

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ

**Робоча програма
для студентів спеціальності
051 "Економіка"
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018**

УДК 005(07.034)

M50

Укладачі: М. В. Афанасьєв
В. В. Ушкальов

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 12 від 19.04.2018 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент : робоча програма для студентів спеціальності M50 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. М. В. Афанасьєв, В. В. Ушкальов. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 68 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами. Вміщено плани лекцій, практичних занять, матеріали для закріплення знань (зміст самостійної роботи, контрольні запитання), критерії оцінювання знань студентів. Наведено структуру професійних компетентностей, якими має володіти студент після вивчення дисципліни. Висвітлено особливості методики організації навчального процесу в контексті формування зазначених професійних компетентностей.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня.

УДК 005(07.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

У сучасних умовах, що характеризуються зростанням конкуренції, значною мінливістю зовнішнього середовища, швидкими темпами розвитку технологій та інформаційного середовища, управління організацією як соціотехнічною системою потребує від фахівця глибоких знань і розуміння теорії менеджменту, що стає запорукою ефективного використання провідного ресурсу організації – людського ресурсу. Формування комплексного уявлення про організаційні процеси та опанування методів цілеспрямованого впливу на них є одним з головних чинників успіху на шляху до підвищення ефективності організаційної діяльності та організації в цілому.

Розкриття потенціалу людини, підвищення якості її життя, зокрема, трудового, складно уявити без системних знань, що надає менеджмент. Його предметна сфера є площиною перетину найрізноманітніших наук про людину. Міждисциплінарний характер цієї дисципліни дозволяє підняти на значно вищий рівень використання наукових знань, спрямувати їх на підвищення ефективності у взаємодії людей всередині організації, а також зробити більш результативною та передбачуваною взаємодію організації із зовнішнім середовищем. Це, в свою чергу, обумовлює необхідність формування у фахівця-економіста уявлень про системний вплив на організацію, організаційні процеси, індивідуальну та групову поведінку. Усе це вимагає оволодіння інструментарієм і методологією їх оцінювання, прогнозування та змінення.

Базуючись на процесах прийняття рішень і комунікаційних процесах, менеджмент передбачає досконале володіння фахівцем як теорією ухвалення організаційних рішень, так і знання особливостей людського мислення, сприйняття, соціальних феноменів і закономірностей, що притаманні спільній діяльності й економічним відносинам. Результатом вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент" має стати формування ефективної аналітично-прогностичної та інтеракційної моделі управлінської діяльності фахівця, менеджера, їх професійних компетентностей, які дозволять вирішувати широке коло питань з управління організацією.

Навчальна дисципліна "Менеджмент" є дисципліною професійного циклу та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців економічних спеціальностей освітнього ступеня "бакалавр" спеціальності 051 "Економіка" всіх форм навчання. Відповідність компетентностей кваліфікаційним характеристикам професії наведено в табл. А.1 додатка А.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів: для денної форми – 4; для заочної форми – 7	Галузь знань 05 "Соціальні та поведінкові науки"	Дисципліна професійного циклу. Базова	
Змістових модулів – 2	Спеціальність 051 "Економіка"	Рік підготовки 2-й	
Загальна кількість годин: для денної форми – 120; для заочної форми – 210		Семестр	
		1-й	1-й, 2-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4; самостійної роботи студента: для денної форми – 4; для заочної форми – 8	Освітній рівень: перший (бакалаврський)	Лекції	
		30 год	8 год
		Практичні, семінарські	
		30 год	8 год
		Самостійна робота	
		60 год	194 год
		Вид контролю	
диференційований залік	диференційований залік		

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить: для денної форми навчання – 100 %; для заочної – 8 %.

Навчальна дисципліна містить два змістові модулі, що висвітлюють теоретичні основи управління організацією, функції та методи забезпечення управлінського впливу. Процес вивчення навчального матеріалу передбачає поєднання різних форм організації самостійного наукового пошуку студента та інтенсивної інтерактивної діяльності під час аудиторних занять.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання цієї навчальної дисципліни є формування у студентів знань теорії та практики управління організацією як соціотехнічною системою, розуміння сутності й особливостей менеджменту

на підприємстві, формування на цій основі професійних компетентностей з прийняття управлінських рішень, що необхідні для забезпечення ефективної діяльності організацій та удосконалення організаційних процесів.

Для досягнення мети поставлені такі **основні завдання**:

вивчення теоретичних положень менеджменту;
оволодіння методами та принципами управління;
формування вмінь і навичок здійснення управлінських функцій;
розвиток професійно важливих якостей, необхідних для забезпечення процесів управління;
виховання особистісної культури менеджменту.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни є система управління соціотехнічною системою.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретико-методологічні, методичні й організаційно-економічні аспекти управління організацією.

Пререквізити: вивчення цієї навчальної дисципліни студент розпочинає, прослухавши такі навчальні дисципліни, як: "Філософія", "Політична економія", "Економіка підприємства", "Мікроекономіка".

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

сутність, категорії та концепції менеджменту;
закони, закономірності та принципи менеджменту;
історичні етапи та сучасні тенденції розвитку науки управління;
функції та процеси менеджменту;
теоретичні основи прийняття рішень;
морально-етичні основи здійснення управління;
методи планування діяльності організації;
методи формування організаційних структур;
методи та принципи делегування повноважень;
методи та інструменти мотивації;
особливості організації та здійснення управлінського контролю;
інструменти та моделі лідерства;
соціально-психологічні аспекти діяльності організації;
підходи до оцінювання ефективності управління організацією;
підходи та методи здійснення самоменеджменту;

уміти:

здійснювати постановку цілей в організації;
ідентифікувати типові управлінські проблеми;

оцінювати стан зовнішнього та внутрішнього середовищ;
 використовувати моделі та методи стратегічного планування;
 визначати оптимальну організаційну структуру відповідно до специфіки організації та особливостей зовнішнього середовища;
 оцінювати мотивацію та застосовувати мотиваційні інструменти;
 застосовувати інструменти та моделі лідерства;
 здійснювати оцінювання ефективності управління організацією.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійною компетентністю, структурні елементи якої наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Професійна компетентність, яка отримується студентами після вивчення навчальної дисципліни

Назва компетентності	Складові компетентності
Здійснювати оцінювання стану організації, визначати її проблеми й обирати релевантні заходи щодо підвищення ефективності її діяльності	Розуміти цілі, сутність та концептуальні засади управління організацією
	Визначати особливості та тенденції розвитку управління організаціями
	Здійснювати відбір релевантної інформації для визначення організаційних проблем
	Володіти методами прийняття й обґрунтування управлінських рішень
	Обирати методи та засоби управлінської комунікації, що забезпечують її результативність
	Визначати соціально-психологічні та етичні чинники, що обумовлюють результативність організаційної поведінки
	Формувати філософію та стратегію управління організацією
	Здійснювати постановку управлінських цілей, а також оперативне та тактичне планування діяльності в організації
	Здійснювати формування організаційних структур та розподіл повноважень
	Забезпечувати належний рівень мотивації праці в організації
	Забезпечувати доцільний та ефективний контроль в організації
	Володіти методами лідерського впливу на групові процеси
	Оцінювати ефективність управління організацією та обирати заходи щодо її підвищення

Структуру компетентності відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено в табл. Б.1 додатка Б.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1

Управлінські процеси в організації

Тема 1. Поняття та сутність менеджменту

1.1. Поняття та сутність менеджменту. Роль і значення менеджменту в діяльності організацій. Поняття управління. Предмет, об'єкт і суб'єкти менеджменту. Менеджмент як наука та практика підвищення ефективності діяльності організацій.

1.2. Функції та процеси менеджменту. Функції менеджера в організації. Класифікація функцій управління. Основні та специфічні функції. Рівні управління в організації. Рівні менеджменту. Специфіка управління на різних рівнях управління. Основні процеси менеджменту. Сфери та рівні менеджменту в організації.

1.3. Закони, закономірності та принципи менеджменту. Міждисциплінарний характер закономірностей менеджменту. Джерела знань про закономірності управління. Принципи менеджменту як базис удосконалення управління організацією.

Тема 2. Розвиток науки управління

2.1. Історичні передумови появи менеджменту. Розвиток управлінської думки у прадавні часи. Джерела знань про управління. Фрагментарність управлінських знань.

2.2. Еволюція управлінської думки. Періодизація розвитку наукового менеджменту. Ранні наукові школи в управлінні. Школа наукового управління. Ф. У. Тейлор як засновник наукової організації праці. Внесок Г. Емерсона, Г. Ганта, Ф. і Л. Гілбертів у теорію менеджменту. Школа адміністративного управління. Принципи управління А. Файоля. Ідеї Л. Урвіка та Д. Муні. Школа людських стосунків та поведінкових наук. Внесок Е. Мейо, М. П. Фоллет, А. Маслоу в теорію управління організацією. Кількісна школа. Ідеї математичного опису та моделювання управлінських процесів (Р. Акофф та Е. С. Бір).

2.3. *Сучасні підходи у менеджменті. Системний підхід та його аспекти. Ситуаційний підхід та його аспекти. Процесний підхід. Структура бізнес-процесів. Сучасна парадигма менеджменту. Сучасні тенденції у розвитку теорії менеджменту.*

Тема 3. Організація як об'єкт управління

3.1. *Організація як соціотехнічна система. Ознаки організації. Функції організації. Структура організації та її елементи. Функціональні зв'язки в організаційних структурах. Характеристики організаційних структур.*

3.2. *Функціонування організації. Види організаційної діяльності: основні та допоміжні. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Організаційні процеси. Моделі організації. Методи оцінювання організаційних структур.*

3.3. *Об'єкти управління в організації. Управління основними та допоміжними видами діяльності в організації. Адміністрування. Управління виробничою діяльністю. Управління НДДКР. Управління персоналом. Управління організаційною поведінкою.*

Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень

4.1. *Поняття управлінського рішення. Діяльність менеджера як процес вирішення проблем. Управлінська проблема й управлінське завдання. Оптимальність та прийнятність в управлінських рішеннях. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень. База для прийняття управлінського рішення. Моделі прийняття рішень.*

4.2. *Класифікації методів прийняття рішень. Евристичні, колективні та кількісні методи прийняття рішень. Вибір методу прийняття рішення. Умови ефективності прийняття управлінського рішення. Критерії вибору методу.*

4.3. *Процес прийняття управлінського рішення. Групові методи прийняття рішень. Метод "мозкового штурму". Експертні методи. Вимоги до формування експертних груп. Метод Дельфі. Метод Кінгсьо. Узгодженість думок експертів. Оцінювання компетентності експертів. Методи оцінювання узгодженості думок експертів. Методи стимулювання групової творчості. Методи розв'язання творчих завдань.*

Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень

5.1. Необхідність обґрунтування рішень. Цілі обґрунтування рішень. Поняття ефективності рішення. Якість управлінського рішення. Умови ефективності управлінських рішень. Підходи до підвищення якості управлінських рішень.

5.2. Методи обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Поняття невизначеності та ризику. Теорія ігор як інструмент прийняття рішень. Методи прийняття рішень в умовах повної невизначеності. Методи прийняття рішень в умовах ризику.

5.3. Системи підтримки управлінських рішень. Підтримка управлінських рішень застосуванням інформаційних технологій. Програмне забезпечення підтримки управлінських рішень. Управління системами розроблення та реалізації управлінських рішень.

Тема 6. Комунікація як процес у менеджменті

6.1. Поняття та сутність комунікації. Структура комунікації. Цілі комунікації. Комунікативна, інтерактивна та перцептивна складові комунікативного процесу. Комунікаційні канали. Моделі комунікації.

6.2. Організаційні комунікації. Формальні та неформальні комунікації. Комунікаційна мережа. Види комунікаційних мереж. Чинники ефективності комунікаційного процесу. Принципи забезпечення ефективності комунікацій.

6.3. Методи та інструменти комунікацій. Методи отримання інформації. Методи передавання інформації. Комунікаційні бар'єри та методи їх подолання. Зворотний зв'язок як комунікаційний інструмент. Техніка ділового спілкування.

Тема 7. Психологія, етика та культура менеджменту

7.1. Етика менеджменту. Моральні норми як регулятор відносин в організації. Категорії управлінської етики. Етичність управлінських рішень. Етичні концепції: утилітаризм, деонтологія, етика справедливості. Соціальні ролі, рольові очікування та соціальний контроль в організації. Соціальна відповідальність менеджменту.

7.2. Організаційна культура. Поняття та види організаційної культури та культури менеджменту. Цінності як ключовий елемент організаційної культури. Діловий етикет. Функції ділового етикету. Норми, правила та принципи ділової поведінки. Етикетні форми спілкування. Вимоги етикету до різних ситуацій ділової поведінки.

7.3. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. Особистість керівника та співробітника. Психологія підпорядкування. Особливості психологічних процесів, станів та якостей. Когнітивна й емоційна діяльність в управлінні. Вплив обмеженої раціональності на прийняття управлінських рішень. Вплив гендерних і вікових відмінностей на управління організацією. Психологічні перепони та засоби їх подолання. Групові ефекти та феномени. Методи управління груповими процесами. Методи забезпечення сумісності та формування команди. Конфлікти та методи їх подолання.

