

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ"
для студентів галузі знань 0305
"Економіка та підприємництво"
всіх форм навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.
Протокол № 10 від 26.03.2014 р.

Укладачі: Третьяк О. П.
Козлова І. М.

P58 Робоча програма навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів галузі знань 0305 "Економіка та підприємництво" всіх форм навчання / укл. О. П. Третьяк, І. М. Козлова. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 60 с. (Укр. мов.)

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами. Наведено плани лекцій, практичних та семінарських занять, матеріали для закріплення знань (самостійну роботу, контрольні запитання), методичні рекомендації щодо оцінювання знань студентів, а також професійні компетентності, якими повинен володіти студент після вивчення навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів усіх форм навчання.

Вступ

Менеджмент як наукова система організації виробництва та одна з найважливіших умов ефективної і прибуткової діяльності підприємств набув загального визнання в усьому світі. Вітчизняні підприємці все більше переконуються в необхідності використання основних надбань сучасного менеджменту, оскільки це дає можливість оптимально вибудувати організацію, зменшити трудомісткість управлінської діяльності, оптимізувати апарат управління, посилити управлінський вплив на результативність діяльності підприємства, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій. Отже, соціальна практика висунула сьогодні на перший план необхідність створення в Україні стрункої системи менеджменту, оволодіння підприємцями основами менеджменту, підготовки спеціалістів, які були б здатні реалізувати сучасні надбання світового менеджменту. Цим зумовлена необхідність вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент", що передбачено програмою підготовки фахівців у галузі менеджменту та маркетингу.

Метою вивчення дисципліни є формування у студентів системи базових знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями; набуття вмінь розробки й прийняття управлінських рішень.

Дана навчальна дисципліна є нормативною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр" напрямів підготовки 6.030507 "Маркетинг" та 6.030508 "Фінанси і кредит" всіх форм навчання.

1. Опис навчальної дисципліни

Структура навчальної дисципліни "Менеджмент"

Найменування показників	Галузь знань, напрямок підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Галузь знань 0305 "Економіка та підприємництво"	Нормативна	
Модулів – 2	Напрямок підготовки 6.030507 "Маркетинг" 6.030508 "Фінанси і кредит"	Рік підготовки	
Змістових модулів – 2		3-й	3-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання: не передбачено навчальним планом		Семестр	
Загальна кількість годин – 144		5-й	5-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4; самостійної роботи студента – 6	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	34 год	16 год
		Практичні, семінарські	
		34 год	12 год
		Лабораторні	
		–	–
		Самостійна робота	
		76 год	116 год
	Вид контролю: екзамен		

Примітка. Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної й індивідуальної роботи становить:
для денної форми навчання – 47 %;
для заочної форми навчання – 19 %.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання даної навчальної дисципліни є формування у студентів системи базових знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями; набуття вмінь розробки й прийняття управлінських рішень.

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

засвоєння сутності менеджменту, основних категорій науки управління, функцій управління і процесів прийняття управлінських рішень, методів використання базових інструментів управління організаціями;

вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

"Менеджмент" – навчальна дисципліна про те, як досягти успіху в управлінні людьми в організації, як створювати та удосконалювати організації, забезпечувати їх розвиток та досягнення поставлених цілей найбільш ефективними способами.

Об'єктом навчальної дисципліни виступає управлінська діяльність менеджера, працюючого у складі складної організації.

Предметом навчальної дисципліни є закони та загальні принципи управління, які визначають порядок формування, функціонування та розвитку систем управління організаціями.

Вивчення даної навчальної дисципліни студент розпочинає, прослухавши більшість навчальних дисциплін гуманітарного та професійного циклів. Теоретико-методологічною базою вивчення цієї дисципліни є такі навчальні дисципліни, як: "Макроекономіка", "Мікроекономіка", "Соціологія", "Економічна теорія", "Статистика". У свою чергу, знання з даної дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як: "Маркетинг", "Менеджмент персоналу", "Стратегічне управління", "Менеджмент організацій", "Організація праці менеджера", а також виконання тренінгів, міждисциплінарних комплексних курсових робіт, бакалаврських та магістерських дипломних робіт.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять.

Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Самостійна робота студентів зі спеціальною літературою сприяє більш детальному вивченню матеріалу дисципліни.

Усі види занять розроблені відповідно до кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;

історію розвитку менеджменту;

сутність методів менеджменту;

види організацій;

зміст та характеристики різних типів організаційних структур;

основи планування, здійснення мотивування та контролювання;

природу рішень та їх місце у сфері менеджменту;

суть процесу керівництва та лідерства;

стилі керівництва;

сфери виникнення комунікацій та їх види;

підходи до визначення ефективності управління;

вміти:

аналізувати виробничі ситуації;

розробляти, обґрунтовувати та реалізувати управлінські рішення;

характеризувати взаємовідносини функцій управління;

побудувати виробничу й організаційну структуру управління;

розробляти систему стимулюючих факторів до ефективної діяльності колективу;

аналізувати управлінські ситуації і вживати відповідно до них контрольні та регульовальні заходи;

володіти сучасними прийомами та методами керівництва колективом;

визначати та оцінювати ефективність управління.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями, що наведені в табл. 2.1.

**Професійні компетентності, які отримують студенти
після вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент"**

Код компетентності	Назва компетентності	Складові компетентності
М 1	Розробляти ефективні рішення на основі застосування методів та законів менеджменту, обґрунтованого планування, засобів мотивації, принципів ефективного контролю та передового досвіду	Застосовувати закони та принципи менеджменту при розробці управлінського рішення
		Здійснювати аналіз стратегічних альтернатив перед прийняттям управлінського рішення
		Застосовувати різні засоби мотиваційного впливу на підлеглих
		Застосовувати систему ефективного контролю для формування управлінських рішень
		Здійснювати аналіз передового досвіду при розробці управлінського рішення
М 2	Приймати оптимальні управлінські рішення в різних умовах виробничо-господарської діяльності	Визначати оптимальні управлінські рішення в умовах невизначеності
		Застосовувати методи експертних оцінок із метою підготовки інформації для прийняття оптимального рішення
		Здійснювати обґрунтований вибір методів прогнозування та економіко-математичних моделей для прийняття ефективних управлінських рішень
		Прогнозувати управлінські рішення з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища
М 3	Здійснювати обґрунтування прийняття управлінських рішень та їх реалізацію	Визначати технологію розробки та реалізації управлінських рішень
		Здійснювати оцінку системи показників економічної ефективності
		Здійснювати оцінку показників композиційного підходу визначення ефективності
		Формувати напрями підвищення ефективності управлінських рішень

Структуру складових професійних компетентностей та їх формування відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено в додатку А.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Менеджмент – наукова система управління

Тема 1. Сутність та загальні категорії менеджменту

1.1. Сутність та завдання менеджменту.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій "управління" та "менеджмент". Менеджмент як система наукових знань.

1.2. Закони та методи управління менеджменту.

Закон інтеграції управління, закон економії, закони інерції та еластичності систем, закон синергії; економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи управління.

