

**ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»**

**КАРПАТСЬКИЙ ІНСТИТУТ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор

\_\_\_\_\_ В. С. Чопей

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**СИЛАБУС**

ОК 2.7 Менеджмент

(шифр і назва навчальної дисципліни)

освітня програма \_\_\_\_\_ Фінанси, банківська справа та страхування

(назва освітньої програми)

освітнього рівня \_\_\_\_\_ Бакалавр (перший рівень вищої освіти)

(назва освітнього рівня)

галузь знань \_\_\_\_\_ 07 Управління та адміністрування

(шифр і назва галузі знань)

Спеціальність(ності) 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(шифр і назва спеціальності(тей))

Спеціалізація(ї) \_\_\_\_\_

(назва спеціалізації)

інститут, філія, факультет, коледж \_\_\_\_\_ Карпатський інститут підприємництва

(назва навчально-виховного підрозділу)

Обсяг, кредитів: 90 год., 3

Форма підсумкового контролю: \_\_\_\_\_ екзамен

**Хуст 2021 рік**

## ІНФОРМАЦІЯ

### ПРО ВИКЛАДАЧА ТА ДОПОМІЖНИХ ОСІБ

Викладач	<i>Волощук Надія Юріївна, доцент</i>
Практики, представники бізнесу, фахівці, залучені до викладання	<i>П.І.Б. осіб, залучених до викладання, місце роботи, посада, науковий ступінь, вчене звання</i>
Профайл викладача	<i>Посилання на сторінку викладача на сайті навчально-виховного підрозділу</i>
Канали комунікації	Телефон деканату: 0971434146 Телефон викладача: 0976698635 Електронна пошта: <a href="mailto:Nadezdavoloshka@gmail.com">Nadezdavoloshka@gmail.com</a>  Вайбер: 0976698635 <i>Кабінет (електронний кабінет):</i>
Матеріали до курсу розміщені на сайті Інтернет-підтримки навчального процесу <a href="http://vo.ukraine.edu.ua/">http://vo.ukraine.edu.ua/</a> за адресою	<i>Посилання на курс</i> <a href="https://vo.uu.edu.ua/course/view.php?id=2535">https://vo.uu.edu.ua/course/view.php?id=2535</a>



## **ПЕРЕДРЕКВІЗИТИ:**

Вивченню дисципліни «Менеджмент» передують такі навчальні дисципліни як «Вступ до спеціальності», «Екологія та екологічна етика», «Охорона праці в галузі», «Економіка підприємства»

## **ПОСТРЕКВІЗИТИ**

Після вивчення дисципліни «Менеджмент» студенти вивчатимуть дисципліни «Бізнес план підприємства», «Фінансова діяльність суб'єктів господарювання».

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Мета вивчення курсу:** оволодіння студентами знаннями про суть та технологію менеджменту, формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

**Завдання курсу:** є опанування студентами теорією та практикою менеджменту, теоретична підготовка студентів з питань:

- сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;
- принципів та функцій менеджменту;
- системи методів управління;
- змісту процесів та технології управління;
- основ планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організації взаємодії та повноважень;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційного забезпечення процесу управління;
- керівництва та лідерства, стилів управління;
- етики і відповідальності у менеджменті;
- ефективності управління.

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

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

### знати:

- генезу менеджменту;
- теорію та технологію менеджменту;
- інноваційні технології менеджменту;

### вміти:

- здійснювати управлінську діяльність;
- приймати і реалізовувати управлінські рішення;
- впроваджувати інноваційні технології в менеджменті.

### Рядок дисципліни в «Матриці відповідності загальних програмних компетентностей компонентам освітньої програми»

	ЗК 1	ЗК 2	ЗК 3	ЗК 4	ЗК 5	ЗК 6	ЗК 7	ЗК 8	ЗК 9
ОКі	+	+	+	+	+	+	+	+	+

	ЗК 10	ЗК 11	ЗК 12	ЗК 13	ЗК14	ЗК15
ОКі	+	+	+	+	+	+

### Рядок дисципліни в «Матриці відповідності спеціальних (фахових) програмних компетентностей компонентам освітньої програми»

	СК 1	СК 2	СК 3	СК 4	СК 5	СК 6	СК 7	СК 8	СК 9
ОКі	+	+	+	+	+	+	+	+	+

	СК 10	СК 11	СК 12	СК13	СК 14	СК 15
ОКі	+	+	+	+	+	+

### Рядок дисципліни в «Матриці забезпечення програмних результатів навчання (ПРН) відповідними компонентами освітньої програми»

	ПРН 1	ПРН 2	ПРН 3	ПРН 5	ПРН 6	ПРН 7	ПРН 8	ПРН 9	ПРН 10
ОКі	+	+	+	+	+	+	+	+	+

	ПРН 11	ПРН12	ПРН 13	ПРН 14	ПРН 16	ПРН17
ОКі	+	+	+	+	+	+

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту

### Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет значення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

### Тема 2. Еволюція теорій менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

### Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

## Змістовий модуль 2. Види і зміст управлінської діяльності

### Тема 4. Функції та методи 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. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи

менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

### **Процес менеджменту**

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих 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, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

### **Тема 5. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури.

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

### **Тема 6. Організування як загальна функція менеджменту**

Сутність функції організування 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 структур організації.



## **Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

## **Тема 8. Контролювання і регулювання як загальні функції менеджменту**

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

## **Змістовий модуль 3. Забезпечення результатів управлінської діяльності**

### **Тема 9. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

### **Тема 10. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів.

Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

### **Тема 11. Ефективність менеджменту**

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

### **Тема 12. Соціальна відповідальність та етика в менеджменті**

Сутність та різновиди відповідальності та етики в менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки. Культура менеджменту.

## Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Розподіл годин між видами робіт														Форми та методи контролю 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
<b>Модуль 1</b>															
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту</b>															
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	5			1			4	12	0,5					11,5	АР: СР:
Тема 2. Еволюція теорій менеджменту	5	1					4	12	0,5					11,5	АР: СР:
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту	8	1		1			6	14			1			13	АР: СР:
Модульний контроль															
Разом за змістовим модулем 1	18	2		2			14	38	1		1			36	
<b>Змістовий модуль 2. Види і зміст управлінської діяльності</b>															
Тема 4. Функції та методи менеджменту	8			2			6	14						14	АР: СР:
Тема 5. Планування як загальна функція менеджменту	8	2		2			4	12						12	АР: СР:
Тема 6. Організування як загальна функція менеджменту	8	2					6	12			1			11	АР: СР:
Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту	8	2		2			4	12	1					11	АР: СР:

Тема 8. Контролюванн я і регулювання як загальні функції менеджменту	8	2		2			4	14	1		1			12	AP: CP
Модульний контроль															
Разом за змістовим модулем 2	40	8		8			24	64	2		2			60	
<b>Змістовий модуль 3. Забезпечення результатів управлінської діяльності</b>															
Тема 9. Інформація і комунікації в менеджменті	8	2		1			5	12						12	AP: CP:
Тема 10. Керівництво та лідерство	8	2		2			4	12	1					11	AP: CP:
Тема 11. Ефективність менеджменту	8	1		1			6	12						12	AP: CP
Тема 12. Соціальна відповідальніст ь та етика в менеджменті	8	1		2			5	12			1			11	AP: CP
Модульний контроль															
Разом за змістовим модулем 3	32	6		6			20	48	1		1			46	
<b>Усього годин</b>	90	16		16			58	90	4		4			82	
<b>Модуль 2</b>															
ІНДЗ															ІНДЗ:
<b>Усього годин</b>	90	16		16			58	90	4		4			82	

**Примітки.** 1. Слід зазначати також теми, винесені на самостійне вивчення. 2. AP – аудиторна робота, CP – самостійна робота, ІНДЗ – індивідуальне завдання. 3. Можуть застосовуватися такі форми і методи контролю знань, як опитування, письмове завдання для самостійного опрацювання, реферат, співбесіда, огляд додаткової літератури, підготовка та проведення презентації, складання кросворду за основними термінами теми, контрольна робота, письмове тестування, експрес-тестування, комп'ютерне тестування тощо, а також наведені в розділі II таблиці пункту 11.1.

## ФОРМИ І МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Навчальний процес у інституті реалізується в таких формах: навчальні заняття, виконання індивідуальних завдань, практики, контрольні заходи, самостійна робота.

Основними видами навчальних занять є: лекції, практичні, семінарські заняття, комп'ютерний практикум та консультації.

**Лекція** – основний вид навчальних занять, призначених для викладення теоретичного матеріалу. Тематика лекцій визначається робочою програмою навчальної дисципліни.

**Практичне заняття** – вид навчального заняття, на якому студенти під керівництвом викладача шляхом виконання певних відповідно сформульованих завдань закріплюють теоретичні положення навчальної дисципліни і набувають умінь та навичок їх практичного застосування.

**Семінарське заняття** – вид навчального заняття, на якому викладач організує дискусію з попередньо визначених проблем. На підставі індивідуальних завдань (рефератів) студенти готують тези виступів з цих проблем.

**Індивідуальне навчальне заняття** – проводиться з окремими студентами, які виявили особливі здібності в навчанні та схильність до науково-дослідної роботи і творчої діяльності з метою підвищення рівня їх підготовки та розкриття індивідуального творчого обдарування, а також зі студентами, які мають певні проблеми (відставання у навчанні). Індивідуальні навчальні заняття організовуються у позанавчальний час за окремим графіком, складеним кафедрою.

**Консультація** – вид навчального заняття, на якому студент отримує від викладача відповіді на конкретні питання або пояснення окремих теоретичних положень чи їх практичного використання. Під час підготовки до екзаменів (семестрових, державних) проводяться групові консультації.

**Самостійна робота студента (СРС)** є основним засобом засвоєння навчального матеріалу у вільний від аудиторних занять час.

Самостійна робота студента включає: опрацювання навчального матеріалу, виконання індивідуальних завдань, науково-дослідну роботу.

**Практика** є необхідним компонентом підготовки фахівців певного освітньо-кваліфікаційного рівня. Метою практики є оволодіння студентами сучасними методами, формами організації та знаряддями праці в галузі їх майбутньої професії, формування у них професійних умінь і навичок для прийняття самостійних рішень під час конкретної роботи в реальних виробничих умовах, виховання потреби систематично поновлювати свої знання та творчо їх застосовувати в практичній діяльності.

### Методи організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності

1. За джерелом інформації: а) словесні: лекція (традиційна, проблемна тощо) із застосуванням комп'ютерних інформаційних технологій (презентація

PowerPoint), семінари, пояснення, розповідь, бесіда; б) наочні: спостереження, ілюстрація, демонстрація; в) практичні: 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 студентів із книгою; виконання індивідуальних навчальних проектів.

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

## Рекомендована література

### Основна

1. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник.– К.:Академвидав, 2007.– 464 с.
2. Осовська Г.В. Основи менеджменту / Г.В. Осовська, О.А. Осовський.– К.: Кондор, 2008.– 664 с.
3. Стадник В.В. Менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна.– К.: Академвидав, 2007.– 472 с.
4. Хміль Ф.І. Основи менеджменту / Ф.І. Хміль.– К.: Академвидав, 2005.– 608 с.