Змістовий модуль 2

Методи та засоби здійснення управлінських функцій

Тема 8. Стратегічне планування та місія організації

8.1. Стратегічне планування в організації. Поняття плану, планування, стратегії та стратегічного управління. Значення стратегічного планування. Місія організації. Правила формулювання місії. Стратегічні цілі. Ієрархія цілей організації. Типи стратегічного планування. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

8.2. Етапи стратегічного планування. Види стратегій. Поняття стратегічного набору. Зміст етапів стратегічного планування. Формулювання стратегічних альтернатив. Чинники, що обумовлюють ефективність стратегічного планування.

8.3. Методи стратегічного прогнозування та планування. Аналітичні методи стратегічного прогнозування. Кількісні й експертні методи визначення стратегічних перспектив. Методи та інструменти стратегічного планування. Інструменти стратегічного планування: матриця "Продукт – Ринок", матриця БКГ.

Тема 9. Планування діяльності в організації

9.1. Загальні підходи до планування в організації. Значення, зміст та структура плану в організації. Типові вимоги до складання та оформлення. Класифікації організаційних планів. Види оперативного та тактичного планування.

9.2. Визначення цілей у плануванні. Вимоги до формулювання цілей. Інструменти постановки цілей: "Дерево цілей"; SMART; SMARTERS. Критерії добре сформульованого результату. Декомпозиція цілей. Перевірка цілей на екологічність.

9.3. Методи та принципи планування. Методи та інструменти оцінювання зовнішнього середовища. Методи моделювання стану керованої системи. Методи перевірки планів на реалістичність.

Тема 10. Організація як функція управління

10.1. Організація як елемент циклу управління. Завдання організації. Організаційні процеси. Організаційна структура. Параметри організаційної структури.

10.2. Типи організаційних структур. "Жорсткі" та "гнучкі" структури. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, штабна, матрична структури. Переваги та недоліки організаційних структур. Принципи та критерії вибору типу організаційної структури.

10.3. Формування організаційної структури. Методи формування організаційних структур. Департаменталізація та спеціалізація. Норми управління. Показники керованості. Розподіл повноважень і делегування. Правила делегування повноважень. Опір змінам в організації.

Тема 11. Мотивація трудової діяльності

11.1. Мотивація як функція управління. Мотивація та мотиваційні категорії. Джерела трудової активності. Роль мотивації в структурі діяльності. Мотиваційний цикл і мотиваційний процес.

11.2. Теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації та їх чинники: теорії "Х" та "У" Д. МакГрегора, теорія мотивації А. Маслоу, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда, теорія двох факторів мотивації Ф. Герцберга. Процесуальні теорії мотивації та їх чинники: теорія справедливості С. Ада-

мса, теорія очікувань В. Врума, теорія мотивації Портера – Лоулера, теорія характеристик роботи Д. Олдхема та Дж. Хакмана.

11.3. Методи та інструменти мотивації. Методи оцінювання мотивації. Правила мотивації. Принципи мотивації. Мотиваційні інструменти підтримки діяльності та інструменти покарання. Управління емоціями й емоційний інтелект у виборі мотиваційних засобів. Прийоми мотивації та самомотивації.

Тема 12. Види та методи контролю

12.1. Поняття та сутність контролю. Об'єкти контролю. Цілі та завдання контролю. Контрольні точки. Суб'єкти контролю. Етапи управлінського контролю. Критерії, еталони та стандарти контролю.

12.2. Види, етапи та інструменти контролю. Призначення контролю. Класифікація видів контролю. Попередній, поточний та заключний контроль. Фінансовий, операційний, зовнішній та внутрішній контроль.

12.3. Контроль організаційної поведінки. Принципи контролю. Методи оцінювання діяльності та досягнень працівника. Прямий та непрямий управлінський контроль. Засоби корекції організаційної поведінки. Концепція управління за відхиленнями.

Тема 13. Лідерство в організації

13.1. Сутність та природа лідерства. Влада та вплив в організації. Джерела влади. Форми влади. Лідерство як особистісна здатність і груповий феномен.

13.2. Концепції лідерства. Підхід особистісних якостей. Поведінковий підхід. Концепція Р. Блейка та Д. Моутон. Харизматичне лідерство. Поняття харизми. Методи досягнення харизматичного впливу. Концепції ситуаційного лідерства. Концепція Ф. Фідлера, концепція П. Херсі та К. Бланшара. Концепція В. Врума, Ф. Йеттона й А. Яго. Емоційне лідерство: підхід Д. Гоулмена та П. Саловея.

13.3. Методи та інструменти лідерства. Види психологічного впливу: переконання, самопросування, навіювання, формування прихильності. Вплив і контрвплив.

Тема 14. Ефективність управління

14.1. Ефективність діяльності організації. Види ефективності. Організаційна, економічна та соціальна ефективність. Підходи до визначення ефективності. Підходи до оцінювання ефективності. Ефективність як економічність, результативність і доцільність. Ефективність управлінських рішень.

14.2. Підходи до оцінювання ефективності. Методи та показники ефективності у цільовому підході. Ресурсний підхід: характеристики ефективності. Процесний підхід: оцінювання внутрішньої активності організації та її економічності.

14.3. Оцінювання ефективності управління. Критерії ефективності управлінської діяльності. Напрями підвищення ефективності управління. Індивідуальна ефективність і розвиток менеджера.

4. Структура навчальної дисципліни

Згідно з програмою навчальний процес здійснюється у таких формах організації навчання, як: лекційні, семінарські та практичні заняття; написання есе; самостійна робота студентів; поточні контрольні роботи та колоквіуми.

Вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент" відбувається шляхом послідовного та ґрунтовного опрацювання змістових модулів. Поєднання в навчальному процесі інтерактивних і рефлексивних елементів спрямоване на формування системного уявлення про управлінські процеси та створення умов для оволодіння практичними компетентностями, що відповідають сучасним потребам в управлінні організаціями, враховують індивідуальні особливості студента та відповідають завданням його особистісного та професійного розвитку.

Змістовий модуль – це відносно самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька її навчальних елементів за змістом і взаємозв'язками. Структура залікового кредиту навчальної дисципліни наведена в табл. 4.1.

Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Теми	Кількість годин								
	денна форма				заочна форма				
	усього	у тому числі			усього	у тому числі			
		лекції	практичні та семінарські заняття	самостійна робота		лекції	практичні та семінарські заняття	проведення підсумкового контролю	самостійна робота
Змістовий модуль 1. Управлінські процеси в організації									
<i>Тема 1.</i> Поняття та сутність менеджменту	8	2	2	4	–	1	1	–	24
<i>Тема 2.</i> Розвиток науки управління	8	2	2	4	–	0,5	0,5	–	12
<i>Тема 3.</i> Організація як об'єкт управління	8	2	2	4	–	0,5	0,5	–	12
<i>Тема 4.</i> Методи прийняття управлінських рішень	8	2	2	4	–	0,5	0,5	–	12
<i>Тема 5.</i> Методи обґрунтування управлінських рішень	8	2	2	4	–	0,5	0,5	–	12
<i>Тема 6.</i> Комунікація як процес у менеджменті	8	2	2	4	–	0,5	0,5	–	12
<i>Тема 7.</i> Психологія, етика та культура менеджменту	8	2	2	4	–	0,5	0,5	–	12
Усього за модулем 1	56	14	14	28	–	4	4	–	96
Змістовий модуль 2. Методи та засоби здійснення управлінських функцій									
<i>Тема 8.</i> Стратегічне планування та місія організації	8	2	2	4	16	0,5	0,5	–	12
<i>Тема 9.</i> Планування діяльності в організації	8	2	2	4	16	0,5	0,5	–	12
<i>Тема 10.</i> Організація як функція управління	8	2	2	4	16	0,5	0,5	–	12
<i>Тема 11.</i> Мотивація трудової діяльності	8	2	2	4	16	0,5	0,5	–	12
<i>Тема 12.</i> Види та методи контролю	8	2	2	4	–	0,5	0,5	–	12
<i>Тема 13.</i> Лідерство в організації	8	2	2	4	–	0,5	0,5	–	12
<i>Тема 14.</i> Ефективність управління	16	4	4	8	20	1	1	–	24
Усього за модулем 2	64	16	16	32	84	4	4	–	96
Залік	–	–	–	–	–	–	–	2	–
Усього годин	120	30	30	60	210	8	8	2	192

У навчальній дисципліні змістовий модуль 1 містить теоретичний та практичний матеріал щодо закономірностей, методів і форм здійснення та забезпечення управлінських процесів у організації, а модуль 2 – висвітлює підходи, методи та засоби здійснення управлінських функцій.

5. Плани семінарських і практичних занять

Семінарське заняття – форма навчального заняття, що передбачає дискусію з ключових питань навчальної теми для актуалізації набутих знань, їх систематизації, закріплення та подальшого використання під час формування нових знань чи практичних умінь. Результативність цієї форми організації навчального процесу значною мірою обумовлюється можливістю побудови причинно-наслідкових зв'язків між окремими питаннями теми й опорою на власний досвід студентів, а також розуміння ними значущості матеріалу теми для досягнення їх професійних чи особистих цілей.

Семінарські заняття передбачають стислі виступи студентів за окремими ключовими теоретичними питаннями теми (3 – 5 хв), результати яких надалі враховуються під час оцінювання їх аудиторної роботи.

Дискусійні питання, що є предметом обговорення відповідно до тем навчальної дисципліни, наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Питання семінарських занять

Назви тем	Питання для дискусій	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Управлінські процеси в організації			
<i>Тема 1.</i> Поняття та сутність менеджменту	1. Особливості управління соціотехнічними системами. 2. Менеджмент як наука та діяльність. 3. Управлінські функції та процеси менеджменту	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 6; 7; 9; 17; 19; 21; 27; 31]
<i>Тема 2.</i> Розвиток науки управління	1. Першоджерела управління. 2. Ключові ідеї та особливості ранніх шкіл менеджменту. 3. Сучасні підходи до підвищення ефективності організації	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 9; 11; 13; 15; 17; 20]

1	2	3	4
<i>Тема 3. Організація як об'єкт управління</i>	1. Організація як система. 2. Ознаки організації. 3. Особливості організаційної діяльності. 4. Моделі організації. 3. Об'єкти управління в організації	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 4; 6; 17; 18; 21; 26; 27; 31]
<i>Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень</i>	1. Проблемна орієнтованість менеджменту. 2. Вплив когнітивних чинників на якість управлінського рішення. 3. Вибір методу прийняття рішення	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 6; 9; 15; 17; 22; 28; 30]
<i>Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень</i>	1. Ефективність та якість рішення. 2. Ризик і невизначеність у прийнятті рішень. 3. Системи підтримки управлінських рішень	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 6; 9; 15; 17; 22; 28; 30]
<i>Тема 6. Комунікація як процес у менеджменті</i>	1. Комунікація як процес. 2. Структура комунікації. 3. Організаційні комунікації. 4. Методи та інструменти комунікацій	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [5; 7; 10; 16; 17; 19; 29; 30]
<i>Тема 7. Психологія, етика та культура менеджменту</i>	1. Етика суспільства й етика менеджменту. 2. Управлінська культура та культура організації. 3. Психологічні аспекти управлінської діяльності. 4. Соціальні ефекти та групові процеси	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [5; 6; 10; 13; 16; 17; 19; 20; 23; 24; 30]
Змістовий модуль 2. Методи та засоби здійснення управлінських функцій			
<i>Тема 8. Стратегічне планування та місія організації</i>	1. Роль і значення стратегічного планування. 2. Місія організації: функції та особливості. 3. Методи стратегічного прогнозування та планування. 4. Інструменти стратегічного планування	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 7; 9; 11; 12; 17; 25; 27]
<i>Тема 9. Планування діяльності в організації</i>	1. Завдання оперативного та тактичного планування. 2. Методи визначення цілей. 3. Критерії добре сформульованого результату. 4. Методи та принципи планування	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 6; 7; 9; 13; 17; 19; 20; 27; 30; 33]

1	2	3	4
<i>Тема 10. Організація як функція управління</i>	1. Організація як елемент циклу управління. 2. Поняття організаційної структури. 3. Переваги та недоліки організаційних структур. 4. Методи формування організаційних структур та розподілу повноважень	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 4; 6; 7; 11; 13; 17; 18; 21; 26; 31]
<i>Тема 11. Мотивація трудової діяльності</i>	1. Роль мотивації в системі чинників, що обумовлюють активність. 2. Мотиваційний цикл і процес. 3. Теорії та чинники мотивації. 4. Методи та інструменти мотивації	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 7; 10; 11; 13; 17; 27]
<i>Тема 12. Види та методи контролю</i>	1. Цілі та завдання контролю. 2. Елементи, критерії, еталони та стандарти контролю. 3. Види, принципи та методи контролю. 4. Психологічні аспекти контролю	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 8; 11; 13; 17; 19; 21; 30; 31]
<i>Тема 13. Лідерство в організації</i>	1. Лідерство та влада в організації як соціально-психологічні феномени. 2. Наукові підходи до розуміння лідерства. 3. Методи та інструменти лідерства	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [5; 6; 10; 11; 13; 17; 30]
<i>Тема 14. Ефективність управління</i>	1. Поняття та види ефективності. 2. Методи оцінювання ефективності діяльності організації. 3. Методи оцінювання ефективності управління організацією	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [9; 13; 14; 17; 27; 28]
Усього		15	

6. Теми практичних занять

Практичне заняття – це форма навчання, що передбачає закріплення теоретичних знань, формування певних умінь і навичок професійної діяльності шляхом виконання студентом системи вправ і завдань відповідно до встановлених процедур за визначеними критеріями.