1.3. Види менеджменту.

Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, інновації, облік, маркетинг, логістика.

1.4. Найважливіші ролі та якості менеджера.

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Їх риси та характеристики.

Тема 2. Розвиток теорії та практики менеджменту

2.1. Передумови виникнення менеджменту.

Історія розвитку управлінської думки в світі та в Україні.

2.2. Наукові школи менеджменту.

Класична теорія менеджменту: школа наукового управління; адміністративна школа управління. Неокласична та кількісна теорія менеджменту: школа людських відносин; школа поведінкових наук; кількісна теорія менеджменту. Сучасні напрями теорії менеджменту.

2.3. Особливості розвитку менеджменту в різних країнах.

Основи японського, американського та європейського менеджменту.

2.4. Соціальна відповідальність та етика менеджменту.

Види відповідальності сучасних організацій. Роль соціальної відповідальності, питання корпоративної етики.

Тема 3. Планування в організації

3.1. Сутність та основні елементи системи планування.

Поняття функцій менеджменту. Класифікація функцій менеджменту. Основні та спеціальні функції менеджменту. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Етапи процесу планування. Принципи планування.

3.2. Стратегічне планування.

Стратегічне планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Базові стратегії. Оперативне планування.

3.3. Бізнес-план підприємства.

Загальна характеристика бізнес-планування. Основні розділи бізнес-плану. SWOT-аналіз підприємства.

Тема 4. Організація як об'єкт та функція управління

4.1. Організація як об'єкт управління.

Сутність та зміст поняття "організація". Види організацій: формальні та неформальні. Зовнішнє середовище організації та її характеристики. Внутрішні змінні організації та їх характеристики. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, горизонтальні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Департаментизація.

4.2. Організація як функція управління.

Сутність організаційної структури управління. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Централізація і децентралізація. Принципи побудови організаційних структур управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління.

Тема 5. Мотивація

5.1. Поняття та призначення мотивації.

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації.

5.2. Види та зміст теорій мотивації.

Змістовні теорії мотивації: теорія мотивації Фрейда, Теорія мотивації Маслоу, теорія Альдерферера, теорія потреб МакКлелланда, теорія

мотивації Герцберга, теорія Макгрегора. Процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань Врума, теорія справедливості, модель Портера–Лоулера. Теорія постановки цілей.

5.3. Способи мотивації.

Сутність та види засобів мотиваційного впливу. Методи мотивації. Групи методів мотивації: економічні (матеріальні), неекономічні (нематеріальні). Принципи оплати праці на підприємстві. Сутність та види премій. Проектування системи мотивації праці.

Тема 6. Функція менеджменту – контроль

6.1. Поняття контролю та його місце в системі управління.

Сутність, цілі, функції та принципи контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Зворотний зв'язок при контролі. Контроль поведінки робітників в організації.

6.2. Процес контролю.

Етапи процесу контролю: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролю. Форми контролю: фінансовий та адміністративний. Сутність контролінгу. Основні види бюджетів на підприємстві.

6.3. Види контролю.

Контроль за призначенням: лінійний, функціональний та операційний. Контроль залежно від часу здійснення: попередній, поточний та заключний.

Змістовий модуль 2. Управлінський процес у менеджменті

Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень

7.1. Сутність та процес управлінських рішень.

Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікаційні ознаки управлінських рішень. Процес прийняття управлінського рішення.

7.2. Види управлінських рішень.

Інтуїтивні рішення, раціональні рішення та рішення які базуються на судженні.

7.3. Умови прийняття рішень.

Умови визначеності, ризику та невизначеності. Сутність понять: право, повноваження, обов'язковість, компетентність та відповідальність.

7.4. Методи прийняття рішень.

Сутність моделювання. Базові типи моделей: фізична, аналогова та математична. Способи моделювання: теорія ігор, теорія черг, модель управління запасами, лінійне програмування, транспортні задачі, імітаційне моделювання та економічний аналіз. Сутність та цілі використання платіжної матриці. Побудова "дерева рішень" та вибір оптимального варіанта.

Методи прогнозування: неформальні, кількісні та якісні методи.

Тема 8. Лідерство

8.1. Сутність процесу керівництва.

Основи керівництва: вплив, лідерство та влада. Сутність поняття "лідерство". Якості лідера та менеджера, їх основні особливості. Риси керівника-лідера.

8.2. Влада як елемент впливу.

Сутність понять "повноваження" та "влада". Джерела влади підлеглих. Види влади: влада керівника; влада, заснована на примусі та винагороді; експертна влада; харизматична влада; законна влада; інформаційна влада.

8.3. Підходи до визначення лідерства.

Типи підходів до вивчення лідерства: з позиції особистих якостей, поведінковий та ситуаційний. Концепції лідерства: теорії на основі аналізу лідерських якостей; концепції лідерської поведінки; концепції ситуаційного лідерства; модель лідерства "шлях – мета"; концепція атрибутивного лідерства; харизматичного лідерства; концепція лідерства для змін.

Стилі керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний. Вимоги до стилів керівництва. Шляхи удосконалення керівництва колективом.

Тема 9. Комунікації в системі управління організацією

9.1. Поняття та характеристика комунікацій.

Сутність поняття "інформація". Види інформації. Характеристика управлінської інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди "внутрішніх" та "зовнішніх" комунікацій. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

9.2. Зміст процесу ділового спілкування.

Комунікаційний процес: його сутність. Мета комунікаційного процесу. Елементи обміну інформації: джерело, кодування, передача сигналу,

канал, декодування, зворотній зв'язок, інформаційні шуми та принципи ефективної комунікації.

9.3. Організація процесів комунікації.

Джерела ефективної системи комунікації на підприємстві: організаційна структура управління; розподіл та делегування повноважень у мережах структури апарату управління; культурне середовище на підприємстві.

9.4. Перешкоди та шляхи вдосконалення організаційних комунікацій.

Комунікативні бар'єри. Перешкоди в комунікаціях. Комунікаційні переваженні. Інформаційні шуми. Шляхи вдосконалення організаційних комунікацій.

Тема 10. Ефективність менеджменту

10.1. Основні поняття. Критерії ефективності.

Поняття ефективності управління. Результативність та ефективність менеджменту. Планова та фактична ефективності.

10.2. Види ефективності менеджменту.

Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. Складові успіху організації. Розрахунок річного економічного ефекту.

10.3. Підходи до визначення лідерства.

Підходи до визначення ефективності управління: цільовий, поведінковий, композиційний, множинний. Чинники та напрямки підвищення ефективності. Класифікація загроз для підприємства. Шляхи їх попередження та усунення.