### Допоміжна

1. Бабець Є.К. Основи менеджменту / Є.К. Бабець, А.Г. Максимчук.– К.: Професіонал ВД, 2007.– 496 с.
2. Баєва О.В. Основи менеджменту: Практикум / О.В. Баєва.– К.: ЦУЛ, 2007.– 524 с.
3. Бесєдін М.О. Основи менеджменту / М.О. Бесєдін, В.М. Нагаєв.– К.: ЦУЛ, 2005.– 496 с.
4. Большаков А.С. Менеджмент / А.С. Большаков.– СПб.: Питер, 2000.– 160 с.
5. Брасс А.А. Основы менеджмента: Справочное пособие / А.А. Брасс.– М.: Совр. школа, 2006.– 85 с.
6. Вачугов Д.Д. Менеджмент: Практические занятия и деловые игры / Д.Д. Вачугов, Н.А. Кислякова.– М.: Т.Д. «Элит - 2000», 2000.– 272 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов.– М.: Гардарики, 2001.– 528 с.
8. Герчигова И.Н. Менеджмент: Практикум / И.Н. Герчигова.– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.– 335 с.
9. Гріфін Р. Основи менеджменту / Р. Гріфін, В. Яцура.– Львів: Бак, 2001.– 624 с.
10. Діденко В.М. Менеджмент / В.М. Діденко.– К.: Кондор, 2008.– 584 с.
11. Дідковська Л.Г. Менеджмент / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко.– К.: Алерта, 2007.– 516 с.
12. Друкер П. Классические работы по менеджменту.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.– 220 с.
13. Дятлов А.Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии / А.Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.– 400 с.
14. Зиновьев В.Н. Менеджмент / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева.– М.: Дашков и Ко, 2007.– 480 с.
15. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин.– М.: Новое знание, 2006.– 336 с.
16. Кнышова Е.Н. Менеджмент / Е.Н. Кнышова.– М.: Форум, 2006.– 304 с.
17. Коваль А.Ф. Основы менеджмента / А.Ф. Коваль.– Херсон: ХГТУ, 2000.– 248 с.

18. Колесніков Г.О. Менеджерський словник / Г.О. Колесніков.– К.: Професіонал, 2007.– 288 с.
19. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту / А.І. Кредісов.– К.: Знання України, 2001.
20. Менеджмент: практичні ситуації, делові ігри, вправи / Под ред. О.А. Страхової– СПб.: Питер, 2000.– 144 с.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту.– М.: Изд. дом «Вільямс», 2007.– 672 с.
22. Общій менеджмент / Под ред. А.К. Казанцева.– М.: ИНФРА-М, 1999.– 252 с.
23. Основи менеджменту / Под ред. Солдатової І.Ю.– М.: Дашков и Ко, 2006.– 256 с.
24. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Пактикум / Г.В. Осовська, І.В. Копитова.– К.: Кондор, 2005.– 581 с.
25. Охрименко А.Г. Основи менеджменту / А.Г. Охрименко.– К.: ЦУЛ, 2006.– 130 с.
26. Палеха Ю.І. Менеджмент для початківців / Ю.І. Палеха.– К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001.– 187 с.
27. Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія і практика / О.А. Подсолонко.– К.: ЦУЛ, 2003.– 370 с.
28. Пушкар Р.М. Менеджмент: Теорія і практика / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська.– Тернопіль: Карт-бланш, 2003.– 490 с.
29. Роббинз С., Коултер М. Менеджмент.– М.: Изд. дом «Вільямс», 2007.– 1056 с.
30. Семенов А.К., Набоков В.И. Основи менеджменту.– М.: Дашков и Ко, 2006.– 300 с.
31. Семенов А.К., Набоков В.И. Основи менеджменту. Практикум.– М.: Дашков и Ко, 2006.– 476 с.
32. Скібіцький О.М. Менеджмент.– К.: ЦУЛ, 2007.– 408 с.
33. Скрипко Т.О. Менеджмент.– К.: ЦУЛ, 2006.– 208 с.
34. Степанов В.М., Пішеніна Т.І. Менеджмент.– К.: Ун-т "Україна", 2004.– 208 с.
35. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях / За ред. Г.Є. Мошека.– К.: КНЕУ, 2003.– 213 с.
36. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту.– К.: ЦУЛ, 2007.– 534 с.
37. Шегда А.А. Менеджмент.– К.: Знання-прес, 2002.– 583 с.
38. Шегда А.В. Основи менеджменту.– К.: Т-во "Знання", КОО, 1998.– 512 с.
39. Шокун В.В., Пішеніна Т.І. Основи менеджменту.– К.: Ун-т "Україна", 2005.– 340 с.
40. Щокін Г.В. Менеджмент.– К.: МАУП, 2007.– 816 с.