Практичне заняття передбачає виконання студентом системи вправ і завдань, що спрямовані на формування компетентностей у вирішенні як окремих професійних проблем, так і формування цілісного бачення предметного середовища, у якому відбувається професійна діяльність.

Перелік тем практичних занять відповідно до графіка їх проведення наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Перелік тем практичних занять

Назва теми	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Управлінські процеси в організації			
<i>Тема 1. Поняття та сутність менеджменту</i>	<i>Практичне заняття 1. Успішність у менеджменті: особистісні чинники (модерація)</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 6; 7; 9; 17; 19; 21; 27; 31]
<i>Тема 2. Розвиток науки управління</i>	<i>Практичне заняття 2. Підходи та школи управління (практикум)</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 9; 11; 13; 15; 17; 20; 21; 23]
<i>Тема 3. Організація як об'єкт управління</i>	<i>Практичне заняття 3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (кейс)</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 4; 6; 17; 18; 21; 26; 27; 31]
<i>Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень</i>	<i>Практичне заняття 4. Алгоритм раціонального управлінського рішення (практикум)</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 6; 9; 15; 17; 22; 28; 30]
<i>Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень</i>	<i>Практичне заняття 5. Прийняття рішень (практикум)</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 6; 9; 15; 17; 22; 28; 30]
<i>Тема 6. Комунікація як процес у менеджменті</i>	<i>Практичне заняття 6. Навички управлінської комунікації (тренінг)</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [5; 7; 10; 16; 17; 19; 29; 30]
<i>Тема 7. Психологія, етика та культура менеджменту</i>	<i>Практичне заняття 7. Психологія та етика управління (практикум). Колоквіум за модулем 1</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [5; 6; 10; 13; 16; 17; 19; 20; 23; 24; 30]

Закінчення табл. 6.1

1	2	3	4
Змістовий модуль 2. Методи та засоби здійснення управлінських функцій			
Тема 8. Стратегічне планування та місія організації	<i>Практичне заняття 8. Місія та стратегія організації (кейс)</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 7; 9; 11; 12; 17; 25; 27]
Тема 9. Планування діяльності в організації	<i>Практичне заняття 9. Побудова "Дерева цілей" (практикум)</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 6; 7; 9; 13; 17; 19; 20; 27; 30]
Тема 10. Організація як функція управління	<i>Практичне заняття 10. Оптимізація структури організації (виконання кейсів)</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 4; 6; 7; 11; 13; 17; 18; 21; 26]
Тема 11. Мотивація трудової діяльності	<i>Практичне заняття 11. Мотиваційне інтерв'ю (тренінг-практикум)</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 7; 10; 11; 13; 17; 27]
Тема 12. Види та методи контролю	<i>Практичне заняття 12. Контроль процесів (тренінг-практикум)</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 8; 11; 13; 17; 19; 21; 30; 31]
Тема 13. Лідерство в організації	<i>Практичне заняття 13. Концепції лідерства (виконання кейсів)</i>	1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [5; 6; 10; 11; 13; 17; 30]
Тема 14. Ефективність управління	<i>Практичне заняття 14. Організація роботи менеджера з удосконалення власної діяльності (практикум).</i> <i>Практичне заняття 15. Колоквіум за модулем 2</i>	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [9; 13; 14; 17; 27; 28]
Усього		15	

6.1. Приклади типових практичних завдань за темами

Змістовий модуль 1 Управлінські процеси в організації

Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень

Завдання "Прийняття раціонального рішення"

Мета: сформувати уявлення про елементи процесу прийняття раціонального управлінського рішення та його етапи. Закріпити знання про існуючі підходи до діагностики проблеми, постановки цілі, визначення критеріїв та обмежень, формулювання, оцінку та вибір альтернатив.

Рівень 1. Визначте управлінську проблему в запропонованій ситуації. Установіть характеристики цільового стану. Сформулюйте ціль і перевірте її на відповідність критеріям добре визначеного результату.

ЧП "Колос" щорічно виробляє 2 тис. т макаронної продукції. Виручка від реалізації представляє 5 млн грн. В умовах загострення конкурентної боротьби керівництву ЧП "Колос" необхідно прийняти рішення стосовно того, на чому зосередити свою увагу в подальшій діяльності. Залучені для оцінки ситуації експерти консалтингової фірми здійснили ретельний аналіз ситуації і запропонували чотири альтернативних варіанти подальших дій, що в перспективі можуть забезпечити її виживання на ринку. Утім, остаточне рішення має бути ухвалене керівництвом.

Альтернативи, запропоновані експертами:

1) зменшити ціну реалізації продукції на 5 %. У такому разі прибуток від реалізації зменшиться з 2 млн ум. од. до 1,9 млн ум. од.;

2) провести активну рекламну кампанію, яка збільшить рекламні витрати з 0,75 грн на 1 кг продукції до 15 грн;

3) розширити власну збутову мережу. У такому разі загальні витрати зростуть на 10 %;

4) підвищити питому вагу фасованої продукції. У такому разі загальні витрати зростуть на 5 %.

Рівень 2. Укажіть існуючі обмеження для фірми в цій ситуації. Сформулюйте критерії оцінки альтернатив.

Рівень 3. За визначеними критеріями здійсніть вибір кращої альтернативи. Обґрунтуйте своє рішення.

Змістовий модуль 2

Методи та засоби здійснення управлінських функцій

Тема 11. Мотивація трудової діяльності

Завдання "Мотивація змін"

Мета: сформуванню умінь щодо оцінювання мотиваційних чинників персоналу й обрання методів мотивування.

Рівень 1. Визначте актуальні потреби та чинники мотивації персоналу в наведеній ситуації. Укажіть, які теорії мотивації враховують ці чинники та можуть бути застосовані для мотивації працівників.

Зростання цін на енергоносії та ресурси призвело до підвищення собівартості та, відповідно, збільшення цін на побутову техніку. Зважаючи на зменшення попиту та значну кількість конкурентів на ринку, керівництво підприємства прийняло рішення про необхідність розробки нової моделі кухонного комбайна, з актуальним набором привабливих для споживача функцій та меншою собівартістю. Нова модель комбайна повинна відповідати високим екологічним та ергономічним стандартам, оскільки саме ці аспекти були визначені пріоритетними у місії та стратегії компанії.

У конструкторському бюро підприємства проводяться планові роботи щодо модернізації наявної моделі, проте новим вимогам модернізована модель не відповідає. У штаті бюро працюють чотири досвідчені інженери-конструктори та два молодих амбіційних працівники, які недавно були прийняті на роботу та бажають зарекомендувати себе з найкращого боку аби забезпечити собі швидке кар'єрне просування. Утім, поки що вони не знаходять взаєморозуміння ні між собою, ні зі старшими працівниками. Брак практичного досвіду та відсутність навичок групової роботи призводить до зайвої "ініціативності" цих працівників, яка не знаходить підтримки у інших. Бюро очолює інженер, який також нещодавно прийшов на підприємство з іншої організації, де не міг розкрити весь свій творчий потенціал, адже виконував другорядні завдання, знаходячись у тіні провідного конструктора.

Звістка про зміни у планах розроблень негативно вплинула на досвідчених працівників, оскільки їх піврічна робота та зусилля тепер втратили сенс. Молоді інженери відчули, що мають прекрасну нагоду для

реалізації своїх амбітних планів, проте самотужки вирішити поставлене завдання не в змозі. Керівник відчуває значну знервованість, оскільки розуміє, мікроклімат у колективі не відповідає бажаному, а терміни виконання завдання не дають установити з кожним працівником довірливі стосунки та досягти порозуміння.

Рівень 2. Визначте методи мотиваційного впливу, що відповідали б актуальним потребам учасників ситуації. Здійсніть постановку мотиваційних цілей та мотиваційних завдань.

Рівень 3. Запропонуйте програму мотивації працівників підрозділу, що дозволяла б досягти належного рівня мотивації праці та реалізацію цілей підприємства. Визначте критерії ефективності мотиваційної програми. Запропонуйте інструменти зворотного зв'язку для оцінювання мотиваційного процесу та його корекції у разі необхідності.

7. Самостійна робота

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої оволодіння теоретичним матеріалом, формування умінь і навичок здійснюються студентом самостійно, проте за систематичного контролю та під методичним керівництвом викладача. Метою самостійної роботи є закріплення набутих теоретичних знань і сприяння розвитку автономності студентів у процесі формування їх професійних та особистісних компетентностей.

Самостійна робота є системним елементом формування професійних компетентностей студента за навчальною дисципліною та передбачає логіко-структурне поєднання запланованих видів теоретичного й практичного навчання відповідно до змісту тем навчальної дисципліни та з урахуванням наявного рівня теоретично-практичної підготовки.

Успішність виконання завдань самостійної роботи забезпечується рівнем сформованості навичок самостійної роботи студентів, зрозумілістю та чіткістю методичних вказівок, належним рівнем мотивації до самовдосконалення та розвитку. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань і формування практичних навичок з навчальної дисципліни, наведені в табл. 7.1.

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назви тем	Питання для самостійного опрацювання (за модулями та темами)	Кількість годин	Форми контролю СРС	Література
1	2	3	4	5
Змістовий модуль 1. Управлінські процеси в організації				
<i>Тема 1.</i> Поняття та сутність менеджменту	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного за- няття. <i>Завдання 1:</i> есе "Ідеальний ме- неджер"	4	Есе	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 6; 7; 9; 17; 19; 21; 27; 31]
<i>Тема 2.</i> Розвиток науки управління	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного за- няття. <i>Завдання 2:</i> "Наукові школи ме- неджменту"	4	Звіт з виконання завдання	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 9; 11; 13; 15; 17; 20; 21; 23; 27]
<i>Тема 3.</i> Організація як об'єкт управління	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного за- няття. <i>Завдання 3:</i> "Закони організації"	4	Звіт з виконання завдання	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 4; 6; 17; 18; 21; 26; 27; 31]
<i>Тема 4.</i> Методи прийняття управлінських рішень	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного за- няття. <i>Завдання 4:</i> "Аналіз альтерна- тив (кейс)"	4	Звіт з виконання завдання	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 6; 9; 15; 17; 22; 28; 30]
<i>Тема 5.</i> Методи обґрунтування управлінських рішень	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного за- няття. <i>Завдання 5:</i> "Види управлінських рішень"	4	Звіт з виконання завдання	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 6; 9; 15; 17; 22; 28; 30]
<i>Тема 6.</i> Комунікація як процес у менеджменті	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного за- няття. <i>Завдання 6:</i> "Стратегія і тактика комунікації"	4	Звіт з виконання завдання	Основна: [1; 2]. Додаткова: [5; 7; 10; 16; 17; 19; 29; 30]
<i>Тема 7.</i> Психологія, етика та культура менеджменту	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до семінарського заняття. <i>Підготовка до колок- віуму за темами 1 – 7</i>	4	Колоквіум	Основна: [1; 2]. Додаткова: [5; 6; 10; 13; 16; 17; 19; 20; 23; 24; 30]
Усього за змістовим модулем 1		28		

1	2	3	4	5
Змістовий модуль 2. Методи та засоби здійснення управлінських функцій				
<i>Тема 8.</i> Стратегічне планування та місія організації	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. <i>Завдання 7:</i> "Вибір стратегії"	4	Звіт з виконання завдання	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 7; 9; 11; 12; 17; 25; 27]
<i>Тема 9.</i> Планування діяльності в організації	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. <i>Завдання 8:</i> "Формулювання цілей"	4	Звіт з виконання завдання	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 6; 7; 9; 13; 17; 19; 20; 27; 30; 33]
<i>Тема 10.</i> Організація як функція управління	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. <i>Завдання 9:</i> "Делегування повноважень"	4	Звіт з виконання завдання	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 4; 6; 7; 11; 13; 17; 18; 21; 26; 31]
<i>Тема 11.</i> Мотивація трудової діяльності	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. <i>Завдання 10:</i> "Аналіз особистих мотивів"	4	Звіт з виконання завдання	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 7; 10; 11; 13; 17; 27]
<i>Тема 12.</i> Види та методи контролю	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. <i>Завдання 11:</i> "Критерії та види контролю"	4	Звіт з виконання завдання	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 8; 11; 13; 17; 19; 21; 30; 31]
<i>Тема 13.</i> Лідерство в організації	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. <i>Завдання 12:</i> "Оцінювання стилю лідерської поведінки"	4	Звіт з виконання завдання	Основна: [1; 2]. Додаткова: [5; 6; 10; 11; 13; 17; 30]
<i>Тема 14.</i> Ефективність управління	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття. <i>Завдання 13:</i> "Стаття до енциклопедії" Підготовка до колоквиуму за темами 8 – 14	8	Звіт з виконання завдання. Колоквиум	Основна: [1; 2]. Додаткова: [9; 13; 14; 17; 27; 28]
Усього за змістовим модулем 2		32		
Усього за дисципліною		60		

Основні види самостійної роботи, які пропонуються студентам, це:
вивчення лекційного матеріалу;
опрацювання рекомендованої літератури;
підготовка до семінарських і практичних занять, виконання практичних завдань;
контрольна перевірка кожним студентом особистих знань за запитаннями для самодіагностики;
робота над есе.