4. Структура навчальної дисципліни

Із самого початку вивчення навчальної дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з робочою програмою навчальної дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання сформованих професійних компетентностей.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це окремий, відносно самостійний блок навчальної дисципліни,

який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками. Тематичний план дисципліни складається з двох змістових модулів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Структура залікового кредиту навчальної дисципліни
"Менеджмент"**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	усього	у тому числі				у тому числі				
		лекційні	практичні, семінарські	проведення підсумкового контролю	самостійна робота	усього	лекційні	практичні	проведення підсумкового контролю	самостійна робота
підготовка до занять	підготовка до занять	підготовка до занять								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Змістовий модуль 1. Менеджмент – наукова система управління										
Тема 1. Сутність та загальні категорії менеджменту	8	2	2	–	4	11	1	1	–	9
Тема 2. Розвиток теорії та практики менеджменту	14	4	4	–	6	12	1	1	–	10
Тема 3. Планування в організації	8	2	2	–	4	13	2	1	–	10
Тема 4. Організація як об'єкт та функція управління	14	4	4	–	6	13	2	1	–	10
Тема 5. Мотивація	14	4	4	–	6	15	3	1	–	11
Тема 6. Функція менеджменту – контроль	8	2	2	–	4	11	1	1	–	9
Разом за змістовим модулем 1	66	18	18	–	30	75	10	6	–	59

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Змістовий модуль 2. Управлінський процес у менеджменті										
Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень	15	4	4	–	7	15	2	2	–	11
Тема 8. Лідерство	15	4	4	–	7	14	2	1	–	11
Тема 9. Комунікації в системі управління організацією	12	4	4	–	4	11	1	1	–	9
Тема 10. Ефективність менеджменту	22	4	4	–	14	15	1	2	–	12
Разом за змістовим модулем 2	64	16	16	–	32	55	6	6	–	43
Підготовка до екзамену	10	–	–	–	10	10	–	–	–	10
Передекзаменаційні консультації	2	–	–	2	–	2	–	–	2	–
Екзамен	2	–	–	2	–	2	–	–	2	–
Усього годин за модулем	144	34	34	4	72	144	16	12	4	112

5. Теми та плани семінарських занять

Семінарське заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 5.1), їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів із даної навчальної дисципліни.

Плани семінарських занять

Назва теми	Програмні питання	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Менеджмент – наукова система управління			
<p>Тема 1. Сутність та загальні категорії менеджменту</p> <p>Тема 2. Розвиток теорії та практики менеджменту</p>	<p>Семінарське заняття на тему "Особливості розвитку теорії та практики менеджменту: історичний та сучасний аспекти".</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Характеристика основних завдань та задач менеджменту. 2. Менеджмент та підприємництво: загальні риси та відмінності. 3. Визначення та характеристика складу якостей, здібностей та професійних вмінь менеджерів. 4. Характеристика основних етапів розвитку менеджменту. 5. Розвиток науковими школами теорії та практики менеджменту. 6. Характеристика сучасних теорій менеджменту 	2	<p>Основна: [1 – 4].</p> <p>Додаткова: [9 – 11; 13; 30; 31]</p>
Змістовий модуль 2. Управлінський процес у менеджменті			
<p>Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень</p> <p>Тема 8. Лідерство.</p> <p>Тема 9. Комунікації в системі управління організацією</p>	<p>Семінарське заняття на тему "Роль керівництва в сучасному менеджменті".</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Характеристика сутності управлінських рішень та основні чинники, які впливають на процес прийняття рішень. 2. Характеристика сучасних кількісних методів прийняття управлінських рішень. 3. Характеристика сучасних колективних методів прийняття управлінських рішень. 4. Керівництво: влада та особистий вплив керівника. 5. Лідерство в системі управління організацією та підходи до його визначення. 6. Організаційні комунікації. Рекомендації щодо вдосконалення комунікацій на підприємстві 	2	<p>Основна: [1 – 3; 5; 7].</p> <p>Додаткова: [14; 15; 20 – 22; 26 – 29]</p>

6. Теми практичних занять

Практичне заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань. Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для розв’язування їх на занятті. Воно включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв’язування завдань із їх обговоренням, розв’язування контрольних завдань, їх перевірку та оцінювання (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Перелік тем практичних занять

Назва змістового модуля	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Менеджмент – наукова система управління	Завдання 1. Характеристика різних видів менеджменту. Ознаки моделей менеджменту	2	Основна: [1; 4; 7]. Додаткова: [9; 19; 28; 30; 32]
	Завдання 2. Визначення внеску наукових шкіл в теорію та практику управління	2	Основна: [1; 3; 7]. Додаткова: [19]
	Завдання 3. Визначення економічних показників менеджменту	2	Основна: [1 – 3; 6]. Додаткова: [14; 18; 20; 26]
	Завдання 4. Складання SWOT-аналізу підприємства	2	Основна: [1; 2; 4; 5 – 7]. Додаткова: [14; 18; 21; 28]

Закінчення табл. 6.1

1	2	3	4
	Завдання 5. Розробка класифікацій, цілей та завдань організації. Характеристика ресурсів організації	2	Основна: [1; 2; 6]. Додаткова: [26; 28]
	Завдання 6. Вирішення практичних завдань на побудову організаційних структур організації	2	Основна: [1; 2; 6]. Додаткова: [18; 25; 32]
	Завдання 7. Підвищення продуктивності праці при переведенні робітників на відрядну систему оплати праці	2	Основна: [1; 5; 6]. Додаткова: [18; 22; 28]
	Колоквіум за змістовим модулем 1. "Менеджмент – наукова система управління"	2	Основна: [3 – 7]. Додаткова: [13; 18; 21; 26; 32]
	Завдання 8. Застосування мозкового штурму для прийняття управлінського рішення	2	Основна: [1; 5; 6]. Додаткова: [14; 17; 28; 29]
Змістовий модуль 2. Управлінський процес у менеджменті	Завдання 9. Аналіз можливих альтернатив рішення проблемних ситуацій	2	Основна: [1, 2; 6]. Додаткова: [14; 17; 24; 29]
	Завдання 10. Проведення тесту "Орієнтація керівника"	2	Основна: [1; 2; 6]. Додаткова: [14; 22; 26]
	Завдання 11. Вибір стилю управління в умовах різних виробничих ситуацій	2	Основна: [2; 4; 6]. Додаткова: [17 – 21; 29; 31]
	Завдання 12. Застосування методів рольової поведінки залежно від виробничої ситуації	2	Основна: [4 – 6]. Додаткова: [12; 18 – 21; 26]
	Завдання 13. Визначення показників рівня менеджменту	2	Основна: [1; 2; 4; 6]. Додаткова: [18; 21; 28]
	Колоквіум за змістовим модулем 2. "Управлінський процес у менеджменті"	2	Основна: [4 – 6]. Додаткова: [10 – 12; 15; 28; 32]

6.1. Приклади типових практичних завдань за темами

Змістовий модуль 1. Менеджмент – наукова система управління

Тема 4. Вирішення практичних завдань на побудову організаційних структур організації

Рівень 1. Підприємство розташовано компактно та забезпечує збірку 10 різних моделей автомобілів протягом року. Усі моделі створені на одній базі.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Надайте характеристику існуючої структури та наведіть її схему управління.

Рівень 2. Використовуючи вихідні дані попереднього завдання, запропонуйте керівництву підприємства перейти на дивізійну структуру керівництва. Надайте характеристику цієї структури та наведіть її схему управління.