#### **7.4. Інформаційні ресурси**

(нормативна база, джерела Інтернет, адреси бібліотек тощо)

1. <http://rada.gov.ua/> – офіційний веб-портал Верховної Ради України
2. <http://www.management.com.ua/> – Інтернет-портал для управлінців
3. <http://hrliga.com/> – веб-портал спільноти кадровиків і фахівців з управління персоналом
4. <http://www.progressive-management.com.ua/> – веб-портал компанії «Прогресивний менеджмент»



5. <http://www.topmanagement.com.ua/> – веб-портал Топ-менеджмент
6. <http://www.scg.com.ua/> – веб-портал ТОВ "Група стратегічного консалтінгу"
7. <http://system-management.com.ua/> – веб-портал групи незалежних експертів Системний менеджмент
8. <http://www.iteam.ru/> – технології корпоративного управління
9. <http://www.cfin.ru/> – Библиотека управления
10. <http://www.e-executive.ru/> – Клуб менеджерів – професіональне бізнес сообщество топ менеджерів і керівників середнього звена
11. <http://www.bookz.com.ua/4/6.htm>
12. <http://www.isra-training.com/articles/coaching/adizes.html>

## Індивідуальні завдання

1. Поняття про менеджмент як науку, його роль у розвитку суспільства
2. Експериментальні дослідження
3. Об'єкт і предмет дослідження
4. Гіпотеза та її доказ
5. Науковий експеримент: ціль, задачі, методика проведення

## Тематика ІНДЗ

1. Поняття і сутність менеджменту. Організація як об'єкт управління.
2. Виникнення науки про менеджмент та напрями еволюції управлінської думки.
3. Принципи наукового управління за Ф. Тейлором.
4. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту.
5. Особливості концепції цільового управління Пітера Друкера.
6. Соціальна філософія менеджменту Мері Фоллет.
7. Системна концепція управління "7С" Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.
8. А. Файоль. Принципи менеджменту.
9. Вклад вітчизняних вчених і практиків у розвиток науки управління.
10. Перспективи менеджменту: можливе і ймовірне.
11. Система менеджменту організацій.
12. Організація як об'єкт управління. Необхідність і передумови формування інституту організації у суспільстві.
13. Організація як відкрита система. Принципи системного підходу до організації управління.
14. Організації та їх ознаки. Види організацій.
15. Зовнішнє та внутрішнє середовища організації.
16. Місія, цілі та культура організації.
17. Життєвий цикл організації та його стадії.
18. Організаційна культура: формування, фактори формування, підтримка та зміни.
19. Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту.
20. Поняття організаційної структури управління виробництвом і фактори, що її визначають.
21. Організаційні структури, принципи їхньої побудови.
22. Типи організаційних структур.
23. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації. Головні форми проектування організацій.
24. Типи організацій щодо взаємодії з людиною: корпоративна та індивідуалістська організації.
25. Розвиток організаційних структур управління виробництвом у сучасних умовах господарювання.

26. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом.
27. Типи організаційних структур: лінійний, функціональний, комбінований.
28. Процес формування структури управління. Проблеми, пов'язані з невідповідністю структури управління операційним або виробничим процесом організації.
29. Оцінка та аналіз організаційних структур управління.
30. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації. Головні форми проектування організацій.
31. Методи моніторингу зовнішнього середовища організації та оцінка економічної ефективності моніторингу.
32. Світові тенденції глобалізації та їхній вплив на вітчизняні організації.
33. Види планування та їх взаємозв'язок. Складові процесу стратегічного планування.
34. Змістовні теорії мотивації.
35. Контроль як загальна функція менеджменту.
36. Процесійні теорії мотивації.
37. Мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки.
38. Поняття та процес контролю.
39. Види управлінського контролю.
40. Інструменти управлінського контролю.
41. Поведінкові аспекти контролю.
42. Умови ефективного та наслідки неефективного контролю.
43. Поняття контролінгу. Основні функції контролінгу. Елементи контролінгу їх взаємодія.
44. Методологія планування. Організаційні рівні планування.
45. Стратегічне планування, мета і принципи стратегічного планування. Види стратегій.
46. Тактичне планування, основні завдання і прийоми.
47. Оперативне планування, мета, завдання і методи.
48. Перешкоди на шляху планування. Плани, програми і прогнози в системі планування діяльності організації.
49. Система стратегічних, тактичних і оперативних планів.
50. Моделі стратегічного планування.
51. Стратегічне планування в менеджменті. Мета та загальна характеристика.
52. Місце планування у формуванні стратегічних рішень.
53. Процес формування стратегічного плану. Основні етапи.
54. Підходи до формування стратегічного плану. Планування від «досягнутого», оптимізаційне та адаптивне планування.
55. Сутність і значення інформації.
56. Класифікація інформації. Носії інформації.
57. Комунікаційний процес. Форми комунікацій в організаціях.
58. Використання інформаційних технологій в управлінні організацією.
59. Система комунікацій як основний інструмент сучасного менеджера.
60. Основні види та форми спілкування менеджерів.
61. Методи поширення інформації про діяльність організації.

62. Неформальні комунікації в організації.
63. Управлінські рішення та вимоги до них.
64. Класифікація управлінських рішень.
65. Етапи процесу прийняття раціональних рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
66. Підходи до оптимізації управлінських рішень.
67. Адміністративна модель прийняття управлінських рішень.
68. Поведінкові аспекти ухвалення рішення.
69. Групове ухвалення рішень в організаціях.
70. Розробка та ухвалення управлінських рішень у ситуаціях визначеності, ризику і невизначеності.
71. Рольові позиції та здатність суб'єкта до переробки інформації в процесі розробки та прийняття рішень.
72. Поняття про моделі і методи прийняття управлінських рішень.
73. Необхідність моделювання. Моделювання як складова наукового підходу до прийняття рішень.
74. Прогнозування результатів прийняття рішень.
75. Типи моделей: фізична, аналогова, математична.
76. Основні моделі застосування в менеджменті: теорія ігор, теорія черг, модель управління запасами, моделі лінійного програмування, імітаційні моделі, економічний аналіз.
77. Шляхи подолання основних перешкод моделювання.
78. Сучасні методи та моделі прийняття раціональних і стратегічних управлінських рішень.
79. Проблеми, пов'язані із невідповідністю моделей рівню сприйняття керівників.
80. Феномен влади в менеджменті.
81. Поняття балансу влади. Класифікація форм влади.
82. Основні підходи до вивчення сутності лідерства.
83. Поняття керівництва і лідерства в менеджменті: подібність і відмінності.
84. Формальне і неформальне лідерство.
85. Поняття про стилі керівництва. Авторитарні, ліберальні і демократичні керівники.
86. Вплив на діяльність організації стилю керівництва окремих керівників у масштабах всієї організації та окремих підрозділів.
87. Проблеми пошуку найефективнішого стилю.
88. Поняття кар'єри та сфери її реалізації.

