економічного, технологічного, соціального, юридичного та іншого змісту.

Календар робіт – документ, який показує календарні дати початку і завершення робіт виходячи з режиму роботи проєктної команди, вихідних та святкових днів.

Кваліфікаційний тип управління – передбачає розподіл робіт за функціями управління й закріплення їх за управлінськими працівниками згідно з кваліфікацією, стажем роботи й особистими здібностями останніх.

Класичний офіс – це офіс закритого (кабінетного) типу. Його використання передбачає класичну схему планування, що створює атмосферу усамотненості та спокою.

Комбінований офіс – у такому офісі є як індивідуальні кімнати, так і загальний офісний простір. Окремі приміщення ізольовані прозорими перегородками від центральних зон, призначених для загального користування.

Конструктивні (або позитивні) цілі характеризуються тим, що їх досягнення сприяє комплексному, інтегрованому та гармонійному розвитку всіх елементів організаційної системи.

Контроль – це вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємств підтвердження щодо вірності його управлінських рішень, а також щодо здійснених ним поточних коректив.

Кофіс – синтез кафе та офісу, де за чашкою чаю можна обговорити робочі питання.

Лінійні зв'язки – це відношення, у яких начальник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто ці зв'язки йдуть в організаційній ієрархії згори вниз і виступають у формі наказу, розпорядження, команди, вказівки.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого. Вони надають керівнику узаконену владу впливу на підлеглих.

Математично-статистичний метод – зводиться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. Вони дозволяють за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток.

Матеріальна відповідальність і стягнення. Матеріальна відповідальність працівників виражається в їх обов'язку відшкодувати збиток, заподіяний винною дією або бездіяльністю підприємству, у якому вони працюють. Матеріальна відповідальність накладається на працівників за збиток, заподіяний підприємству, з яким вони знаходяться у трудових відносинах, а також за збиток, що виник у зв'язку з відшкодуванням їм збитку, заподіяного його працівниками третім особам, якщо цей збиток відшкодований підприємством.

Матеріальна мотивація – прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Сутність матеріальної мотивації працівників у формуванні загального підходу до оплати праці працівників і надання їм інших матеріальних заохочень, що сприяє посиленню прагнення працівників до продуктивної праці або досягнення інших позитивних результатів діяльності.

Менеджер – це спеціаліст, що професійно займається управлінською діяльністю в конкретній сфері функціонування підприємства.

Менеджмент – система, що передбачає здійснення способів, методів, принципів управління, умінь досягати поставлених цілей, направляти працю людей, їх знання, досвід, інтелект. Система не стала, а така, що постійно змінюється. Це процес узгодження діяльності людей, об'єднаних в організацію для досягнення загальної мети.

Мережевий графік – це графічне подання робіт проєкту, яке відбиває хню послідовність та взаємозв'язок. Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт й логічні зв'язки між ними.

Метод управління – це метод впливу суб'єкта управління на об'єкт щодо практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління.

Методи управління – це сукупність прийомів і способів цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремого працівника з метою спонукати їх зробити визначені дії в інтересах підприємства.

Механізм адміністративного контролю – це сукупність інструментів, що використовуються для оцінки процесів і явищ, що відбуваються в системі управління організації.

Механізм адміністрування – це цілеспрямовано функціонуюча система важелів, інструментів і процедур взаємодії різних суб'єктів і об'єктів, що представляє собою складну за природою, інтегральну за формою, динамічно функціонуючу організацію. Основна мета розробки і застосування механізму адміністрування - забезпечення цілеспрямованого функціонування організації. Крім того, він за допомогою різних процедур, режимів, параметрів, форм здійснює і забезпечує комунікаційну, інформаційну, виробничу та іншу необхідну адаптацію зв'язків організації.

Моральна мотивація – отримати визнання інших людей, яких вони поважають, почути схвальні слова. Для задоволення власних цілей працівник прагне відчувати себе цінним та корисним для підприємства.

Мотив – динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість.

Мотивація – це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали.

Наказ – документ, у якому сформульовані цілі, зміст, обсяг і терміни виконання завдань, зазначені виконавці й умови виконання цих завдань, а також визначена посадова особа, що здійснює виконання. Видає наказ керівник підприємства або посадова особа, якій делеговані відповідні повноваження.

Наставляння – метод однократного застосування з боку керівника, коли він намагається аргументовано пояснити доцільність трудового завдання для підлеглого.

Неформальні зв'язки – з'являються тоді, коли формальні не виконують своєї ролі або не слугують інтересам робітника чи організації.

Нормативний метод – в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Нормативний метод планування використовується як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо балансового методу. Норми та нормативи, які використовуються в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними та часовими.

Нормування як метод управління використовує норми, що мають конкретне числове вираження, і нормативи, що носять загальний, типовий характер і є основою для розробки норм.