Рівень 3. Використовуючи вихідні дані попереднього завдання, обґрунтуйте доцільність нової структури та надайте рекомендації її використання.

Змістовий модуль 2. Управлінський процес у менеджменті

Тема 10. Вирішення практичних завдань щодо визначення показників рівня менеджменту

Рівень 1.

Підприємство "Континент" випускає два види продукції – вироби "В" та "Д". Дані наведено в табл. 6.2. Розрахуйте прибуток підприємства в базовому році.

Таблиця 6.2

Вихідні дані для розрахунків

Базовий рік			
Вироби	Кількість виробів, одиниць	Ціна одного виробу, тис. грн	Рентабельність, %
В	200	2,5	12
Д	400	1,5	8

Рівень 2. Використовуючи вихідні дані попереднього завдання, запропонуйте керівництву підприємства, збільшити прибуток підприємства за рахунок зменшення собівартості продукції В на 5 %, а продукції Д на 7 %. Розрахуйте прибуток у плановому році.

Рівень 3. Використовуючи вихідні дані попереднього завдання, запропонуйте керівництву підприємства збільшити прибуток підприємства також за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції В на 13 %, а продукції Д на 8 %. Визначити, за яким видом виробів слід починати реалізацію заходів, щоб забезпечити найбільше зростання прибутку. Надайте обґрунтовану відповідь.

7. Самостійна робота

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 53 % (76 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення навчальної дисципліни (144 години). У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки.

СРС включає: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами навчальної дисципліни; підготовку до практичних, семінарських, лабораторних занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання індивідуальних завдань (вирішення розрахункових індивідуальних та комплексних завдань) за вивченою темою; написання есе за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою

проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до модульного контролю (колоквіуму); систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до семестрового екзамену.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів із вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань із навчальної дисципліни, наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми контролю СРС	Література
1	2	3	4	5
Змістовий модуль 1. Менеджмент – наукова система управління				
Тема 1. Сутність та загальні категорії менеджменту	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття	4	Перевірка домашнього завдання	Основна: [1; 4; 7]. Додаткова: [9; 19; 28; 30; 32]
Тема 2. Розвиток теорії та практики менеджменту	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до семінарського заняття, огляд теоретичного матеріалу "Особливості розвитку теорії та практики менеджменту: історичний та сучасний аспекти". Підготовка до контрольної роботи за темами 1 і 2	6	Підготовка доповідей до семінару. Презентація результатів	Основна: [1 – 6]. Додаткова: [8; 13; 19; 23; 32]
Тема 3. Планування в організації	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, підготовка до контрольної роботи. Виконання домашнього завдання	4	Письмова контрольна робота за темами 1 і 2	Основна: [1 – 3; 5 – 7]. Додаткова: [9; 19; 28; 30]

1	2	3	4	5
Тема 4. Організація як об'єкт та функція управління	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; виконання домашнього завдання на побудову організаційних структур організації	6	Перевірка домашнього завдання	Основна: [1; 2; 5; 6]. Додаткова: [9; 23; 25; 31; 32]
Тема 5. Мотивація	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до контрольної роботи за темами 3 та 4	6	Перевірка домашнього завдання	Основна: [1 – 3; 5 – 7]. Додаткова: [9; 23; 24; 30; 32]
Тема 6. Функція менеджменту – контроль	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до практичного заняття. Підготовка до колоквіуму	4	Написання колоквіуму	Основна: [1; 3 – 7]. Додаткова: [8; 23; 25; 28; 30]
Усього за змістовим модулем 1		30		
Змістовий модуль 2. Управлінський процес у менеджменті				
Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття	7	Перевірка домашнього завдання	Основна: [1 – 3; 5; 9]. Додаткова: [12; 14; 17; 19; 29]
Тема 8. Лідерство	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до семінарського заняття, огляд теоретичного матеріалу "Роль керівництва в сучасному менеджменті"	7	Перевірка домашнього завдання	Основна: [1; 3; 5; 7]. Додаткова: [15; 19; 22; 24; 32]
Тема 9. Комунікації в системі управління організацією	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до контрольної роботи за темами 7 та 8	4	Підготовка доповіді. Презентація результатів	Основна: [3 – 6]. Додаткова: [9; 23; 24; 27; 30; 32]
Тема 10. Ефективність менеджменту	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до практичного заняття. Підготовка до колоквіуму	14	Перевірка результатів колоквіуму	Основна: [3 – 6]. Додаткова: [9; 23; 27; 31 32]
Усього за змістовим модулем 2		32		

1	2	3	4	5
Підготовка до екзамену		10		Основна: [1; 3; 5 – 7]. Додаткова: [9; 12; 14; 17; 19; 23; 29; 31; 32]
Передекзаменаційна консультація		2		
Екзамен		2		
Усього за модулем		76		

7.1. Контрольні запитання для самодіагностики

Тема 1. Сутність та загальні категорії менеджменту

1. У чому суть понять "управління" та "менеджмент"?
2. Чим обґрунтовується потреба у виникненні менеджменту як науки?
3. Які завдання вирішує менеджер?
4. Менеджмент та підприємництво: загальні риси та відмінності
5. Особливості менеджменту в США, Японії, європейських країнах.
6. Принципи менеджменту.
7. Чи існує взаємозв'язок між принципами менеджменту? Якщо так, то який?
8. Значення менеджменту для сучасної України.

Тема 2. Розвиток теорії та практики менеджменту

1. У чому зміст домонополістичного етапу в розвитку менеджменту?
 2. Який зміст етапу "наукового управління" у розвитку менеджменту?
 3. У чому полягає внесок А. Файоля в розвиток теорії менеджменту?
 4. Що послужило поштовхом розвитку школи поведінкових наук і в чому її особливості?
 5. Назвіть основних представників школи людських відносин.
 6. Що характерно для сучасного етапу в розвитку менеджменту?
- Ситуаційний підхід в управлінні.
7. Механізм етичного поведіння.
 8. Етичний кодекс.
 9. Культура корпорацій.

Тема 3. Планування в організації

1. Що таке функція менеджменту?
2. У чому зміст функції менеджменту "планування"?
3. Що таке стратегія?
4. Що таке місія організації і чим вона відрізняється від цілей?
5. Для чого виробляється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища?
6. Назвіть основні типи стратегій.
7. Як здійснюється реалізація стратегії?
8. Коли і для чого розробляється бізнес-план?

Тема 4. Організація як об'єкт та функція управління

1. У яких значеннях вживається термін "організація"?
2. Що становить внутрішнє середовище організації та його елементи?
3. Чому зовнішнє середовище та його вивчення важливі для менеджерів?
4. З яких елементів складається організаційна структура підприємства?
5. Які фактори впливають на побудову організаційних структур управління?
6. У чому полягає розходження між бюрократичними й адаптивними структурами?
7. До чого зводяться достоїнства й недоліки централізованих структур організації?
8. У чому полягають достоїнства й недоліки децентралізованих структур організації?
9. Назвіть критерії ефективності структур організації.