### **Індивідуальні творчі завдання**

*Ситуаційно-аналітична справа 1.* Дослідження переваг американської та японської моделей менеджменту й визначення ключових аспектів успіху цих моделей з метою адаптації їх до умов українського бізнес-середовища.

На основі інформації, поданої у книгах Ф.Дж. (Бак) Роджерс “Шлях успіху: як працює корпорація ІВМ”, частина І. Бізнес та його заповіді ([ek-lit.narod.ru/ibmsod.htm](http://ek-lit.narod.ru/ibmsod.htm)) та Акіо Моріта “Зроблено в Японії” ([ek-lit.narod.ru/sonysod.htm](http://ek-lit.narod.ru/sonysod.htm)) чи будь-яких інших літературних джерел, в яких дано характеристику відповідних моделей менеджменту,

сформулюйте переваги кожної моделі, оформіть їх у вигляді таблиці й зазначте, які з виділених вами переваг слід використати в моделі вітчизняного менеджменту та чому.

*Ситуаційно-аналітична вправа 2. Методика побудови “дерева цілей”.*

Нові умови господарювання характеризуються тим, що підприємства різноманітних форм власності функціонують у складних умовах динамічного мікросередовища: збільшилася кількість постачальників, різноманітними стали рівні каналів розподілу, які використовуються, зріс обсяг імпорتنих поставок, виникли нові комерційні структури. Все це зумовило необхідність активізації господарчої діяльності на підприємствах роздрібної торгівлі

Головною проблемою ТОВ “Продукти” є його збитковість, що обумовлено насамперед низькими темпами зростання продажу товарів. Тому керівництво прийняло рішення про розробку комплексу заходів, спрямованих на підвищення обсягу збуту товарів на підприємстві. Для покращення ситуації слід приділяти особливу увагу активізації маркетингової діяльності підприємства, підвищенню продуктивності праці працівників та ефективності роботи управлінського персоналу.

На підставі використання методики побудови “дерева цілей” розробити комплекс заходів щодо вирішення даної проблемної ситуації.

*Ситуаційно-аналітична вправа 3. Визначення впливу різноманітних парних комбінацій на працівників різних рівнів управління.*

Проаналізуйте вплив на людину в організації різноманітних парних комбінацій потреб успіху, влади і причетності. Розгляньте цей вплив окремо стосовно поведінки: а) менеджера; б) робітника; в) службовця виробничого підрозділу; г) працівника функціональної служби.

*Ситуаційно-аналітична вправа 4. Характеристика видів організаційної структури управління.*

Уявіть себе заступником керуючого по роботі з персоналом банку “М”. Перед вами поставлене завдання оновити мотиваційну політику установи відповідно до нинішнього періоду.

Завдання

1. Проаналізуйте потреби співробітників кредитно-фінансової установи, використовуючи різні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда, К. Альдерфера та ін.).

2. Визначте, чим відрізняються мотиви співробітника фінансово-кредитної установи від мотивів співробітників будь-яких інших організацій, шляхи та засоби задоволення їх потреб (результати відобразіть у таблиці).

3. Визначте фактори, які визначають мотиваційну політику фінансово-кредитної установи.

4. Наведіть два-три приклади проблем, з якими може зіткнутись організація у разі невідповідності мотиваційної політики реальним потребам працівників.

5. Складіть план заходів щодо оновлення мотиваційної політики банку.

*Ситуаційно-аналітична вправа 5.* Побудова організаційних структур підприємства.

Уявіть себе в ролі керівника організації, що є виробником кисломолочної продукції. До складу входять п'ять цехів. Цех № 1 виробляє тверді сири; цех № 2 – масло; цех № 3 – саме молочну продукцію; цех № 4 – кисломолочну продукцію; цех № 5 – продукти дитячого харчування. Загальна кількість персоналу – 1 150 чол. Частка виробництва кожного з цехів у загальному обсязі виробництва становить: цех № 1 – 18 %; цех № 2 – 20 %; цех № 3 – 32 %; цех № 4 – 25 %; цех № 5 – 5 %.

Побудуйте організаційну структуру даного підприємства. Розподіліть персонал. Обґрунтуйте ваші висновки стосовно вибору вами саме такого типу та форми організаційної структури. Опишіть функції, які виконує керівник такої організації.

*Ситуаційно-аналітична вправа 6.* Побудова організаційних структур управління.

Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства “Щедрий дар” Дніпровського району м. Києва.

Штатним розкладом у підприємстві “Щедрий дар” передбачено 112 посад, зокрема управлінського персоналу – 21 чол. (керівник підприємства – 1; заступники керівника підприємства – 2; керівники функціональних підрозділів апарату управління – 3; товаровознавці – 3; економісти – 2; головні бухгалтери – 1; бухгалтери – 2; інспектор з кадрів – 1; касири центральної каси – 2; адміністратори – 2; завідувач господарством – 1; секретар офісу – 1; робітники – 91 чол.).