Оцінювання якості виконання завдань самостійної роботи здійснюється відповідно до системи розподілу балів за формами та методами навчання, що наведена в "Технологічній карті накопичувальних балів" за навчальною дисципліною. Остання міститься у робочому плані з навчальної дисципліни "Менеджмент", що затверджується на засіданні кафедри "Економіки підприємства та менеджменту" та деканом факультету "Економіки та права" у встановлені строки згідно з графіком навчального процесу.

7.1. Тематика есе з навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Управлінські процеси в організації

Тема 1. Поняття та сутність менеджменту

- 1.1. Менеджмент як наука, діяльність і мистецтво.
 - 1.2. Рівні менеджменту: особливості та вимоги.
 - 1.3. Цикл менеджменту.
 - 1.4. Закони менеджменту: метафора чи реальність?
 - 1.5. Міждисциплінарний характер менеджменту як науки.
- Література:* основна [1; 2]; додаткова [3; 6; 7; 9; 17; 19; 21; 27; 31].

Тема 2. Розвиток науки управління

- 2.1. Основні етапи розвитку управлінської думки.
 - 2.2. Науковий характер управлінських знань.
 - 2.3. Менеджмент у світлі системно-історичного аналізу.
 - 2.4. Сучасні підходи у менеджменті.
 - 2.5. Тенденції розвитку менеджменту в світлі його сучасних підходів.
- Література:* основна [1; 2]; додаткова [6; 9; 11; 13; 15; 17; 20; 21; 23; 27].

Тема 3. Організація як об'єкт управління

- 3.1. Переваги та недоліки соціотехнічних систем.
- 3.2. Вплив структури організації на ефективність її діяльності.
- 3.3. Моделі організації.
- 3.4. Об'єкти управління в організації.
- 3.5. Розподіл повноважень: проблема оптимальності.

Література: основна [1; 2]; додаткова [3; 4; 6; 17; 18; 21; 26; 27].

Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень

- 4.1. Прийняття рішень як вольовий та когнітивно-емоційний процес.
- 4.2. Прийняття рішень як результат перетворення інформації.
- 4.3. Ступінь раціональності управлінських рішень.
- 4.4. Обмеження та перепони у прийнятті рішень.
- 4.5. Шляхи підвищення якості управлінських рішень.

Література: основна [1; 2]; додаткова [3; 6; 9; 15; 17; 22; 28; 30].

Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень

- 5.1. Кількісні методи у прийнятті управлінських рішень.
- 5.2. Експертні методи прийняття управлінських рішень.
- 5.3. Логіка обґрунтування рішень і когнітивні вади.
- 5.4. Теорія ігор як інструмент прийняття управлінських рішень.
- 5.5. Інформаційні технології підтримки управлінських рішень.

Література: основна [1; 2]; додаткова [3; 6; 9; 15; 17; 22; 28; 30].

Тема 6. Комунікація як процес у менеджменті

- 6.1. Комунікативна, інтерактивна та перцептивна складові комунікативного процесу.
- 6.2. Роль і види комунікаційних каналів.
- 6.3. Моделі комунікації в організації.
- 6.4. Комунікаційні бар'єри та методи їх подолання.

6.5. Комунікаційна майстерність менеджера: критерії та шляхи набуття.

Література: основна [1; 2]; додаткова [5; 7; 10; 16; 17; 19; 29; 30].

Тема 7. Психологія, етика та культура менеджменту

7.1. Джерела та функції управлінської етики.

7.2. Цінності менеджменту та культура організації.

7.3. Етичні концепції в управлінні.

7.4. Психологічні особливості керівника.

7.5. Психологія підлеглості.

7.6. Гендерні та вікові особливості управління.

7.7. Сумісність в організації.

7.8. Соціальна відповідальність менеджменту.

Література: основна [1; 2]; додаткова [5; 6; 10; 13; 16; 17; 19; 20; 23; 24; 30].

Змістовий модуль 2. Методи та засоби здійснення управлінських функцій

Тема 8. Стратегічне планування та місія організації

8.1. Стратегічне планування як формування образу майбутнього.

8.2. Методи забезпечення достовірності стратегічних прогнозів.

8.3. Стратегія: вибір і формування.

8.4. Чинники, що обумовлюють ефективність стратегічного планування.

8.5. Інструменти стратегічного планування: переваги та недоліки.

Література: основна [1; 2]; додаткова [6; 7; 9; 11; 12; 17; 25; 27].

Тема 9. Планування діяльності в організації

9.1. Вимоги до оперативного та тактичного планування.

9.2. Принципи планування.

9.3. Типові загрози та помилки у плануванні.

9.4. Інструменти постановки цілей.

9.5. Методи перевірки планів на реалістичність.

9.6. Умови для здійснення ефективного планування.

Література: основна [1; 2]; додаткова [3; 6; 7; 9; 13; 17; 19; 20; 27; 30; 33].

Тема 10. Організація як функція управління

10.1. Підходи до формування структури організації: спеціалізація та департаменталізація.

10.2. Параметри організаційної структури.

10.3. Норми управління та керованість у різних сферах діяльності.

10.4. Підходи до розподілу повноважень.

10.5. Правила делегування повноважень.

10.6. Опір змінам в організації: джерела виникнення та шляхи подолання.

Література: основна [1; 2]; додаткова [3; 4; 6; 7; 11; 13; 17; 18; 21; 26; 31].

Тема 11. Мотивація трудової діяльності

11.1. Місце мотивації в системі регуляторів людської активності.

11.2. Мотиваційний цикл і мотиваційний процес.

11.3. Відмінності процесів мотивації та стимулювання.

11.4. Відмінності мотивації творчої діяльності.

11.5. Мотивація потоку та потокові стани.

Література: основна [1; 2]; додаткова [6; 7; 10; 11; 13; 17; 27].

Тема 12. Види та методи контролю

12.1. Вимоги до суб'єктів контролю.

12.2. Контрольні точки: достатність і доцільність.

12.3. Вибір видів контролю.

12.4. Суб'єктивність та об'єктивність контролю.

12.5. Управління за відхиленнями.

Література: основна [1; 2]; додаткова [6; 8; 11; 13; 17; 19; 21; 30; 31].

Тема 13. Лідерство в організації

13.1. Лідерство як здатність і спроможність впливати на поведінку інших.

13.2. Інструменти ситуативного лідерства.

13.3. Емоційне лідерство та розвиток емоційного інтелекту.

13.4. Харизматичне лідерство та методи формування харизми.

13.5. Лідерство як володіння методами впливу.

Література: основна [1; 2]; додаткова [5; 6; 10; 11; 13; 17; 30].

Тема 14. Ефективність управління

14.1. Ефективність діяльності й ефективність управління.

14.2. Вибір критеріїв ефективності.

14.3. Інтегральний характер ефективності управління.

14.4. Особиста ефективність керівника та методи її підвищення.

14.5. Напрями підвищення ефективності управління.

Література: основна [1; 2]; додаткова [9; 13; 14; 17; 27; 28].

7.2. Контрольні запитання для самодіагностики

Змістовий модуль 1. Управлінські процеси в організації

Тема 1. Поняття та сутність менеджменту

1. Укажіть відмінності наукового тлумачення понять "управління" та "менеджмент".

2. Визначте роль менеджменту в діяльності організацій.

3. Охарактеризуйте предмет, об'єкт, суб'єкт і основну мету менеджменту.

4. Назвіть та охарактеризуйте основні функції менеджменту.

5. Укажіть сутнісні відмінності між основними та специфічними функціями менеджменту.

6. Назвіть основні процеси менеджменту й охарактеризуйте їх призначення.

7. Охарактеризуйте сфери та рівні менеджменту в організації.

8. Назвіть основні закони менеджменту.

9. Визначте джерела знань про закономірності управління.

10. Охарактеризуйте основні принципи менеджменту.

Література: основна [1; 2]; додаткова [3; 6; 7; 9; 17; 19; 21; 27; 31].

Тема 2. Розвиток науки управління

1. Охарактеризуйте передумови появи менеджменту.

2. Визначте етапи розвитку управлінської думки.

3. Охарактеризуйте внесок ранніх наукових шкіл менеджменту в розвиток науки про управління.

4. Назвіть основні положення підходу до управління Ф. Тейлора.

5. Охарактеризуйте прогресивність принципів управління А. Файоля.

6. Визначте досягнення школи людських стосунків і школи поведінкових наук.

7. Поясніть сутність кількісного підходу до управління.

8. Назвіть сучасні підходи до підвищення ефективності організації в менеджменті.

9. Визначте відмінності системного та процесного підходів.

10. Охарактеризуйте сучасні тенденції у розвитку теорії менеджменту.

Література: основна [1; 2]; додаткова [6; 9; 11; 13; 15; 17; 20; 21; 23; 27].

Тема 3. Організація як об'єкт управління

1. Назвіть основні ознаки організації.

2. Назвіть основні функції організації.

3. Охарактеризуйте структуру організації та функції її елементів.

4. Визначте відмінності між основними та допоміжними видами організаційної діяльності.

5. Охарактеризуйте найбільш поширені моделі організації.

6. Назвіть підходи до оцінювання організацій.

7. Охарактеризуйте об'єкти управління в організації.

8. Укажіть відмінності між управлінням персоналом та адмініструванням.

9. Назвіть особливості управління організацією.

10. Назвіть основні проблеми управління організацією.

Література: основна [1; 2]; додаткова [3; 4; 6; 17; 18; 21; 26; 27; 31].

Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень

1. Дайте визначення поняттю "управлінське рішення".
 2. Визначте сутність проблемно-орієнтованого управління.
 3. Охарактеризуйте класифікацію методів прийняття рішень.
 4. Охарактеризуйте евристичні методи прийняття рішень.
 5. Визначте переваги та недоліки колективних методів прийняття рішень.
 6. Назвіть умови доцільності застосування раціональних рішень.
 7. Поясніть відмінності між критеріями й обмеженнями.
 8. Охарактеризуйте базу для прийняття управлінського рішення.
 9. Визначте сутність етапу оцінювання альтернатив.
 10. Визначте сутність етапу вибору альтернативи.
- Література:* основна [1; 2]; додаткова [3; 6; 9; 15; 17; 22; 28; 30].

Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень

1. Назвіть цілі обґрунтування управлінських рішень.
 2. Визначте сутність поняття "ефективне рішення".
 3. Охарактеризуйте чинники, що впливають на якість управлінських рішень.
 4. Окресліть напрями підвищення якості управлінських рішень.
 5. Визначте сутнісні відмінності понять "невизначеність" і "ризик".
 6. Охарактеризуйте методи прийняття рішень в умовах невизначеності.
 7. Охарактеризуйте методи прийняття рішень в умовах ризику.
 8. Поясніть призначення систем підтримки управлінських рішень.
 9. Охарактеризуйте можливості програмного забезпечення підтримки управлінських рішень.
 10. Визначте сутність управління системами розробки та реалізації управлінських рішень.
- Література:* основна [1; 2]; додаткова [3; 6; 9; 15; 17; 22; 28; 30].

Тема 6. Комунікація як процес у менеджменті

1. Визначте роль комунікації у менеджменті.
2. Охарактеризуйте структуру комунікаційного процесу.

3. Визначте особливості, переваги та недоліки існуючих каналів комунікації в організації.

4. Охарактеризуйте найбільш поширені моделі комунікації.

5. Дайте визначення поняттю "організаційні комунікації".

6. Назвіть принципи забезпечення ефективності комунікацій у комунікаційних мережах організації.

7. Назвіть шляхи забезпечення ефективності комунікаційного процесу в організації.

8. Охарактеризуйте типові комунікаційні бар'єри та вкажіть шляхи їх подолання.

9. Охарактеризуйте роль зворотного зв'язку у забезпеченні ефективності комунікацій в організації.

10. Назвіть складові техніки ділового спілкування.

Література: основна [1; 2]; додаткова [5; 7; 10; 16; 17; 19; 29; 30].

Тема 7. Психологія, етика та культура менеджменту

1. Визначте роль етичних регуляторів в управлінні організацією.

2. Охарактеризуйте основні етичні концепції, що використовуються в управлінні.

3. Охарактеризуйте основні категорії управлінської етики.