Тема 5. Мотивація

1. Що таке мотивація і як вона пов'язана з потребою?
2. Види потреб і заохочень.
3. У чому полягає розходження між змістовними і процесуальними теоріями мотивації?
4. Що загального й у чому розходження між "мотивами" і "стимулами"?
5. Як пов'язані мотивація і стимулювання?
6. У чому є сутність моделі мотивації через потреби?
7. Охарактеризуйте первинні і вторинні потреби за А. Маслоу?
8. Як реалізувати на практиці теорії Маслоу і Мак-Клелланда?

9. У чому полягає сутність теорії Герцберга?
10. У чому полягає сутність теорії справедливості?
11. Як реалізувати положення теорій очікувань і справедливості?
12. Основні напрями роботи менеджера з мотивації персоналу.
13. Области й умови використання теорій мотивації.
14. Засоби мотиваційного впливу.

Тема 6. Функція менеджменту – контроль

1. Що становить контроль, для чого він необхідний?
2. Принципи й цілі функції контролювання.
3. Дайте коротку характеристику видів контролю.
4. Що становить процес контролю?
5. Як впливає контроль на працівників підприємства?
6. Які існують можливі негативні і позитивні наслідки контролю?
7. Що повинен робити менеджер для організації і здійснення контролю на своєму робочому місці?
8. Охарактеризуйте складові ефективного контролю.
9. Основні характеристики ефективного контролю.
10. Зворотний зв'язок під час контролю.
11. Аналіз беззбитковості.
12. Організація самоконтролю.

Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень

1. Сутність та види управлінських рішень.
2. Умови прийняття управлінських рішень.
3. Технологія розробки та прийняття управлінських рішень.
4. Методи та моделі прийняття рішень.
5. Індивідуальне та групове прийняття рішень.
6. Кількісні та якісні методи прогнозування в менеджменті.
7. Якість управлінських рішень.
8. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.

Тема 8. Лідерство

1. Сутність понять "лідерство", вплив, влада.
2. Які є співвідношення між керівником та лідером?
3. Розкрийте різницю між поняттями "вплив" та "влада".
4. Охарактеризуйте форми влади, які використовуються в управлінні.

5. Якими якостями повинен володіти керівник, щоб він був і одночасно лідером колективу?
6. Що таке стилі управління і як вони класифікуються?
7. Охарактеризуйте відомі теорії лідерства.
8. Концепції поведінкового підходу до лідерства.
9. Концепції ситуаційного підходу до лідерства.
10. Форми впливу та влади.
11. Прийоми впливу на підлеглих.
12. Умови та причини виникнення конфліктів.
13. Методи розв'язання конфліктів.

Тема 9. Комунікації в системі управління організацією

1. Що таке комунікації?
2. Сфери виникнення комунікацій та їх види.
3. Інформація як матеріал для комунікацій та її види.
4. Зворотний зв'язок та "шум" у комунікаційному процесі.
5. Формальне та неформальні комунікації.
6. Вкажіть етапи комунікаційного процесу.
7. Розкрийте сутність та значення зворотного зв'язку у процесі комунікації.
8. Що таке інформація?
9. Охарактеризуйте роль шумів у комунікаційному процесі. Наведіть приклади.
10. Вкажіть шляхи вдосконалення організаційних комунікацій.

Тема 10. Ефективність менеджменту

1. Сформулюйте механізм визначення організаційної ефективності.
2. За яким критеріями має оцінюватися ефективність організації?
3. Які показники використовуються для відображення економічної ефективності?
4. Назвіть підходи до визначення організаційної ефективності.
5. Оцінка та фактори підвищення ефективності виробництва.
6. Цільовий підхід до визначення ефективності управління.
7. Заходи та рекомендації із забезпечення ефективної діяльності підприємства.

8. Індивідуально-консультативна робота

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

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:

консультації: індивідуальні (запитання – відповідь), групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);

б) за засвоєнням практичного матеріалу:

консультації індивідуальні та групові;

в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:

індивідуальне здавання виконаних робіт.

9. Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких: лекції проблемного характеру, міні-лекції, робота в малих групах, семінари-дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, ознайомлювальні (початкові) ігри, метод проектної роботи, комп'ютерні симуляції, метод Дельфі, метод сценаріїв, банки візуального супроводу (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
Тема 1. Сутність та загальні категорії менеджменту	Проблемна лекція з питання: "Напрями досягнення забезпечення узгодженості функцій та інтересів суб'єктів управління"
Тема 2. Розвиток теорії та практики менеджменту	Міні-лекція, семінар-дискусія з питання "Особливості розвитку теорії та практики менеджменту: історичний та сучасний аспекти"

1	2
Тема 3. Планування в організації	Проблемна лекція з питання "Шляхи вдосконалення організаційного планування на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах господарювання"; ділова гра "Планування роботи підприємства"; презентація результатів роботи в малих групах
Тема 4. Організація як об'єкт та функція управ-ління	Проблемна лекція з питання "Формування організаційної структури підприємства відповідно до його зовнішніх та внутрішніх умов його функціонування"; кейс "Розробка ієрархічної структури підприємства"
Тема 5. Мотивація	Проблемна лекція з питання "Методи та форми мотивації праці персоналу в сучасних організаціях"
Тема 6. Функція менеджменту – контроль	Проблемна лекція з питання "Синергія управлінського контролю"
Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень	Проблемна лекція з питання " Вибір моделі прийняття управлінського рішення залежно від ситуації, що склалася"; ділова гра "Розробка варіантів управлінських рішень вирішення виробничої ситуації"; презентація результатів роботи в малих групах
Тема 8. Лідерство	Семінар-дискусія з питання "Роль керівництва в сучасному менеджменті"
Тема 9. Комунікації в системі управління організацією	Кейс "Вибір і розробка моделі комунікаційного процесу"
Тема 10. Ефективність менеджменту	Проблемна лекція з питання "Фактори підвищення ефективності управління"

Проблемні лекції направлено на розвиток логічного мислення студентів, коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів із роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків із питань, що розглядаються. У ході читання лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи відповідей студентів. Така система примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

Міні-лекції передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження.

Робота в малих групах дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Семінари-дискусії передбачають обмін думками і поглядами учасників із приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

Кейс-метод – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

Презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг.

Ділові та рольові ігри – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Використання методик активізації процесу навчання

Тема навчальної дисципліни	Практичне застосування методик	Методики активізації процесу навчання
1	2	3
Тема 2. Розвиток теорії та практики менеджменту	Семінарське заняття. Тема: "Особливості розвитку теорії та практики менеджменту: історичний та сучасний аспекти"	Семінари-дискусії, презентації

1	2	3
Тема 3. Планування в організації	Завдання 3. Складання SWOT-аналізу підприємства	Робота в малих групах, презентація
Тема 4. Організація як об'єкт та функція управління	Завдання 4. Розробка ієрархічної структури підприємства	Кейс-метод, презентація
Тема 7. Теорія прийняття управлінських рішень	Завдання 8. Застосування мозкового штурму для прийняття управлінського рішення	Робота в малих групах, мозкові атаки, презентації
Тема 8. Лідерство	Семінарське заняття на тему "Роль керівництва в сучасному менеджменті"	Семінари-дискусії, презентації

10. Методи контролю

Система оцінювання сформованих компетентностей (див. табл. 2.1) у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти іспит, – 35 балів);

модульний контроль, що проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті *інтегровану* оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини навчальної дисципліни – змістового модуля;

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену, відповідно до графіка навчального процесу.