Завдання

1. Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.

2. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

*Ситуаційно-аналітична вправа 7.* Застосування навичок оперативного контролю.

1. Наведіть конкретний приклад взаємозв'язку оперативного контролю і функції організування, планування, мотивації.

2. Опишіть процес оперативного контролю на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу.

*Ситуаційно-аналітична вправа 8.* Визначення стратегічних альтернатив фірми «Лотос».

На початку 90-х років ХХ ін. фірма «Лотос», що реалізує товари тривалого користування (побутові прилади, меблі), втративши свою конкурентоспроможність, знаходилася в кризовій ситуації щодо іміджу своєї марки. Обсяг продажів товарів фірми знижувався. Менеджери фірми почали працювати над збільшенням обсягу продажів своєї продукції шляхом зниження цін. Дане рішення значно збільшило обсяг продажів, але при цьому знизився прибуток фірми.

Керівництвом фірми прийнято стратегічне рішення: збільшити прибутковість за допомогою впровадження в нові галузі, що розвиваються, (тобто диверсифікувати діяльність і проникнути в нові сфери підприємництва). Створений корпоративний комітет зі стратегічного розвитку розробив стратегію фірми. Він визначив орієнтири

діяльності фірми в одній з найбільш перспективних галузей і розробив заходи щодо досягнення бажаного обсягу продажів і прибутку. Новий бізнес повинен орієнтуватися на конкретний сегмент ринку, продаж нових товарів повинен здійснюватися за допомогою наявної роздрібною мережі фірми на території внутрішнього ринку.

Яку стратегічну альтернативу вибрала фірма?

Вкажіть основні стратегічні і тактичні цілі фірми.

*Ситуаційно-аналітична вправа 9.* Визначення стратегії фірми «Скотт Лейбер компанії».

Протягом минулого десятиліття виробник паперу і паперових виробів фірма «Скотт Лейбер компанії» зіткнулася зі зростаючою конкуренцією з боку виробників марочних і звичайних паперових товарів, втратила частину своєї колишньої частки ринку і вперше за час свого існування змушена була зайнятися розробкою стратегічного плану.

Обґрунтуйте, на яких етапах стратегічного планування необхідно сконцентрувати увагу фірми. Визначте стратегічну мету фірми.

*Ситуаційно-аналітична вправа 10.* Аналіз інформаційних потоків МП «Альфа».

Мале підприємство «Альфа» спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, і компанія досягла вже певних успіхів. Однак поступово почала даватися взнаки відсутність ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП прийняло на роботу з фінансовою документацією та грошовими ресурсами одного штатного бухгалтера та оператора комп'ютерного набору за сумісництвом.

Уповільнення зростання не забезпечувало отримання запланованих прибутків та викликало загрозу появи фінансових труднощів з виплати відсотків за користування банківським кредитом.

На складах підприємства панував хаос. Клерки ходили між тюками речей з довгими списками в руках і були невпевнені, що було в них. Нереалізований товар валявся в тюках. У цілому річний товарооборот зменшився у 1,5-2 рази. Крім того, великі залишки нереалізованої продукції призвели до затоварювання складів, частину з яких підприємство змушене було додатково орендувати.

Керівництво МП «Альфа» вирішило звернутися до комп'ютерної фірми із замовленням на розробку комп'ютерної бази даних, яку можна використовувати для здійснення контролю за виробництвом і реалізацією продукції, проводити фінансові операції. МП «Альфа» закупило необхідне комп'ютерне обладнання, найняло бухгалтера, який має навички роботи з комп'ютером, вміє працювати зі спеціальним програмним забезпеченням. МП відмовилося від послуг тимчасової друкарки і отримувало рахунки-фактури електронною поштою через день після продажу.

Складські операції стали в результаті більш ефективними. Якщо за рік до цього чотири клерки працювали з 8 до 19 год., то після внесених змін ту саму роботу виконували два клерки з 9 до 17 год. Річний товарообіг зріс у 5 разів.

Завдання

1. Опишіть процес проходження потоку даних та інформації через різні відділи компанії (від закупівлі сировини до реалізації готової продукції).

2. Опишіть, як у наведеному прикладі відображаються п'ять характеристик високоякісної інформації.

3. Визначте внутрішні і зовнішні джерела інформації, необхідні для прийняття рішень з управління бізнесом МП «Альфа».

4. Опишіть на прикладі МП «Альфа» основні кроки в системі обробки даних.

*Ситуаційно-аналітична вправа 11.* Аналіз інформації комерційного ліцею.

Уявіть, що ви обіймаєте посаду директора комерційного ліцею, який функціонує при університеті. Його учні протягом трьох років (9-11 класи), крім обов'язкових дисциплін, вивчають ще 3-4 за вибором та 2 – за спеціальністю. Вибір спеціальності здійснюється на початку навчання в ліцеї. Після закінчення ліцею учні мають бути зараховані на 1-й курс університету без вступних іспитів, але необхідно пройти тестування за обраною спеціальністю.

На час вступу до ліцею та перед початком нового семестру проводяться організаційні збори, де керівництво ліцею має повідомити учням та їхнім батькам про дисципліни, які будуть вивчатися.

*Ситуаційно-аналітична вправа 12.* Розробка алгоритму прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

В умовах формування ринкових відносин в Україні змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності і ризику, виникає необхідність адаптуватися до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Розвиток ринкових відносин обумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збуту товарів народного споживання, який забезпечить здійснення управління підприємством на якісно новому рівні, тобто активне впровадження в практику діяльності підприємства принципів і методів маркетингової діяльності.

Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

*Ситуаційно-аналітична вправа 13.* Визначення методів менеджменту.

Для наведених далі функцій менеджменту запропонуйте перелік методів менеджменту, які можуть бути задіяні в процесі їхньої реалізації:

- 1) мотивування персоналу організації;
- 2) планування маркетингової діяльності;
- 3) організація роботи торговельного відділу;
- 4) контроль за станом матеріально-технічного забезпечення організації (відділу);
- 5) регулювання діяльності транспортного відділу.

*Ситуаційно-аналітична вправа 14.* Визначення методів розвитку позитивних зрушень.

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія.



Під час урочистих зборів та вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один зі співробітників, який був зазначений у поданому списку, не отримав винагороди. Прикрий ситуації полягала в тому, що цей співробітник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника відділу, співробітника відділу?
2. Про які методи розвитку позитивних зрушень йде мова в цьому прикладі?

*Ситуаційно-аналітична вправа 15.* Визначення економічних методів.

У напружений період завершення виробничого завдання в бригаді спостерігалось порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. У результаті в строк не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні керівництвом, ні бригадою не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти таке рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Завдання

1. Які методи управління внутрішньо груповими процесами і явищами, спрямованими на обмеження негативних тенденцій у колективі, ви запропонували б для вирішення проблеми?
2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації?
3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

*Ситуаційно-аналітична вправа 16.* Визначення соціально-психологічних методів.

На виробничій ділянці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, він ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника цеху стосовно майстра, робітника? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?
3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?

*Ситуаційно-аналітична вправа 17.* Стратегія лідерства Олександра Македонського.

Коли місцеві провідники заблукали, то в багатьох зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві, упавши на дорозі, просто не могли

піднятися. Інші, довідавшись про те, що заблудилися, починали тремтіти всім тілом, а м'язи їхніх рук і ніг судорожно стискувалися, після чого наставала смерть. Треті, всупереч строгому наказові, залишали свої підрозділи, валилися з ніг і втрачали підтримку товаришів. Наодинці в них не було шансів вижити.

Але найбільше їх мучила спрага. Бажання напиться води було таким великим, що межувало з божевіллям, і табір доводилося розбивати на відстані не менш двох з половиною кілометрів від джерела. Люди вели себе необережно, кидалися до води в обмундируванні, зі зброєю, найчастіше тонули, а потім з роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу.

У цій, майже безнадійній ситуації Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність особисто бути прикладом і сценічний талант, точніше сказати, те, що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотивуючої сили.

Як природжений вождь Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, що робить командир, але більше те, як він це робить! Героїчне діяння – одна справа, але драматичний жест героя – інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить такий приклад.

Коли військо ледве рухалося під пекучим сонцем (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з'явився солдат з повним шоломом свіжої води для Олександра. Незрівнянна цінність у цій жорстокій пустелі! І величним жестом примирення (після заколоту!) цей простий солдат простягнув шолом своєму цареві. Що робить Олександр?

Він чекав, щоб навколишні звернули увагу на те, що відбувається, і вони з цікавістю оточили його, збираючи все більше глядачів. Тільки тоді, коли всі змогли ясно побачити, що він зробить, прийняв шолом і повільно вилив воду на землю на очах розгублених глядачів. При цьому вимовив: “Для одного занадто багато, для всіх – мало!”

Легко уявити собі, як швидко чутки про цей випадок рознеслися по всьому табору. Олександр добровільно відмовився від води. Він страждав точнісінько так само, як всі! Він взяв на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреном людям мужність і стійкість.

Звичайно, цей епізод в жодному разі не міг бути імпровізацією, це була свідомо інсценівка з метою зміцнити дух війська. Адже недаремно цей добродесний вчинок став легендарним і, зрештою, міфом. А хіба можна досягти цього без «випадкової» юрби, що зібралася на місці події, без глядачів і без послужливого літописця?

Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що ні від кого не вимагає більше того, що готовий перенести сам. Він зробив це привселюдно, тому що знав: зразкова поведінка, що виражає уявлення про цінності і спрямована на мотивацію, повинна бути очевидною.

Завдання

1. Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.
2. До якого типу лідерів ви відносите Олександра Македонського?
3. Які лідерські якості Олександра Македонського зображені в ситуаційній вправі?

4. Чи можна методи Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам?

*Ситуаційно-аналітична вправа 18.* Визначення ефективності управлінської праці.

Використовуючи матеріали журналу «Бизнес» (розділи «Компанії и рынки», «Управление») та журналу «Компанийон», статті мережі Internet, визначте ефективність управлінської праці конкретних організацій за такими напрямками:

- чіткість визначених цілей;
- рівень правового забезпечення процесу управління;
- досконалість і раціональність побудови організаційної структури управління;
- досконалість підбору персоналу організації;
- ступінь уніфікації управлінської документації, мінімізація їхньої кількості на основі використання комп'ютерних технологій, скорочення термінів обробки інформації;
- творчий характер праці виконавців, ступінь реалізації особистих творчих планів;
- ступінь участі персоналу в процесі управління;
- соціально-психологічний клімат у колективі;
- високий рівень трудової дисципліни управлінських працівників;
- підвищення достовірності та повноти управлінської інформації;
- зростання культури управління;
- підвищення обґрунтованості прийнятих ресурсів тощо;
- поліпшення показників фінансово-господарської діяльності організації.