4. Поясніть, у чому полягають відмінності між соціальними ролями та рольовими очікуваннями.

5. Поясніть, у чому полягає соціальна відповідальність менеджменту.

6. Охарактеризуйте значення та складові організаційної культури.

7. Визначте відмінності між організаційними цінностями та нормами ділової етики організації.

8. Охарактеризуйте структуру особистості керівника та її вплив на управлінські процеси.

9. Поясніть особливості впливу гендерних і вікових відмінностей на управління організацією.

10. Назвіть методи забезпечення сумісності в організації.

Література: основна [1; 2]; додаткова [5; 6; 10; 13; 16; 17; 19; 20; 23; 24; 30].

Змістовий модуль 2. Методи та засоби здійснення управлінських функцій

Тема 8. Стратегічне планування та місія організації

1. Дайте визначення поняттю "стратегія".
2. Поясніть вплив місії організації на її внутрішнє та зовнішнє середовище.
3. Охарактеризуйте вимоги до формулювання місії.
4. Назвіть типи стратегічного планування.
5. Охарактеризуйте чинники зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
6. Назвіть етапи стратегічного планування.
7. Охарактеризуйте зміст етапів стратегічного планування.
8. Назвіть методи стратегічного прогнозування та планування.
9. Охарактеризуйте можливості й умови застосування матриці "Продукт – Ринок" для стратегічного планування діяльності організації.
10. Назвіть умови застосування матриці БКГ для стратегічного планування діяльності організації.

Література: основна [1; 2]; додаткова [6; 7; 9; 11; 12; 17; 25; 27].

Тема 9. Планування діяльності в організації

1. Визначте основні вимоги до плану.
2. Поясніть відмінності між планом і прогнозом.
3. Назвіть чинники, що впливають на якість прогнозування.
4. Охарактеризуйте існуючі класифікації планів.
5. Поясніть етапність процесу планування в організації.
6. Назвіть основні елементи плану.
7. Назвіть основні правила побудови "дерева цілей".
8. Охарактеризуйте інструменти формулювання цілей.
9. Охарактеризуйте методи перевірки планів на реалістичність.
10. Назвіть і охарактеризуйте принципи планування.

Література: основна [1; 2]; додаткова [3; 6; 7; 9; 13; 17; 19; 20; 27; 30; 33].

Тема 10. Організація як функція управління

1. Назвіть основні завдання організації як функції управління.
 2. Визначте зміст основних організаційних процесів.
 3. Назвіть параметри організаційної структури.
 4. Назвіть основні типи "жорстких" організаційних структур та охарактеризуйте їх переваги та недоліки.
 5. Назвіть існуючі "гнучкі" типи організаційних структур та охарактеризуйте їх переваги та недоліки.
 6. Визначте послідовність формування структур в організації.
 7. Поясніть сутність процесу департаменталізації.
 8. Поясніть сутність процесу спеціалізації.
 9. Охарактеризуйте основні правила делегування повноважень.
 10. Охарактеризуйте існуючі показники керованості організації.
- Література:* основна [1; 2]; додаткова [3; 4; 6; 7; 11; 13; 17; 18; 21; 26; 31].

Тема 11. Мотивація трудової діяльності

1. Дайте визначення поняттю "мотивація".
 2. Укажіть відмінності понять "мотивація" та "стимулювання".
 3. Охарактеризуйте основні джерела трудової активності.
 4. Визначте та охарактеризуйте етапи мотиваційного процесу.
 5. Назвіть змістовні теорії мотивації та їх чинники.
 6. Назвіть процесуальні теорії мотивації та їх чинники.
 7. Визначте особливості мотиваційного процесу під час використання теорії Д. МакКлелланда.
 8. Охарактеризуйте ієрархію мотиваційних потреб за теорією А. Маслоу.
 9. Визначте сутність мотиваційного процесу за теорією справедливості С. Адамса.
 10. Поясніть зміст очікувань працівника за теорією В. Врума.
- Література:* основна [1; 2]; додаткова [6; 7; 10; 11; 13; 17; 27].

Тема 12. Види та методи контролю

1. Визначте роль та значення контролю як функції менеджменту.
2. Охарактеризуйте об'єкти контролю.

3. Дайте визначення поняттю "контрольна точка".
4. Назвіть етапи здійснення управлінського контролю.
5. Охарактеризуйте основні критерії контролю в організації.
6. Класифікуйте види контролю та поясніть їх зміст.
7. Визначте завдання попереднього та заключного контролю.
8. Охарактеризуйте основні принципи ефективного контролю.
9. Охарактеризуйте психологічні аспекти реалізації контролю.
10. Поясніть сутність концепції управління за відхиленнями.

Література: основна [1; 2]; додаткова [6; 8; 11; 13; 17; 19; 21; 30; 31].

Тема 13. Лідерство в організації

1. Дайте визначення поняттям "лідерство" та "влада".
2. Визначте основні джерела влади.
3. Охарактеризуйте основні форми влади.
4. Назвіть основні підходи до розуміння лідерства в організації.
5. Охарактеризуйте основні концепції ситуаційного лідерства.
6. Поясніть механізм харизматичного лідерства та його інструменти.
7. Назвіть чинники лідерської поведінки, що використовуються в концепції Р. Блейка та Д. Моутон.
8. Назвіть чинники, що обумовлюють ефективність лідерства в концепції Ф. Фідлера.
9. Поясніть вибір лідерського стилю для здійснення ефективного впливу в концепції П. Херсі та К. Бланшара.
10. Поясніть сутність концепції лідерства В. Врума, Ф. Йеттона та А. Яго.
11. Визначте сутність лідерського впливу за концепцією Д. Гоулмена та П. Саловея.
12. Охарактеризуйте основні види психологічного впливу.
13. Поясніть сутність самопросування як методу впливу.

Література: основна [1; 2]; додаткова [5; 6; 10; 11; 13; 17; 30].

Тема 14. Ефективність управління

1. Охарактеризуйте роль стресу в професійній діяльності.
2. Назвіть основні ознаки стресу.

3. Охарактеризуйте наслідки стресу.
 4. Поясніть механізм та фази розвитку стресу.
 5. Назвіть існуючі типи стресостійкості.
 6. Визначте сутність та завдання управління стресом.
 7. Охарактеризуйте природні та штучні методи саморегуляції стресових станів.
 8. Назвіть основні експрес-методи подолання симптомів стресу.
 9. Охарактеризуйте шляхи підвищення ефективності діяльності менеджера.
 10. Охарактеризуйте основні види ефективності.
 11. Охарактеризуйте підходи до визначення ефективності.
 12. Визначте сутність ефективності управлінських рішень.
 13. Назвіть напрями підвищення ефективності управління.
- Література:* основна [1; 2]; додаткова [9; 13; 14; 17; 27; 28].

8. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій та захисту завдань, що винесені на поточний контроль.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:

консультації: індивідуальні (запитання – відповідь);

б) за засвоєнням практичного матеріалу:

консультації індивідуальні та групові;

в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:
індивідуальний захист виконаних робіт.

9. Методи навчання

Формування професійних компетентностей в процесі вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент" передбачає широке використання різноманітних методів активізації навчально-пізнавальної та проблемно-пошукової діяльності студентів. Для підвищення ефективності навчального процесу та посилення його зв'язку з практикою використовуються такі активні та інтерактивні навчальні технології, як: проблемні лекції, методи

організації роботи в малих групах, дискусії, евристичні методи, презентації, банки візуального супроводу (табл. 9.1).

Системне використання інтерактивних технологій спрямоване на формування професійно важливих якостей, що є невід'ємною складовою професійних компетентностей та які формуються на основі досвіду поведінки у ситуаціях вирішення управлінських проблем. Окрім комунікативності й автономності, до професійно важливих якостей також віднесено вольові властивості та певні характеристики когнітивних процесів.

Вибір методів і форм організації навчального процесу здійснено з урахуванням специфіки дидактичного матеріалу навчальної дисципліни й особливостей розвитку когнітивних процесів. Інтеграція професійно важливих якостей до структури професійної свідомості відбувається шляхом використання рефлексивних технік самоаналізу та спрямована на загальне підвищення індивідуальної ефективності діяльності студента.

Таблиця 9.1

Розподіл форм і методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни (лекційні заняття)

Теми	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
<i>Тема 1.</i> Поняття та сутність менеджменту	Лекція проблемного характеру з питання "Відмінності понять "менеджмент" та "управління", банки візуального супроводу
<i>Тема 2.</i> Розвиток науки управління	Дискусія "Критерії прогресу в науці управління", банки візуального супроводу
<i>Тема 3.</i> Організація як об'єкт управління	Лекція проблемного характеру "Активність об'єкта управління: особливості та закономірності"
<i>Тема 4.</i> Методи прийняття управлінських рішень	Міні-лекція з питання "Вольові аспекти прийняття рішень", банки візуального супроводу
<i>Тема 5.</i> Методи обґрунтування управлінських рішень	Лекція проблемного характеру з питання "Обґрунтування: доцільність і корисність", банки візуального супроводу
<i>Тема 6.</i> Комунікація як процес у менеджменті	Міні-дискусія "Комунікативна майстерність – джерела та прояви", банки візуального супроводу
<i>Тема 7.</i> Психологія, етика та культура менеджменту	Міні-дискусія "Етичність влади та впливу", банки візуального супроводу
<i>Тема 8.</i> Стратегічне планування та місія організації	Мозковий штурм "Місія місії", банки візуального супроводу

1	2
<i>Тема 9.</i> Планування діяльності в організації	Дискусія "План: перевага чи обмеження?", банки візуального супроводу
<i>Тема 10.</i> Організація як функція управління	Лекція проблемного характеру з питання "Чинники, що обумовлюють вибір структури"
<i>Тема 11.</i> Мотивація трудової діяльності	Лекція проблемного характеру "Джерела виникнення мотивів"
<i>Тема 12.</i> Види та методи контролю	Дискусія "Оптимальні межі контролю"
<i>Тема 13.</i> Лідерство в організації	Мозковий штурм "Способи лідерського впливу"
<i>Тема 14.</i> Ефективність управління	Дискусія "Вибір критеріїв ефективності"

Вибір методів навчання обумовлений специфікою навчальної тематики, закономірностями пізнавальної діяльності та цілями дидактичних завдань. Використовуються: спостереження, експерименти, методи організації роботи в малих групах, семінари-дискусії, евристичні методи, кейс-метод, презентації, ділові ігри, модерація та фасилітація, тренінгові методи, мозковий штурм (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Використання методик активізації процесу навчання (семінарські та практичні заняття)

Тема навчальної дисципліни	Практичне застосування методик	Методики активізації процесу навчання
1	2	3
<i>Тема 1.</i> Поняття та сутність менеджменту	<i>Заняття 1.</i> Успішність у менеджменті: особистісні чинники	Модерація, фасилітація
<i>Тема 2.</i> Розвиток науки управління	<i>Заняття 2.</i> Підходи та школи управління	Тренінг-практикум
<i>Тема 3.</i> Організація як об'єкт управління	<i>Заняття 3.</i> Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	Тренінг-практикум
<i>Тема 4.</i> Методи прийняття управлінських рішень	<i>Заняття 4.</i> Алгоритм раціонального управлінського рішення	Практикум
<i>Тема 5.</i> Методи обґрунтування управлінських рішень	<i>Заняття 5.</i> Методи обґрунтування управлінських рішень	Робота в малих групах, мозковий штурм, презентації

1	2	3
<i>Тема 6. Комунікація як процес у менеджменті</i>	<i>Заняття 6. Навички управлінської комунікації</i>	Тренінг-практикум, робота в малих групах
<i>Тема 7. Психологія, етика та культура менеджменту</i>	<i>Заняття 7. Психологія, етика та культура менеджменту</i>	Семинар-тренінг
<i>Тема 8. Стратегічне планування та місія організації</i>	<i>Заняття 8. Місія та стратегія організації</i>	Кейс-стаді
<i>Тема 9. Планування діяльності в організації</i>	<i>Заняття 9. Побудова "дерева цілей"</i>	Робота в малих групах, мозковий штурм, презентації
<i>Тема 10. Організація як функція управління</i>	<i>Заняття 10. Оптимізація структури організації</i>	Кейс-стаді, робота в малих групах, презентації
<i>Тема 11. Мотивація трудової діяльності</i>	<i>Заняття 11. Мотиваційне інтерв'ю</i>	Тренінг-практикум
<i>Тема 12. Види та методи контролю</i>	<i>Заняття 12. Контроль процесів</i>	Тренінг-практикум
<i>Тема 13. Лідерство в організації</i>	<i>Заняття 13. Концепції лідерства</i>	Кейс-стаді
<i>Тема 14. Ефективність управління</i>	<i>Заняття 14. Організація роботи менеджера з удосконалення власної діяльності</i>	Практикум

Логіка використання методів заснована на забезпеченні поступового руху в напрямі ускладнення навчального матеріалу та на використанні раніше набутих знань.

10. Методи контролю

Органічною складовою навчального процесу є систематичний, комплексний контроль та оцінювання якості набутих студентами компетентностей відповідно до вимог державних стандартів освіти, а також адаптації до загальноєвропейських вимог, визначених Європейською системою залікових кредитів (надалі – ECTS).