Поточний контроль із даної навчальної дисципліни проводиться в таких формах:

активна робота на лекційних заняттях;

активна участь у виконанні практичних завдань;

активна участь у дискусії та презентації матеріалу на семінарських заняттях;

захист індивідуального та комплексного розрахункового завдання;

перевірка есе за заданою тематикою;

проведення поточного тестування;

проведення письмової контрольної роботи;

експрес-опитування;

проведення диктанту за лекційним матеріалом.

Модульний контроль із даної навчальної дисципліни проводиться у формі колоквиуму. **Колоквиум** – це форма перевірки й оцінювання знань студентів у системі освіти у вищих навчальних закладах. Проводиться як проміжний міні-екзамен з ініціативи викладача.

Підсумковий/семестровий контроль проводиться у формі семестрового екзамену. **Семестрові екзамени** – форма оцінки підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки;

арифметична правильність виконання індивідуального та комплексного розрахункового завдання.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів. При оцінюванні індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу, згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

Поточний тестовий контроль проводиться 4 рази за семестр. Тест включає запитання одиничного та множинного вибору щодо перевірки знань основних категорій навчальної дисципліни.

Письмова контрольна робота проводиться 2 рази за семестр та включає практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів. Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Критеріями оцінювання есе є:

здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань;

вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання;

застосування аналітичних підходів;

якість і чіткість викладення міркувань;

логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми;

самостійність виконання роботи та грамотність подачі матеріалу;

використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ;

оформлення роботи.

Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни. Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів із навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену.

Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей (див. табл. 2.1).

Завданням екзамену є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу екзамен оцінює рівень засвоєння студентом компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами. Кожен екзаменаційний білет складається із 5 практичних ситуацій, які передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці та дозволяють діагностувати рівень теоретичної підготовки студента і рівень його компетентності з навчальної дисципліни.

Екзаменаційний білет включає два стереотипних, два діагностичних та одне евристичне завдання, які оцінюються відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Студент, який із поважних причин, підтверджених документально, не мав можливості брати участь у формах поточного контролю, тобто не склав змістовий модуль, має право на його відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання за розпорядженням декана факультету відповідно до встановленого терміну.

Студент **не може бути допущений** до складання екзамену, якщо кількість балів, одержаних за результатами перевірки успішності під час поточного та модульного контролю відповідно до змістового модуля впродовж семестру, в сумі не досягла 35 балів. Після екзаменаційної сесії декан факультету видає розпорядження про ліквідацію академічної заборгованості. У встановлений термін студент добирає залікові бали.

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру – 35 та мінімально можлива кількість балів, набраних на екзамені, – 25.

Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 25 балів) і проставляється у відповідній графі *екзаменаційної "Відомості обліку успішності"*.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: *"60 і більше балів – зараховано"*, *"59 і менше балів – не зараховано"* та заноситься у *залікову "Відомість обліку успішності"* навчальної дисципліни. У випадку отримання менше 60 балів студент обов'язково здає залік після закінчення екзаменаційної сесії у встановлений деканом факультету термін, але не пізніше двох тижнів після початку семестру. У випадку повторного отримання менше 60 балів декан факультету призначає комісію у складі трьох викладачів на чолі із завідувачем кафедри та визначає термін перескладання заліку, після чого приймається рішення відповідно до чинного законодавства: "зараховано" – студент продовжує навчання за графіком навчального процесу, а якщо "не зараховано", тоді декан факультету пропонує студенту повторно вивчення навчальної дисципліни протягом наступного навчального періоду самостійно.

Зразок екзаменаційного білета

Форма № Н-5.05

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Освітньо-кваліфікаційний рівень "бакалавр"

Напрямок підготовки: 6.030507 "Маркетинг". Семестр V

Навчальна дисципліна " Менеджмент"

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (стереотипне). На дільниці в базовому періоді робітники в середньому виконували норми часу на 115 %. Після впровадження заходів почали виконувати на 125 %. Визначте зростання продуктивності праці.

Завдання 2 (стереотипне). Визначити обсяг випуску продукції за рік:

Продукція	Випуск, од.	Ціна одиниці, тис. грн
А	300	1,5
Б	470	4,2

Завдання 3 (діагностичне). Підприємство випускає кілька виробів. Обсяг виробництва виробу "А" складає 150 одиниць, ціна – 20 тис. грн. Прибуток – 3 тис. грн. Продуктивність праці підвищується на 5 %, а кількість персоналу збільшується на 10 %. Визначити приріст прибутку підприємства.

Завдання 4 (діагностичне). Машинобудівне підприємство "Відродження" провело маркетингові дослідження ринку. Виявилось, що попит на продукцію підприємства у плановому році зростатиме. Для його забезпечення розроблено ряд заходів, що дозволять підвищити продуктивність праці з одночасним зниженням кількості персоналу. Визначити, на скільки зросте випуск продукції у вартісному вираженні, якщо ціни на вироби будуть знижені. Вихідні дані наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунків

Обсяг виробництва у базовому році, млн грн	У плановому році		
	Підвищення продуктивності праці, %	Зниження	
		кількості персоналу, %	ціни на вироби, %
4,0	10	4	3

Завдання 5 (евристичне). Підприємство "Інвестор" випускає два види продукції "В" та "Д". У плановому році є можливість знизити собівартість продукції, але тільки за одним видом продукції. Випуск продукції в плановому році залишається незмінним.

Визначити собівартість якої продукції слід зменшувати. Обґрунтувати пропозицію. Також визначити ціну на кожен вид продукції. Вихідні дані наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Вихідні дані для розрахунків

Базовий рік					Плановий рік
Вироби	Загальний обсяг випуску продукції, млн грн	Питома вага продукції в загальному випуску, %	Кількість виробів, одиниць	Рентабельність виробів, %	Можливе зменшення собівартості продукції, %
В	3,2	60	500	12	-3
Д		40	300	20	-7

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (2,5 бала):

1 бал – за правильне подання та використання методичного апарату, зокрема формули розрахунку продуктивності праці;

1 бал – за арифметичну правильність розрахунку;

0,5 бала – за охайність подання результатів;

Завдання 2 (5 балів):

0,5 бала – за правильне подання та використання методичного апарату, зокрема формули розрахунку обсягу продажу А;

1 бал – за арифметичну правильність розрахунку обсягу продажу продукції А;

0,5 бала – за правильне подання та використання методичного апарату, зокрема формули розрахунку обсягу продажу продукції Б;

1 бал – за арифметичну правильність розрахунку обсягу продажу продукції Б;

0,5 бала – за правильне подання та використання методичного апарату, зокрема формули розрахунку загального обсягу продажу підприємства;

1 бал – за арифметичну правильність розрахунку обсягу продажу;

0,5 бала – за охайність подання результатів;

Завдання 3 (7,5 бала):

0,25 бала – за логіку розрахунків;

0,25 бала – за правильне подання та використання методичного апарату, зокрема формули розрахунку очікуваного приросту прибутку;

1,5 бала – за арифметичну правильність розрахунків очікуваного значення прибутку за рахунок збільшення продуктивності праці;

1,5 бала – за арифметичну правильність розрахунків очікуваного значення прибутку за рахунок зниження кількості персоналу;

1,5 бала – за арифметичну правильність розрахунків нового значення прибутку за рахунок зниження цін на продукцію;

1,5 бала – за арифметичну правильність розрахунків очікуваного приросту прибутку;

0,5 бала – за охайність подання результатів;

0,5 бала – за наявність і ґрунтовність висновку.