Обережні рішення характеризуються ретельною оцінкою всіх варіантів і відзначаються новизною та оригінальністю.

Оперативні служби – адміністративні одиниці, що надають послуги безпосередньо населенню, виконуючи тим самим завдання, з якими пов'язано створення цієї адміністративної установи чи служби, наприклад, поштове відділення, муніципальна бібліотека, паспортний стіл.

Організаційні рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою.

Організація – це процес створення такої структури підприємства, яка б давала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації.

Офіс – це місце, де відбувається служба та ділові операції, а також сукупність комунікаційних технологій для обміну інформацією з метою пошуку оптимальних управлінських рішень.

Офісні технології – інформаційні технології, об'єкт і результат яких визначаються потребами реалізації управлінської діяльності в рамках конкретної форми здійснення офісної діяльності. Вони являють собою сукупність комунікаційних технологій, що дозволяють оптимізувати діяльність з управління сучасною організацією.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання завдань (фактично командувати людьми).

Попередній контроль – проводиться з метою підтвердження, що функція менеджменту «організація» здійснюється у необхідному напрямі. Цей вид контролю здійснюється до фактичного початку робіт щодо використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Посадовий тип управління – відбиває розподіл управлінських працівників у системі управління організацією за їхньою компетентністю.

Постанова приймається на рівні всього підприємства спільно адміністрацією і громадськими організаціями.

Поточне стимулювання – застосовується для стабілізації чи корегування поточної роботи. Воно стосується результатів, які вже досягнуті, а в разі відсутності діяльності поточне стимулювання припиняється.

Поточний контроль – здійснюється безпосередньо в ході виконання процесу управління. Його об'єктом є діяльність працівників, а суб'єктом – безпосередній керівник-адміністратор.

Прийняття рішення – це творча і відповідальна задача управління. Рішення приймає керівник і несе за них особисту відповідальність. У підготовці даних для прийняття рішень приймає участь персонал управління конкретної організації.

Принципи управління – це основні правила, що визначають настрій та функціонування системи управління; найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління. Принципи управління являють собою його основні витoki, що впливають з відносин управління. Вони визначають вимоги до системи, структури та організації процесу управління.

Проблема – це складне питання або комплекс споріднених питань, розв'язання яких має важливе практичне або теоретичне значення, але цьому розв'язанню перешкоджає відсутність загальноприйнятих методів.

Проектування – це розробка комплексу взаємодії складових формування та функціонування організації. Воно базується на застосуванні різних ієрархічних, коопераційних, процедурних, ротаційних важелів та інструментів (наприклад, структурний аналіз, організаційний реінжиніринг, об'єктне та процесне моделювання, побудова моделі адміністративного супроводу функціонування організації, моделювання взаємодії в організації).

Професійний тип управління – пов'язаний із розподілом управлінських працівників за їхньою фаховою підготовкою.

Процес прийняття рішення – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованого на розв'язання проблеми організації і міститься в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення і його виконанні.

Раціональне рішення в основному будується на методах економічного аналізу, обґрунтуванні та оптимізації стратегічних і тактичних питань. За характером особистості менеджера рішення поділяють на врівноважені, імпульсивні, ризикові, інертні, обережні.

Реальна влада залежить також від ступеня визнання її власника навколишніми, тобто від його місця не тільки в офіційній, але й у неофіційній системі відносин.

Регламентування – полягає у встановленні статусу і цілей функціонування, повноважень, прав і відповідальності, правил і критеріїв оцінки діяльності об'єкта регламентування.

Регулювання – це система відносин, які забезпечують підтримку або зміну економічних явищ та їх зв'язків. Регулювання як явище притаманне колективній діяльності людей. Воно виникає разом із виробничою кооперацією і прогресує по мірі поглиблення функціонального поділу праці.

Рівень управління в організації – це частина, у межах якої та відносно якої можуть прийматися самостійні рішення без обов'язкового узгодження з вищими або нижчими рівнями.

Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання рішень.

Розпорядження – усна або письмова вимога до підлеглих виконати визначені види робіт з метою вирішення яких-небудь питань (видаються, як правило, функціональними керівниками або лінійними керівниками середнього рівня).

Система – це сукупність внутрішньо організованих і взаємопов'язаних між собою елементів (категорії, поняття, визначення явищ, предметів, процесів, досліджуваних об'єктів тощо), які наділені певними властивостями та утворюють цілісність.

Система управління – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, які функціонують на засадах ієрархічної побудови, під керівництвом єдиного центру, що дає змогу визначити мету та завдання діяльності, шляхи їх реалізації за посередництвом використання наявних ресурсів та механізмів управління.

Стимул – внутрішній або зовнішній чинник, що викликає реакцію, дію.

Технологічний тип управління – диференціація процесу управління на операції по збиранню, переданню, зберіганню й переробці інформації.