Система оцінювання знань, умінь і навичок студентів ураховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу та виконання індивідуального завдання. Контрольні заходи містять поточний, проміжний і підсумковий контроль.

10.1. Порядок поточного оцінювання знань з дисципліни для студентів денної форми навчання

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних і семінарських занять та має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи.

Поточний контроль успішності навчальної діяльності студента проводиться за складовими:

контроль активності у процесі засвоєння теоретичного матеріалу, контроль розуміння навчального матеріалу та результативність процесів запам'ятовування (оцінювання активності студента під час лекційної роботи);

оцінювання результативності у формуванні практичних умінь, що є складовими професійної компетентності (в процесі проведення практичних занять);

контроль сформованості теоретичних знань (у вигляді проведення контрольних робіт за матеріалом тем навчальної дисципліни);

контроль успішності індивідуальної та самостійної роботи (передбачає оцінювання результатів самостійної роботи та виконання домашніх завдань, а також виконання тестових завдань за темами навчальної дисципліни у персональних навчальних системах).

10.2. Проміжний контроль

Проміжний контроль рівня сформованості компетентностей за дисципліною здійснюється у формі колоквиуму, що передбачає проведення тестування, розв'язання завдань стереотипного та діагностичного рівнів і вирішення евристичного завдання. Зразок завдань колоквиуму наведено в додатку В. Проміжний контроль здійснюється двічі за семестр. Кількість балів, яку студент може набрати за умови успішного проходження першого колоквиуму, – 13, другого – 14 балів.

Тестове завдання містить двадцять запитань щодо перевірки знань основних категорій та теоретичних положень навчальної дисципліни. Тестове завдання формується шляхом випадкового включення контрольних запитань, що містяться у засобах діагностування до кожної теми. Тести подані у формі множинного або одиничного вибору, а також завдань на встановлення послідовності чи відповідності.

Для оцінювання рівня відповідей студентів на тестові завдання використовуються такі критерії:

оцінка 8 балів – 18 – 20 правильних відповідей;

7 балів – 15 – 17 правильних відповідей;

6 балів – 12 – 14 правильних відповідей;

5 балів – 10 – 11 правильних відповідей;

4 бали – 8 – 9 правильних відповідей;

3 бали – 5 – 7 правильних відповідей;

2 бали – 3 – 4 правильних відповіді;

1 бал – 1 – 2 правильних відповіді;

0 балів – 0 правильних відповідей.

Для перевірки сформованості у студентів практичних умінь у структурі колоквіуму представлені ситуативні завдання стереотипного, діагностичного й евристичного рівнів.

Завдання стереотипного та діагностичного рівнів становлять ситуативні задачі за тематикою навчальної дисципліни. Успішне розв'язання стереотипного завдання надає можливість студенту отримати 2 бали під час першого колоквіуму та 1 бал – під час другого.

Критеріями оцінювання є:

правильність вибору методу вирішення – 1 бал;

логічність висновку – 1 бал.

Максимальна оцінка за успішне розв'язання діагностичного завдання оцінюється в 3 бали у першому колоквіумі та 2 бали – у другому.

Критерії оцінювання правильності вирішення діагностичного завдання:

правильність вибору методу вирішення – 1 бал;

правильність і логічність висновків – 2 (чи 1) бали.

Вирішення евристичного завдання передбачає виявлення рівня сформованості у студента теоретичних знань і здатності до практичного застосування набутих умінь, оцінювання проблемної ситуації, відбору релевантної інформації та вибору оптимального шляху розв'язання комплексної проблеми в межах тематики навчальної дисципліни. Кількість балів за успішне розв'язання студентом евристичного завдання – 3.

Критеріями, за якими оцінюється успішність вирішення студентом евристичного завдання, є:

правильність у відборі релевантної інформації;

логіка побудови алгоритму дій;

точність розрахунку й оцінки наслідків реалізації рішення.
Дотримання студентом кожного із критеріїв оцінюється в 1 бал.

10.3. Проведення підсумкового контролю

Проведення заліку з дисципліни

Умовою отримання заліку з дисципліни є виконання студентом у відповідні терміни передбачених видів аудиторної та індивідуальної навчальної роботи та сума балів за їх своєчасне представлення не менше 60-ти.

Підсумкова оцінка з дисципліни є сумою балів, яку отримав студент за всіма видами контролю під час вивчення дисципліни. Неотримані бали можуть бути компенсовані студенту, якщо до залікового тижня ним здійснено публікацію наукової статті з проблемних питань менеджменту у фаховому виданні, або якщо студент брав участь у наукових чи науково-практичних конференціях з публікацією результатів власних досліджень. Залежно від рівня та якості публікації студенту може бути компенсовано до двадцяти балів.

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Систему оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів наведено в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей

Елементи професійних компетентностей	Навчальний тиждень	Години	Форми навчання			Рівень сформованості компетентностей	
						Форми контролю	Максимальний бал
1	2	3	4			5	6
Змістовий модуль 1. Управлінські процеси в організації							47
Розуміти цілі, сутність та концептуальні засади управління організацією	1	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Поняття та сутність менеджменту	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Успішність у менеджменті: особистісні чинники (модерація)	Практична перевірка	2
		СРС	4	Підготовка до занять	Опрацювання матеріалу теми. Завдання 1 "Ідеальний менеджер"	Есе	2
Визначати особливості та тенденції розвитку управління організаціями	2	Ауд.	2	Лекція	Тема 2. Розвиток науки управління	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Підходи та школи управління (практикум)	Захист результатів робіт	2
		СРС	4	Підготовка до занять	Опрацювання матеріалу теми. Завдання 2 "Наукові школи менеджменту"	Звіт з виконання завдання	2

1	2	3		4		5	6
Здійснювати відбір релевантної інформації для визначення організаційних проблем	3	Ауд.	2	Лекція	Тема 3. Організація як об'єкт управління	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ	Захист результатів робіт	2
		СРС	4	Підготовка до занять	Опрацювання матеріалу теми. Завдання 3 "Закони організації"	Звіт з виконання завдання	2
Володіти методами прийняття управлінських рішень	4	Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Алгоритм раціонального управлінського рішення (практикум)	Практична перевірка	2
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою. Завдання 4 "Аналіз альтернатив (кейс)"	Контрольна робота	3
Володіти методами обґрунтування управлінських рішень	5	Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Прийняття рішень (практикум)	Практична перевірка	2
		СРС	4	Підготовка до занять	Опрацювання матеріалу теми. Завдання 5 "Види управлінських рішень"	Звіт з виконання завдання	2
Обирати методи та засоби управлінської комунікації, що забезпечують її результативність	6	Ауд.	2	Лекція	Тема 6. Комунікація як процес у менеджменті	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Навички управлінської комунікації (тренінг)	Практична перевірка	2
		СРС	4	Підготовка до занять	Опрацювання матеріалу теми. Завдання 6 "Стратегія і тактика комунікації"	Звіт з виконання завдання	2

1	2	3		4		5	6
Визначати соціально-психологічні та етичні чинники, що обумовлюють результативність організаційної поведінки	7	Ауд.	2	Лекція	Тема 7. Психологія, етика та культура менеджменту	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Колоквіум за модулем 1	Колоквіум	13
		СРС	4	Підготовка до занять	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, огляд теоретичного матеріалу. Підготовка до колоквіуму за темами 1 – 7		
Змістовий модуль 2. Методи та засоби здійснення управлінських функцій							53
Формувати філософію та стратегію управління організацією	8	Ауд.	2	Лекція	Тема 8. Стратегічне планування та місія організації	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Місія та стратегія організації (кейс)	Практична перевірка	2
		СРС	4	Підготовка до занять	Опрацювання матеріалу теми. Завдання 7 "Вибір стратегії"	Звіт з виконання завдання	2
Здійснювати постановку управлінських цілей, а також оперативне та тактичне планування діяльності в організації	9	Ауд.	2	Лекція	Тема 9. Планування діяльності в організації	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Побудова "дерева цілей" (практикум)	Захист результатів робіт	2
		СРС	4	Підготовка до занять	Опрацювання матеріалу теми. Завдання 8 "Формулювання цілей"	Есе	2

1	2	3		4		5	6
Здійснювати формування організаційних структур та розподіл повноважень	10	Ауд.	2	Лекція	Тема 10. Організація як функція управління	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Оптимізація структури організації (вирішення кейсів)	Захист результатів робіт	2
		СРС	4	Підготовка до занять	Опрацювання матеріалу за темою. Завдання 9 "Делегування повноважень"	Звіт про результати виконання завдання	2
Забезпечувати належний рівень мотивації праці в організації	11	Ауд.	2	Лекція	Тема 11. Мотивація трудової діяльності	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Мотиваційне інтерв'ю (тренінг-практикум)	Захист результатів робіт	2
		СРС	4	Підготовка до занять	Опрацювання матеріалу за темою. Завдання 10 "Аналіз особистих мотивів"	Звіт про результати виконання завдання	2
Забезпечувати доцільний та ефективний контроль в організації	12	Ауд.	2	Лекція	Тема 12. Види та методи контролю	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Контроль процесів (тренінг-практикум)	Захист результатів робіт	2
						Контрольна робота	3
СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Завдання 11 "Критерії та види контролю" (кейс)	Звіт з виконання завдання	2		

Закінчення табл. 11.1

1	2	3		4		5	6
Володіти методами лідерського впливу на організаційну поведінку та групові процеси в організації	13	Ауд.	2	Лекція	Тема 13. Лідерство в організації	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Концепції лідерства (вирішення кейсів)	Практична перевірка	2
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Завдання 12 "Оцінювання стилю лідерської поведінки"	Звіт з виконання завдання	2
Використовувати методи підвищення ефективності діяльності менеджера, відповідні індивідуальним особливостям	14	Ауд.	2	Лекція	Тема 14. Ефективність управління	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Організація роботи менеджера з удосконалення власної діяльності (практикум)	Практична перевірка	2
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Завдання 13 "Стаття до енциклопедії"	Звіт з виконання завдання	2
Оцінювати ефективність управління організацією та обирати заходи щодо її підвищення	15	Ауд.	2	Лекція	Тема 14. Ефективність управління	Оцінювання активності	1
		Ауд.	2	Практичне заняття	Колоквіум за модулем 2	Колоквіум	14
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел. Підготовка до колоквіуму за темами 8 – 14		
Усього годин		120		Загальна максимальна кількість балів із дисципліни			100
з них							
<i>аудиторні</i>		60		50 %			
<i>самостійна робота</i>		60		50 %			

У табл. 11.2 подано розподіл балів за навчальною дисципліною та максимальну кількість балів, яку може накопичити студент протягом тижня за формами та методами навчання.

Таблиця 11.2

Розподіл балів за темами навчальної дисципліни та максимальний бал на тиждень

Теми змістового модуля		Навчальний тиждень	Лекції	Практичні	ДЗ	Есе	Поточні КР	Колоквіум	Сума
ЗМ 1	Тема 1. Поняття та сутність менеджменту	1 тиждень	1	2	–	2	–	–	5
	Тема 2. Розвиток науки управління	2 тиждень	1	2	2	–	–	–	5
	Тема 3. Організація як об'єкт управління	3 тиждень	1	2	2	–	–	–	5
	Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень	4 тиждень	1	2	2	–	3	–	8
	Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень	5 тиждень	1	2	2	–	–	–	5
	Тема 6. Комунікація як процес у менеджменті	6 тиждень	1	2	2	–	–	–	5
	Тема 7. Психологія, етика та культура менеджменту	7 тиждень	1	–	–	–	–	13	14
ЗМ 2	Тема 8. Стратегічне планування та місія організації	8 тиждень	1	2	2	–	–	–	5
	Тема 9. Планування діяльності в організації	9 тиждень	1	2	2	–	–	–	5
	Тема 10. Організація як функція управління	10 тиждень	1	2	2	–	–	–	5
	Тема 11. Мотивація трудової діяльності	11 тиждень	1	2	2	–	–	–	5
	Тема 12. Види та методи контролю	12 тиждень	1	2	2	–	3	–	8
	Тема 13. Лідерство в організації	13 тиждень	1	2	2	–	–	–	5
	Тема 14. Ефективність управління	14 тиждень	1	2	2	–	–	–	5
15 тиждень		1	–	–	–	–	14	15	
Усього			15	26	24	2	6	27	100

Підсумкова оцінка з дисципліни визначається відповідно до Тимчасового Положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 11.3).

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано
1 – 34	F		

Оцінки за цією шкалою заносяться до відомостей обліку успішності, індивідуального навчального плану студента та іншої академічної документації.

12. Рекомендована література**12.1. Основна**

1. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока ; за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.

2. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" всіх форм навчання / укл. М. В. Афанасьєв, В. І. Отенко, І. Я. Іпполітова. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 76 с.

12.2. Додаткова

3. Байков Е. А. Теория менеджмента. В 2 ч. Часть 1. Теоретические основы менеджмента (бакалавриат) : учебник / Е. А. Байков, П. А. Булочников. – Санкт-Петербург : СПбГИКиТ, 2017. – 331 с.