Завдання 4 (10 балів):

0,5 бала – за логіку розрахунків;

1 бал – за правильне подання та використання методичного апарату, зокрема формули розрахунку обсягу продукції в вартісному виразі;

1 бал – за правильне подання та використання методичного апарату, зокрема формули розрахунку очікуваного випуску продукції за рахунок зміни продуктивності праці;

2 бали – за арифметичну правильність розрахунків очікуваного значення прибутку за рахунок зміни продуктивності праці;

2 бали – за арифметичну правильність розрахунків очікуваного значення прибутку за рахунок зниження кількості персоналу;

2 бали – за арифметичну правильність розрахунку очікуваного обсягу продажу у вартісному виразі;

0,5 бала – за наявність пояснень до алгоритму розрахунку показників;

0,5 бала – за охайність подання результатів;
0,5 бала – за наявність і ґрунтовність висновку.

Завдання 5 (15 балів):

0,25 бала – за логіку розрахунку показників;

0,25 бала – за правильне подання та використання методичного апарату, зокрема формули розрахунку собівартості продукції;

0,5 бала – за правильне подання та використання методичного апарату, зокрема формули розрахунку ціни кожного виду продукції;

1,5 бала – за арифметичну правильність розрахунків значення обсягу продукції В;

1,5 бала – за арифметичну правильність розрахунків значення продукції Д;

2 бали – за арифметичну правильність розрахунків значення собівартості продукції В;

2 бали – за арифметичну правильність розрахунків значення собівартості продукції Д;

2 бали – за арифметичну правильність розрахунків значення ціни продукції В;

2 бали – за арифметичну правильність розрахунків значення ціни продукції Д;

1 бал – за арифметичну правильність розрахунку зниження собівартості продукції В;

1 бал – за арифметичну правильність розрахунку зниження собівартості продукції Д;

0,25 бала – за наявність пояснень щодо алгоритму розрахунку показників;

0,25 бала – за охайність подання результатів;

0,25 бала – за наявність доцільних рекомендацій стосовно прийняття відповідної пропозиції;

0,25 бала – за наявність і ґрунтовність висновку.

11. Розподіл балів, які отримують студенти

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів денної форми навчання наведена в табл. 11.1.

**Система оцінювання рівня сформованості
професійних компетентностей**

Професійні компетентності		Навчальний тиждень	Години	Форми навчання		Рівень сформованості компетентностей		
						Форми контролю	Макс. бал	
1	2	3	4	5		6	7	
Змістовий модуль 1. Менеджмент – наукова система управління							31,00	
Знання, вміння та навички щодо обґрунтування менеджменту як наукової системи управління	Здатність визначати функції та місце менеджера в системі менеджменту	1	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Характеристика різних видів менеджменту. Ознаки моделей менеджменту	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання ситуативних завдань щодо вибору видів та моделей менеджменту	Перевірка домашніх завдань	0,5

1	2	3	4	5		6	7	
Знання, вміння та навички щодо обґрунтування менеджменту як наукової системи управління	Здатність визначати особливості кожної наукової школи менеджменту та її генезис	2	Ауд.	2	Лекція	Тема 2. Розвиток науки управління	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Визначення внеску різних наукових шкіл у теорію та практику управління	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	3	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання практичних завдань щодо характеристики наукових шкіл менеджменту	Перевірка домашніх завдань	0,5
		3	Ауд.	2	Лекція	Тема 2. Розвиток науки управління	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Вирішення практичних завдань визначення економічних показників менеджменту	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	3	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання практичних завдань стосовно визначення продуктивності праці	Перевірка домашніх завдань	0,5

1	2	3	4	5		6	7	
Знання, вміння та навички щодо обґрунтування менеджменту як наукової системи управління	Здатність обґрунтовувати принципи та методи організації управлінської праці, виробляти пропозиції щодо розподілу повноважень в управлінні підрозділом	4	Ауд.	2	Лекція	Тема 3. Планування в організації	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Складання бізнес-плану підприємства	Експрес- контрольна робота	1,5
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання практичних завдань на складання SWOT-аналізу	Перевірка домашніх завдань	0,5
			5	Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Організація як об'єкт та функція менеджменту	Робота на лекції
		2			Практичне заняття	Розробка класифікацій цілей та завдань організації. Характеристика ресурсів організації	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
		СРС		3	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання практичних завдань на визначення цілей та ресурсів організації	Перевірка домашніх завдань	0,5

1	2	3	4		5		6	7
Знання, вміння та навички щодо обґрунтування менеджменту як наукової системи управління	Здатність визначати потребу в різних ресурсах для поточної діяльності підприємства	6	Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Організація як об'єкт та функція менеджменту	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Вирішення практичних завдань на побудову організаційних структур організації	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	3	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання практичних завдань на визначення та побудову організаційної структури	Перевірка домашніх завдань	1
	Здатність добирати та впроваджувати ефективні заходи мотивування в колективі	7	Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Мотивація як функція менеджменту	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Виконання практичних завдань на підвищення продуктивності праці при переведенні робітників на відрядну систему оплати праці	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	3	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання практичних завдань на визначення заробітної платні	Перевірка домашніх завдань	0,5

1	2	3	4	5		6	7	
Знання, вміння та навички щодо обґрунтування менеджменту як наукової системи управління	Здатність впроваджувати ефективні форми та системи оплати праці	8	Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Мотивація як функція менеджменту	Робота на лекції. Еспрес- контроль	0,5 1
				2	Практичне заняття	Колоквіум за змістовим модулем	Підсумкова контрольна робота	12
			СРС	3	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до колоквіуму	Перевірка домашніх завдань	1
	Здатність вести оперативний контроль випуску та реалізації продукції; провадити моніторинг виконання угод	9	Ауд.	2	Лекція	Тема 6. Контроль як функція менеджменту	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Круглий стіл за попередніми темами	Активна участь в обговоренні виступів	1,0
			СРС	4	Підготов-ка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до круглого столу	Перевірка докладів до круглого столу	3