### Теми самостійної роботи студентів

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Менеджмент як наука	4
2	Еволюція теорій менеджменту	4
3	Роль менеджерів у розвитку і вдосконаленні принципів менеджменту	6
4	Організація як об'єкт менеджменту	6
5	Поняття, особливості та класифікація функцій менеджменту	4
6	Централізація і децентралізація в управлінні	6
7	Методичні підходи до формування організаційної структури управління	4
8	Інформація і комунікації в менеджменті	4
9	Характеристика моделі розробки та прийняття рішення.	5
10	Керівництво та лідерство	4
11	Ефективність менеджменту	6
12	Соціальна відповідальність та етика в менеджменті	5
<b>Разом:</b>		<b>58</b>

## КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Змістовий модуль та теми курсу	Академічний контроль	Бали	Термін виконання (тижні)
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.</b> <b>Теоретичні основи менеджменту</b>			
Тема 1. ( 4 год.)	Практичне заняття, індивідуальне заняття	2	I
Тема 2 ( 4 год.)	Практичне заняття, індивідуальне заняття	4	II
Тема 3. ( 6 год.)	Практичне заняття, індивідуальне заняття підсумкова модульна контрольна робота	4	II
<i>Всього: <u>14</u> год.</i>		<i>Всього: 10 балів</i>	
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.</b> <b>Види і зміст управлінської діяльності</b>			
Тема 4. (6 год.)	Практичне заняття, індивідуальне заняття	2	III
Тема 5. (4 год.)	Практичне заняття, індивідуальне заняття	2	III
Тема 6. (6 год.)	Практичне заняття, індивідуальне заняття	2	IV
Тема 7. (4 год.)	Практичне заняття, індивідуальне заняття	2	V
Тема 8. (4 год.)	Практичне заняття, індивідуальне заняття підсумкова модульна контрольна робота,	2	V
<i>Всього: <u>24</u> год.</i>		<i>Всього: 10 балів</i>	
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3.</b> <b>Забезпечення результатів управлінської діяльності</b>			
Тема 9. ( 5 год.)	Практичне заняття, індивідуальне заняття	2	VI
Тема 10. ( 4 год.)	Практичне заняття, індивідуальне заняття	2	VII
Тема 11. ( 6 год.)	Практичне заняття, індивідуальне заняття	3	VIII
Тема 10. ( 5 год.)	практичне заняття, підсумкова модульна контрольна робота, екзамен	3	VIII
<i>Всього: <u>20</u> год.</i>		<i>Всього: 10 балів</i>	
<b><i>Разом: 58 год.</i></b>		<b><i>Разом: 30 балів</i></b>	

## КОНТРОЛЬ І ОЦІНКА ЯКОСТІ НАВЧАННЯ

<p>Оцінювання досягнень студента</p>	<p>Результати навчальної діяльності студентів оцінюються за 100 бальною шкалою в кожному семестрі окремо.</p> <p>За результатами поточного, модульного та семестрового контролів виставляється підсумкова оцінка за 100-бальною шкалою, національною шкалою та шкалою ECTS.</p> <p>Модульний контроль: упродовж семестру за різні види роботи студент може отримати 60 балів.</p> <p>Семестровий (підсумковий) контроль: складається з оцінки за модульний контроль (не більше 60 балів) та оцінки за залік або іспит (не більше 40 балів).</p> <p>Загальні критерії оцінювання успішності студентів, які отримали за 4-бальною шкалою оцінки «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно», подано в таблиці нижче.</p> <p>Кожний модуль включає бали за поточну роботу студента на лекційних (до 2 балів), практичних (до 2 балів), виконання самостійної роботи (до 2 балів), індивідуальну роботу (до 10 балів), модульну контрольну роботу (до 25 балів).</p> <p>Виконання модульних контрольних робіт здійснюється в режимі комп'ютерної діагностики або з використанням роздрукованих завдань оцінюється у 25 балів.</p> <p>Реферативні дослідження та есе, які виконує студент за визначеною тематикою, обговорюються та захищаються на семінарських заняттях (до 10 балів).</p>
--------------------------------------	--

## Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень студентів

Оцінка	Критерії оцінювання
<b>«відмінно»</b>	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.
<b>«добре»</b>	Ставиться за вияв студентом повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді студента наявні незначні помилки.
<b>«задовільно»</b>	Ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхову обізнаність із основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою. Можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але студент спроможний усунути їх із допомогою викладача.
<b>«незадовільно»</b>	Виставляється студентові, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхова, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення. Таким чином, оцінка «незадовільно» ставиться студентові, який неспроможний до навчання чи виконання фахової діяльності після закінчення закладу вищої освіти без повторного навчання за програмою відповідної дисципліни.

### Загальна оцінка з дисципліни: шкала оцінювання національна та ECTS

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

## ПОЛІТИКА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ

Крайні терміни складання та перескладання дисципліни	Перескладання здійснюється відповідно до графіка
Правила академічної доброчесності	Перевірка навчальних робіт на плагіат (згідно Положення про академічну доброчесність і Положення про запобігання та виявлення академічного плагіату в наукових, навчально-методичних, кваліфікаційних та навчальних роботах) - Самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей); - Посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; - Дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; - Надання достовірної інформації про результати власної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.
Вимоги до відвідування	Пропущені заняття (лікарняні, мобільність і т.ін.) можна відпрацювати, виконавши всі завдання, зазначені в інструкціях до практичних занять, переслати в електронному варіанті на електронну пошту або на платформі Moodle. Здобувачі вищої освіти можуть отримати електронні презентації лекцій і самостійно ознайомитись із матеріалом при об'єктивних причинах пропуску занять.

### ПЕРЕВІРЕНО:

\_\_\_\_\_ (посада, звання)

\_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

(підпис)(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.