4. Баринов В. А. Организационное проектирование : учебник / В. А. Баринов. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 384 с.
5. Бланшар К. Новый одноминутный менеджер / К. Бланшар, С. Джонсон. – Москва : Попурри, 2015. – 112 с.
6. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр ; НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 656 с.
7. Драчева Е. Л. Менеджмент : учебник для студ. учрежд. сред. проф. образования / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – 16-е изд., стер. – Москва : Изд. центр "Академия", 2016. – 304 с.
8. Драчева Е. Л. Менеджмент : практикум : учеб. пособ. для студ. учрежд. сред. проф. образования / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – 5-е изд., стер. – Москва : Изд. центр "Академия", 2016. – 304 с.
9. Друкер П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло ; пер. с англ. – Москва : ООО "И. Д. Вильямс", 2010. – 704 с.
10. Занковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособ. для вузов по специальности "Организационная психология" / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – Москва : Флинта ; МПСИ, 2002. – 648 с.
11. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 1168 с.
12. Кочнев А. Как найти миссию компании / А. Кочнев, М. Ступакова. – Москва : Литео, 2016. – 110 с.
13. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 347 с.
14. Кузнецов Ю. В. Теория организации / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – Москва : Юрайт, 2015. – 365 с.
15. Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : Эксмо, 2008. – 330 с.
16. Макаров В. М. Менеджмент. Стандарт третьего поколения : учеб. пособ. / В. М. Макаров, Г. В. Попова. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 256 с.
17. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – Москва : Диалектика-Вильямс, 2013. – 672 с.
18. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Г. Минцберг ; пер. с англ. О. И. Медведь. – Москва : Эксмо, 2009. – 463 с.

19. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 560 с.
20. Окорський В. П. Основи менеджменту : навч. посіб. / В. П. Окорський. – Рівне : НУВГП, 2009. – 400 с.
21. Основы менеджмента : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под. ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевича. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.
22. Петровский А. Б. Теория принятия решений : учебник для студ. высш. учеб. заведений / А. Б. Петровский. – Москва : Изд. центр "Академия", 2009. – 400 с.
23. Питерс Т. WOW-факторы: пора потрясти воображение людей! / Т. Питерс ; [пер. с англ. Л. Веригина]. – Москва : Эксмо, 2011. – 496 с.
24. Підприємництво і бізнес-культура : конспект лекцій / уклад. Г. М. Шевченко. – Суми : Сумський держ. ун-т, 2011. – 68 с.
25. Ривз М. Стратегии тоже нужна стратегия / М. Ривз, К. Хаанес, Д. Синха. – Москва : Эксмо, 2016. – 272 с.
26. Розенков Д. А. Классический менеджмент: организационные структуры управления : учеб. пособ. / Д. А. Розенков, Р. Г. Леонтьев. – Хабаровск : Изд. ДВГУПС, 2012. – 192 с.
27. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
28. Трофимова Л. А. Управленческие решения (методы принятия и реализации) / Л. А. Трофимова, В. А. Трофимов. – Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
29. Феррари Б. Умение слушать. Ключевой навык менеджера / Б. Феррари. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 84 с.
30. Фридман А. Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента / А. Фридман. – Москва : Хорошая книга, 2016. – 480 с.
31. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – Київ : Знання, 2010. – 587 с.

12.3. Інформаційні ресурси

32. Административно-управленческий портал "Менеджмент и маркетинг в бизнесе". – Режим доступа : <http://www.aup.ru>.

33. Інтернет-портал для управлінців. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.

34. Пьюселик Ф. О том, чем отличается менеджмент по-украински от системы менеджмента, присущей открытому рынку / Ф. Пьюселик // Официальный сайт Pucelik Consulting Group. – Режим доступа : <http://www.frankpucelik.com.ua/?pages=90>.

12.4. Методичне забезпечення

35. Ушкальов В. В. Менеджмент : опорний конспект [Електронний ресурс] / В. В. Ушкальов. – Режим доступу : <http://www.pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=271>.

36. Ушкальов В. В. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Менеджмент" [Електронний ресурс] / В. В. Ушкальов. – Режим доступу : <http://www.pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=271>.

37. Ушкальов В. В. Тестові завдання з навчальної дисципліни "Менеджмент" [Електронний ресурс] / В. В. Ушкальов. – Режим доступу : <http://www.pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=271>.

Додатки

Додаток А
Таблиця А.1

Відповідність складових компетентностей, що формуються за дисципліною "Менеджмент", кваліфікаційним характеристикам за професією "Економіст"*

53

№ п/п	Складові компетентності, що формуються за навчальною дисципліною	Завдання та обов'язки осіб, що працюють на посаді "Економіст"	Вимоги до знань осіб, що працюють на посаді "Економіст" (повинен знати)
1	2	3	4
1	Розуміти цілі, сутність і концептуальні засади управління організацією	Виконує роботу щодо здійснення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції, що випускається, й освоєння нових видів продукції, досягнення високих кінцевих результатів за оптимального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів	Методичні матеріали з планування, обліку й аналізу діяльності підприємства; організацію планової роботи; порядок розроблення перспективних і річних планів господарсько-фінансової та виробничої діяльності підприємства
2	Визначати особливості та тенденції розвитку управління організаціями		
3	Здійснювати відбір релевантної інформації для визначення організаційних проблем	Здійснює економічний аналіз господарської діяльності підприємства та його підрозділів, виявляє резерви виробництва; розробляє заходи щодо забезпечення режиму економії, підвищення рентабельності виробництва, конкурентоспроможності продукції, продуктивності праці, зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції, усунення втрат та непродуктивних витрат, а також виявлення можливостей додаткового випуску продукції	Методи економічного аналізу й обліку показників діяльності підприємства і його підрозділів; методи визначення економічної ефективності впровадження нової техніки та технології, організації праці, раціоналізаторських пропозицій та винаходів; методи та засоби проведення обчислювальних робіт
4	Володіти методами прийняття управлінських рішень		

Продовження додатка А
Продовження табл. А.1

54

1	2	3	4
5	Володіти методами обґрунтування управлінських рішень	Бере участь у вдосконаленні прогресивних форм організації праці й управління	Можливості застосування обчислювальної техніки для здійснення техніко-економічних розрахунків і аналізу господарської діяльності підприємства
6	Обирати методи та засоби управлінської комунікації, що забезпечують її результативність		Вітчизняний і зарубіжний досвід раціональної організації економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; організацію виробництва, праці й управління
7	Визначати соціально-психологічні й етичні чинники, що обумовлюють результативність організаційної поведінки	Бере участь у розгляданні розроблених виробничо-господарських планів, удосконаленні прогресивних форм організації праці й управління, а також планової та облікової документації	Методичні матеріали з планування, обліку й аналізу діяльності підприємства; організацію планової роботи; порядок розроблення перспективних і річних планів господарсько-фінансової та виробничої діяльності підприємства
8	Формувати філософію та стратегію управління організацією		
9	Здійснювати постановку управлінських цілей, а також оперативне та тактичне планування діяльності в організації		
10	Здійснювати формування організаційних структур і розподіл повноважень	Виконує роботу щодо здійснення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції, досягнення високих кінцевих результатів за оптимального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів	Вітчизняний і зарубіжний досвід раціональної організації економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; економіку, організацію виробництва, праці й управління
11	Забезпечувати належний рівень мотивації праці в організації		

Закінчення додатка А
Закінчення табл. А.1

1	2	3	4
12	Забезпечувати доцільний та ефективний контроль в організації	Здійснює контроль за ходом виконання планових завдань підприємством та його підрозділами, використанням внутрішньогосподарських резервів. Виконує роботу, пов'язану з нерегламентованими розрахунками та контролем за правильним здійсненням розрахункових операцій	
13	Володіти методами лідерського впливу на групові процеси	Бере участь у вдосконаленні прогресивних форм організації праці й управління	Методи визначення економічної ефективності, організації праці
14	Оцінювати ефективність управління організацією та обирати заходи щодо її підвищення	Визначає економічну ефективність організації праці та виробництва	

55

* Згідно з "Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників", затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336 (у редакції від 22.09.2015 р. № 951), та Національним класифікатором України "Класифікатор професій" ДК 003:2010, затвердженого наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28 липня 2010 р. № 327 зі змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 30 листопада 2017 р. № 1744.

**Структура складових елементів професійної компетентності з навчальної дисципліни
"Менеджмент" за Національною рамкою кваліфікацій України**

Складові компетентності	Пререквізити	Знання	Уміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Поняття та сутність менеджменту					
Розуміти цілі, сутність і концептуальні засади управління організацією	Поняття управління. Причинно-наслідкові взаємозв'язки	Сутність менеджменту. Основні категорії менеджменту. Особливості управління соціотехнічними системами	Застосовувати загальнонаукові методи для оцінювання стану системи управління організацією. Визначати системні взаємозв'язки в управлінні	Здійснювати результативну комунікацію з метою отримання інформації про структуру, характер та особливості управління організацією	Автономність під час вибору методів оцінювання системи управління організацією. Відповідальність за релевантність застосованих методів
Тема 2. Розвиток науки управління					
Визначати особливості та тенденції розвитку управління організаціями	Поняття еволюції соціальних систем. Критерії прогресивного розвитку	Основні етапи розвитку управління. Підходи та тенденції розвитку систем управління	Застосовувати методи системно-історичного аналізу для оцінювання системи управління організацією	Комунікація під час збирання інформації щодо історії розвитку систем управління та їх ефективності	Автономність у виборі методів системно-історичного аналізу. Відповідальність за достовірність виявлених тенденцій

1	2	3	4	5	6
Тема 3. Організація як об'єкт управління					
Здійснювати відбір релевантної інформації для визначення організаційних проблем	Поняття системи та структури. Поняття впливу. Структурні зміни та трансформації	Ознаки та властивості організації. Структурні елементи організації. Моделі організації	Застосовувати методи системного та структурного аналізу для оцінювання системи управління організації	Отримувати інформацію щодо структури й елементів організації, її зовнішнього та внутрішнього середовища	Автономність у виборі методів структурного аналізу. Відповідальність за достовірність висновків
Тема 4. Методи прийняття управлінських рішень					
Володіти методами прийняття управлінських рішень	Уявлення про когнітивні процеси та їх взаємозв'язки. Досвід аналізу ситуацій. Поняття вибору. Альтернативність та результативність	Класифікація управлінських рішень. База прийняття рішення. Критеріальне мислення. Алгоритми прийняття рішень	Проводити діагностування управлінської ситуації, формулювати критерії, визначати обмеження, генерувати альтернативи й обирати варіанти дій відповідно до ситуації	Отримувати необхідну інформацію, з метою створення бази для прийняття управлінського рішення	Автономність у процесі реалізації алгоритмів прийняття управлінських рішень. Відповідальність за якість, своєчасність і доцільність прийнятих рішень
Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень					
Володіти методами обґрунтування управлінських рішень	Поняття аргументації. Доказова база. Досвід аргументації. Об'єктивність і суб'єктивізм	Підходи до обґрунтування управлінських рішень. Види аргументів. Принципи та методи аргументації	Обирати та застосовувати методи аргументації управлінських рішень	Аргументовано доводити оптимальність управлінського рішення до виконавців та інших зацікавлених осіб	Автономність у виборі методів аргументації управлінських рішень. Відповідальність за сприйняття рішення іншими суб'єктами

1	2	3	4	5	6
Тема 6. Комунікація як процес у менеджменті					
Обирати методи та засоби управлінської комунікації, що забезпечують її результативність	Поняття спілкування. Види та засоби спілкування. Досвід спілкування. Поняття інформації. Поняття зворотного зв'язку	Поняття комунікації. Цілі комунікації. Інформаційний вплив. Поняття перцепції та інтеракції. Комуникативні моделі. Техніка комунікації	Визначати та використовувати доцільні методи та інструменти комунікації в управлінні організацією	Забезпечувати своєчасний та ефективний обмін інформацією всередині організації на рівні зовнішніх зв'язків	Автономність у виборі цілей та засобів комунікації. Відповідальність за якість і результативність комуникаційних процесів у організації
Тема 7. Психологія, етика та культура менеджменту					
Визначати соціальні, психологічні й етичні чинники, що обумовлюють результативність організаційної поведінки	Поняття індивідуальних особливостей та соціальних чинників. Етика діяльності. Культура та моральні норми	Соціально-психологічні особливості управління. Особистісні якості. Організаційна поведінка. Етика та культура менеджменту	Обирати методи оцінювання соціально-психологічних чинників. Дотримуватися етичних норм в управлінській діяльності	Здійснювати ділову комунікацію з урахуванням соціально-психологічних чинників та етичних норм	Автономність у виборі засобів ділової комунікації. Відповідальність за ефективність організаційної поведінки та її етичність
Тема 8. Стратегічне планування та місія організації					
Формувати філософію та стратегію управління організацією	Досвід планування. Поняття "стратегія". Досвід встановлення цілей	Види стратегій. Принципи стратегічного планування. Методи стратегічного прогнозування	Здійснювати постановку стратегічних цілей та визначати шляхи їх досягнення	Отримувати інформацію для стратегічного прогнозування та планування. Формулювати цілі	Автономність у виборі методів планування. Відповідальність за достовірність прогнозів