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з метою системи менеджменту. Управлінське рішення є початковим і основним моментом в організації діяльності кожного керівника.

Фахова кар'єра – це різні стадії професійної діяльності: навчання, робота, послідовний розвиток індивідуальних професійних навичок, професійне зростання й вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник управління може пройти в межах однієї або різних організацій.

Формальна влада – це влада посади. Вона обумовлена роллю останньої у структурі управління, сукупністю належних їй прав (повноважень) і не пов'язана з особистісними якостями суб'єкта, що її займає.

Формальні зв'язки – це зв'язки координації, регульовані установленими або прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами.

Функціональні менеджери-адміністратори – це керівники спеціалізованих функціональних управлінь, департаментів, служб, відділів та інших підрозділів всіх рівнів управління організації.

Функція управління – це напрям або вид управлінської діяльності, що характеризується відокремленим комплексом завдань і здійснюваний спеціальними прийомами і способами.

Централізація – це концентрація прав прийняття рішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні управління. Централізація є реакцією організованої системи, спрямованої на запобігання перекручуванню інформації під час передачі її через усі рівні управління, вона полегшує вертикальну координацію – управлінські рішення делегуються зверху вниз, дозволяє використовувати досвід і краще розуміти цілі організації, які притаманні керівникам вищих рівнів управління, забезпечує сильне керівництво, оскільки влада концентрується на вершині організаційної структури.

Цільова комплексна програма (ЦКП) – система ув'язаних між собою за змістом, термінами, виконавцям, ресурсам заходів (дій) виробничо-технологічного, науково-технічного, соціального, організаційного характеру, спрямованих на досягнення єдиної мети, вирішення загальної проблеми. У такій програмі повинні бути представлені цілі, шляхи і засоби вирішення програмної проблеми.

Штабні служби – це адміністративні одиниці, які консультують керівників організацій з питань політики, розробки проєктів, програм тощо. Особи, що працюють у службах цього типу, як правило, не здійснюють повсякденного управління. На них покладено виконання під керівництвом і в тісному контакті з керівником завдань, що виникають у зв'язку з прийняттям важливих рішень.

7.3. Рекомендована література

Основна

1. Основи менеджменту : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв: МНАУ, 2022. 162 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11576/1/stamat-osn-menedzhment-lekc-2022.pdf>.
2. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>.
3. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf.
4. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf>.

Допоміжна

1. Bezus P., and Pazynich O., and Ivanenko V., Shafranov K., Dyvynska Y. Strategic Enterprise Management in a Globalized Market Environment. Alta: Journal of interdisciplinary research. 2021. No. 11(2). pp. 70-77. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/20938/1/Bezus%2C%20P.%2C%20Pazynich%2C%20O.%2C%20Ivanenko%2C%20V.%2C%20Shafranov%2C%20K.%2C%20%26%20Dyvynska%2C%20Y.%20%282021%29%20Strategic%20enterprise%20management%20in%20a%20globalized%20market%20environment%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf>. (WOS)
2. Melnychuk D., Malyuga N., Sulimenko L., Shafranov K., Voinalovych I. The Social Sphere in the Era of Digitalization: Financial and Accounting Aspects. Economics, Finance and Management Review. 2024. No. 1(17). pp. 4–15. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-1-4>. **фахове видання**
3. Маслиган О.О., Тодьєрішко Е.В., Кузнєцова О.В., Шафранова К.В. Цифровізація менеджменту та маршрутизація кластерів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Агросвіт. 2022. № 3. С. 40-48. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.3.40](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.40). **фахове видання**
4. Гуцол А.В., Тодьєрішко Е.В., Шафранова К.В., Перегуда Ю.А. Системні трансформації менеджменту якості у сфері туризму і готельного бізнесу в умовах воєнного стану // Інвестиції: практика та досвід. 2022. №18. С. 68-73. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1328/1/2022.%20-%20%E2%84%96%2018.pdf#page=69>. **фахове видання**
5. Шафранова К.В., Жуков С.А., Кампов Н.С. Технології менеджменту та маркетингу в цифровій економіці туризму // Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 19-20. С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.54>. **фахове видання**
6. Maslihan O., Litvinova A., Todierishko E., Shafranov K. Resource Provision of Financial Potential of a Production Enterprise // Agrosvit. 2022. Vol. 5-6. pp. 10-14. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.5-6.10](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.5-6.10). **фахове видання**

7.4. Інформаційні ресурси

1. Електронна бібліотека Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна». URL: <http://e-lib.uu.ua>.

2. Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua / [Електронний ресурс]. URL: <http://www.management.com.ua/about.php>.

8. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Форми занять	Наявне матеріально-технічне забезпечення	Необхідне матеріально-технічне забезпечення
Лекція	ноутбук	проектор, крейда
Практичне заняття	наочні та роздаткові матеріали, ноутбук	приміщення аудиторного фонду, проектор для ІНДЗ