1	2	3	4	5	6
Тема 9. Планування діяльності в організації					
Здійснювати постановку управлінських цілей, а також оперативне та тактичне планування діяльності в організації	Досвід планування, встановлення цілей та розподілу ресурсів	Методи постановки цілей. Види планів. Алгоритми та інструменти планування	Здійснювати ефективну постановку цілей, їх декомпозицію та розробляти плани діяльності підрозділів і організації	Здійснювати комунікацію з метою збирання інформації, що необхідна для складання плану діяльності	Автономність у реалізації етапів планування. Відповідальність за реалістичність плану
Тема 10. Організація як функція управління					
Здійснювати формування організаційних структур і розподіл повноважень	Досвід координації діяльності та розподілу ресурсів	Види організаційних структур. Методи проектування організації. Організаційні процеси	Обирати ефективні типи організаційної структури відповідно до умов ситуації та розподіляти повноваження	Здійснювати ефективну комунікацію під час розподілу завдань і ресурсів між учасниками діяльності	Автономність у виборі методів організації. Відповідальність за якість організаційних рішень
Тема 11. Мотивація трудової діяльності					
Забезпечувати належний рівень мотивації праці в організації	Поняття мотивації. Причинна обумовленість поведінки. Досвід саморегуляції та волевих дій	Чинники, що обумовлюють людську активність. Теорії мотивації. Методи та інструменти мотивації	Визначати актуальні чинники мотивації та забезпечувати належний рівень мотивації праці в організації використанням відповідних методів мотивації	Використовувати комунікацію для визначення актуальних мотиваційних чинників і здійснення мотиваційного впливу	Автономність у виборі методів оцінювання та впливу. Відповідальність за ефективність мотиваційних заходів

Тема 12. Види та методи контролю					
Забезпечувати доцільний та ефективний контроль в організації	Досвід оцінювання та порівняння. Поняття еталону та якості	Завдання контролю. Види контролю. Моделі контролю. Психологічні механізми контролю	Обирати та використовувати ефективні методи контролю організаційних процесів і результатів діяльності	Отримувати інформацію щодо стану об'єктів контролю та надавати ефективний зворотний зв'язок	Автономність у виборі форм і методів контролю. Відповідальність за якість контролю та перебіг процесів, що контролюються
Тема 13. Лідерство в організації					
Володіти методами лідерського впливу на організаційну поведінку та групові процеси в організації	Поняття влади та впливу. Досвід участі в процесах індивідуального та групового впливу	Концепції влади та лідерства. Групові феномени. Джерела лідерства. Техніки та прийоми лідерської поведінки	Використовувати методи та моделі лідерського впливу на поведінку інших у процесі виконання професійної діяльності	Використовувати комунікаційні прийоми для здійснення лідерського впливу в професійній діяльності	Автономність під час оцінювання особливостей ситуації впливу й у виборі методів лідерства. Відповідальність за результативність обраних форм впливу на оточуючих
Тема 14. Ефективність управління					
Оцінювати ефективність управління організацією та обирати заходи щодо її підвищення	Критеріальне мислення. Досвід оцінювання результатів. Багато-критеріальне оцінювання	Поняття ефективності управління. Підходи до оцінювання ефективності управління. Методи оцінювання ефективності управління	Обирати методи оцінювання ефективності діяльності в організації та визначати напрями її підвищення. Прогнозувати й оцінювати ефективність управління та ефективність діяльності	Здійснювати збирання релевантної інформації в процесі оцінювання ефективності діяльності. Надавати якісний зворотній зв'язок за результатами оцінювання ефективності	Автономність у виборі методів оцінювання ефективності діяльності. Відповідальність за достовірність оцінок ефективності управління

Зразок завдання колоквіуму

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Освітній ступінь : бакалавр

Спеціальність 051 "Економіка" Семестр I

Навчальна дисципліна "Менеджмент"

Колоквіум 1

Тестові завдання

1. До першоджерел управлінських знань не належать:

- а) військові дії;
- б) будівництво;
- в) поява грошей;
- г) філософія;
- д) розвиток виробництва.

2. Особливостями менеджменту є:

- а) наявність власної активності в об'єкта управління;
- б) системність;
- в) управління технологіями;
- г) управління організаціями;
- д) управління змінами.

3. Плани управлінських рішень за характером впливу на майбутнє організації – це:

- а) короткострокові;
- б) тактичні;
- в) середньострокові;
- г) стратегічні;
- д) довгострокові.

4. Види управлінських рішень за процедурою вибору альтернативи – це:

- а) запрограмовані;
- б) незапрограмовані;
- в) інтуїтивні;
- г) адаптивні;

- д) раціональні;
- е) ірраціональні.

5. До основних симптомів поганого тайм-менеджменту не належать:

- а) забудькуватість;
- б) відсутність здорового сну;
- в) проблеми зі здоров'ям;
- г) депресія;
- д) відчуття надлишку важливих справ.

6. До завдань тайм-менеджменту належать:

- а) забезпечення повноцінного відпочинку;
- б) підвищення продуктивності;
- в) мотивація;
- г) визначення цілей;
- д) організація робочого дня.

7. Не є елементом плану:

- а) перелік робіт;
- б) послідовність робіт;
- в) програма дій;
- г) ресурси;
- д) термін виконання робіт.

8. Місія організації – це:

- а) обґрунтування необхідності існування організації для суспільства;
- б) головна проблема, над якою працює організація;
- в) основний вид діяльності організації, що приносить прибуток;
- г) причина існування організації;
- д) алгоритм досягнення мети в організації.

9. Організація як функція менеджменту – це:

- а) процес створення організаційних структур;
- б) група людей, об'єднаних спільною метою;
- в) підприємство, що має статус юридичної особи;
- г) процес розподілу робіт між підрозділами та працівниками;
- д) процес забезпечення ефективних зв'язків між підрозділами.

10. Параметрами організаційної структури є:

- а) спеціалізація;
- б) складність;
- в) департаменталізація;

- г) формалізація;
- д) централізація.

11. *Мотив – це:*

- а) усвідомлена причина діяльності, внутрішнє спонукання;
- б) усвідомлена об'єктивна необхідність, нужда в чому-небудь;
- в) об'єкт, здатний задовольнити актуальну потребу;
- г) сукупність чинників, що спонукають до діяльності;
- д) інтерес суб'єкта, що пояснює його поведінку.

12. *Установіть приналежність мотиваційних чинників до груп мотивів відповідно до теорії Ф. Герцберга:*

1) гігієнічні	а) недостатня заробітна плата
	б) обмеження свободи
	в) відповідальність
	г) погані умови праці
2) трудові	д) почуття виконаного завдання
	е) досягнення мети
	ж) напружені стосунки
	з) почуття професійного вдосконалення

13. *Контроль – це:*

- а) процес оцінювання якостей виконавця;
- б) процес зіставлення результатів з поставленими цілями;
- в) процес виявлення наявних обмежень;
- г) сукупність дій з покарання винних;
- д) сукупність дій з виявлення та покарання винних.

14. *Види контролю за часом його здійснення – це:*

- а) внутрішній;
- б) попередній;
- в) поточний;
- г) завершальний.

15. *Лідерство – це:*

- а) сукупність прав і обов'язків щодо ухвалення рішень в організації;
- б) право та можливість впливати на поведінку інших людей;
- в) здатність і можливість впливати на інших членів групи;
- г) поведінка людини, яка вносить зміни в поведінку інших людей;
- д) процес спонукання працівників до досягнення цілей організації.

16. Установіть відповідність між видами та джерелами управлінської влади:

1) примусова	а) харизма
2) влада винагороди	б) актуальне знання
3) експертна	в) страх
4) еталонна	г) правила та норми
5) традиційна	д) обіцянка

17. До негативних поведінкових проявів стресу не належить:

- а) самоїдство;
- б) нерішучість;
- в) зволікання;
- г) безвідповідальність.

18. Установіть відповідність між типовими реакціями на стрес і їх характеристиками:

1) стрес вола	а) різке зниження працездатності під дією стресора
2) стрес кролика	б) підвищення продуктивності під впливом стресора, а потім – її різке падіння
3) стрес лева	в) незначні зміни в характері діяльності

19. Установіть відповідність між підходами до пояснення лідерства і їх ключовими чинниками:

1) підхід особистісних властивостей	а) лідерські дії і ролеві моделі
2) поведінковий підхід	б) соціальний інтелект
3) харизматичне лідерство	в) облік особливостей завдань і виконавців
4) ситуаційне лідерство	г) володіння якостями, привабливими для послідовників
5) емоційне лідерство	д) володіння якостями лідера

20. До чинників лідерства, що використовуються у моделі П. Херсі та К. Бланшара, не належить:

- а) орієнтація на завдання;
- б) орієнтація на стосунки;
- в) особисті якості керівника;
- г) моральна зрілість працівника.

Завдання 1

Використовуючи концепцію лідерства П. Херсі та К. Бланшара, дайте оцінку моральної зрілості працівника та запропонуйте найбільш ефективний стиль впливу.

Сергій Коваленко, заступник директора з персоналу, вирішив, за згодою директора підприємства, впровадити ефективне програмне забезпечення для управління людськими ресурсами. До розроблення нового програмного забезпечення він планує залучити Андрія Тернового, найдосвідченішого програміста заводу, програма якого використовується в даний момент, але дозволяє лише управляти заробітною платою. Мова програмування, використана в існуючій програмі, дозволяє виконати гнучке програмування, а також зручне налаштування параметрів. Проте, окрім Тернового, жоден інший програміст не може працювати на цій платформі. Будучи захопленим своєю професією, Андрій є дуже компетентним, але також і яскраво вираженим індивідуалістом, амбітним і не схильним до координації дій з іншими програмістами. Він виконав програмування "від А до Я", захистивши свою програму "домашніми ключами" і переконаний, що його програма не потребує заміни.

Завдання 2

Використовуючи модель SCORE, сформулювати базу для ухвалення управлінського рішення в конкретній проблемній ситуації. Побудуйте дерево цілей для реалізації обраної стратегії підприємства.

Поява на ринку конкурентів з продукцією, що не поступається за своїми основними характеристиками виробам підприємства, проте з меншою собівартістю, поставила завод у вкрай незручне становище. Для того щоб зберегти провідну позицію на ринку, підприємство принаймні за півроку має запропонувати для споживачів щось більш привабливе. В іншому випадку існує ймовірність втрати значної частки ринку. Наявні на підприємстві технології та кваліфіковані фахівці дозволяють розробити нові продукти силами самого підприємства. Водночас вдасться зберегти кваліфікований персонал і високий рівень його трудової мотивації.

Завдання 3

ПП "АГР" щорічно виробляє 2 тис. т макаронної продукції. Виручка від реалізації представляє 5 млн грн.

В умовах загострення конкурентної боротьби керівництву ПП "АГР" необхідно прийняти важливе рішення відносно подальшої роботи:

1) зменшити ціну реалізації продукції на 5 %. У такому разі прибуток від реалізації зменшиться з 2 млн грн до 1,9 млн грн;

2) провести активну рекламну кампанію, яка збільшить рекламні витрати з 0,75 грн на 1 кг продукції до 15 грн;

3) розширити власну збутову мережу. У такому разі загальні витрати зростуть на 10 %;

4) підвищити питому вагу фасованої продукції. У такому разі загальні витрати збільшаться на 5 %.

Сформулюйте проблему, що постала перед підприємством.

Визначте обмеження та критерії ухвалення рішення в ситуації, що склалася. Дайте оцінку альтернативам та оберіть найбільш прийнятну.

Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни	4
3. Програма навчальної дисципліни	7
4. Структура навчальної дисципліни.....	13
5. Плани семінарських і практичних занять	15
6. Теми практичних занять	17
6.1. Приклади типових практичних завдань за темами	20
7. Самостійна робота.....	22
7.1. Тематика есе з навчальної дисципліни.....	25
7.2. Контрольні запитання для самодіагностики	29
8. Індивідуально-консультативна робота	36
9. Методи навчання	36
10. Методи контролю	39
10.1. Порядок поточного оцінювання знань з дисципліни для студентів денної форми навчання	40
10.2. Проміжний контроль.....	40
10.3. Проведення підсумкового контролю	42
11. Розподіл балів, які отримують студенти	43
12. Рекомендована література.....	49
12.1. Основна	49
12.2. Додаткова	49
12.3. Інформаційні ресурси.....	51
12.4. Методичне забезпечення	52
Додатки.....	53

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

**Робоча програма
для студентів спеціальності
051 "Економіка"
першого (бакалаврського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Афанасьєв** Микола Васильович
Ушкальов Володимир Васильович

Відповідальний за видання *Д. В. Шиян*

Редактор *Н. І. Ганцевич*

Коректор *В. Ю. Степаненко*

План 2018 р. Поз. № 274 ЕВ. Обсяг 68 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*