1	2	3	4	5			6	7
Змістовий модуль 2. Управлінський процес у менеджменті								29,0
Знання, вміння та навички щодо визначення та обґрунтування управлінського процесу у менеджменті	Здатність використовувати технології розробки й прийняття управлінських рішень	10	Ауд.	2	Лекція	Тема 7. Прийняття управлінських рішень	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Вирішення ситуативного завдання щодо застосування мозкового штурму для прийняття управлінського рішення	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання практичних завдань щодо визначення оптимального рішення та прогнозу оптимального результату	Перевірка домашніх завдань	0,5
		11	Ауд.	2	Лекція	Тема 7. Прийняття управлінських рішень	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Вирішення ситуативного завдання щодо аналізу можливих альтернатив рішення проблемних ситуацій	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання практичних завдань щодо визначення альтернатив та варіантів управлінських рішень	Перевірка домашніх завдань	0,5

1	2	3	4	5		6	7	
Знання, вміння та навички щодо визначення та обґрунтування управлінського процесу у менеджменті	Здатність визначати суть основних традиційних концепцій лідерства	12	Ауд.	2	Лекція	Тема 8. Лідерство	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Проведення тесту "Орієнтація керівника"	Експрес-контрольна робота	1,5
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка домашніх завдань	0,5
	Здатність визначати зміст кожного стилю керівництва	13	Ауд.	2	Лекція	Тема 8. Лідерство	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Вибір стилю управління в умовах різних виробничих ситуацій	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання ситуаційного завдання щодо вибору стилю управління	Перевірка домашніх завдань	0,5

1	2	3	4	5		6	7	
Знання, вміння та навички щодо визначення та обґрунтування управлінського процесу у менеджменті	Здатність володіти методами збирання соціальної інформації; готувати наради та збори; підтримувати раціональний рух документів в організації	14	Ауд.	2	Лекція	Тема 9. Комунікації в системі управління організацією	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Вирішення ситуаційного завдання щодо застосування методів рольової поведінки залежно від виробничої ситуації	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання ситуаційного завдання щодо застосування прийомів ефективного спілкування	Перевірка домашніх завдань	0,5
		15	Ауд.	2	Лекція	Тема 9. Комунікації в системі управління організацією	Робота на лекції. Експрес-контроль	0,5 1
				2	Практичне заняття	Круглий стіл за попередніми темами	Активна участь в обговоренні	1,0
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до круглого столу	Доповідь за круглим столом	3

Закінчення табл. 11.1

46

1	2	3	4		5		6	7
Знання, вміння та навички щодо визначення та обґрунтування управлінського процесу у менеджменті	Здатність проводити оцінку та аналіз показників економічної ефективності	16	Ауд.	2	Лекція	Тема 10. Ефективність управління	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Вирішення практичних завдань щодо визначення показників рівня менеджменту	Активна участь у виконанні практичних завдань	0,5
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання завдань щодо розрахунку продуктивності праці	Перевірка домашніх завдань	0,5
		17	Ауд.	2	Лекція	Тема 10. Ефективність управління	Робота на лекції	0,5
				2	Практичне заняття	Колоквіум за змістовим модулем 2	Підсумкова контрольна робота	12
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою; підготовка до колоквіуму	Перевірка домашніх завдань	1,0
		Сесія	Ауд.	2	Передекза- менаційна консультація	Вирішення завдань на різні теми, що входять до підсумкового контролю	Підсумковий контроль	40
				2	Екзамен	Виконання завдань екзаменаційного білета		
			СРС	10	Підготовка до екзамену	Повторення матеріалів змістових модулів		
Усього годин		144		Загальна максимальна кількість балів по дисципліні				100
						з них		
		аудиторні		68	40 %	поточний контроль:		60,00
		самостійна робота		76	60 %	підсумковий контроль:		40,00

Розподіл балів у межах тем змістових модулів наведено в табл. 11.2

Таблиця 11.2

Розподіл балів за темами

Поточне тестування та самостійна робота										Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2						
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	40	100
1,5	3	2	4	4	4,5	3	4	7	3		
Колоквіум					Колоквіум						
12					12						

Примітка. T1, T2 ... T10 – теми змістових модулів.

Максимальну кількість балів, яку може накопичити студент протягом тижня за формами та методами навчання, наведено в табл. 11.3.

Таблиця 11.3

Розподіл балів за тижнями

Теми змістовного модуля		Лекції	Практичні	ДЗ	Есе	Доповідь	Презентація	Поточні КР	Колоквіум	Σ
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10
ЗМ 1	ТЕМА 1	1 тиждень	0,5	0,5	0,5					1,5
	ТЕМА 2	2 тиждень	0,5	0,5	0,5					1,5
		3 тиждень	0,5	0,5	0,5					1,5
	ТЕМА 3	4 тиждень	0,5	0,5	0,5			1		3
	ТЕМА 4	5 тиждень	0,5	0,5	0,5					1,5
		6 тиждень	0,5	0,5	0,5					1,5
	ТЕМА 5	7 тиждень	0,5	0,5	0,5					1,5
		8 тиждень	0,5		1				1	12
ТЕМА 6	9 тиждень	0,5	1			3			4,5	

1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	
ЗМ 2	ТЕМА 7	10 тиждень	0,5	0,5	0,5					1,5	
		11 тиждень	0,5	0,5	0,5					1,5	
	ТЕМА 8	12 тиждень	0,5	0,5	0,5				1		2,5
		13 тиждень	0,5	0,5	0,5						1,5
	ТЕМА 9	14 тиждень	0,5	0,5	0,5						1,5
		15 тиждень	0,5	1			3		1		5,5
	ТЕМА 10	16 тиждень	0,5	0,5	0,5						1,5
		17 тиждень	0,5		1					12	13,5
Разом		8,5	8,5	9		6		4	24	60	

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 11.4).

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

Таблиця 11.4

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всіма видами 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		
60 – 63	E	задовільно	не зараховано
35 – 59	FX	незадовільно	
1 – 34	F		

12. Рекомендована література

Основна література

1. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока / за редакцією проф. М. В. Афанасьєва. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
2. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учебн. пособ. / Н. И. Кабушкин. – [5-е изд., стереотип.]. – Мн. : Новое знание, 2002. – 336 с.
3. Козій Л. І. Наука управляти: З історії менеджменту: Хрестоматія : навч. посібн. / Л. І. Козій, М. І. Матрохіна, П. Л. Пироженко. – К. : Либідь, 1993. – 304 с.
4. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник / Н. М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.
5. Олійник С. У. Менеджмент : навч. посібн. / С. У. Олійник. – Х. : Друк ЛТД, 1997. – 176 с.
6. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посібн. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 276 с.
7. Цыпкин Ю. А. Менджмент : учебн. пособ. для вузов / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов, Н. Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 439 с.

Додаткова література

8. Бєсєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М. О. Бєсєдін, В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
9. Виханский А. С. Менеджмент : учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / А. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.
10. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити, 1999. – 300 с.
11. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; пер. с англ. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 864 с.
12. Дерлоу Десс. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу ; пер. з англ. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
13. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Изд. "Питер", 1999. – 560 с.
14. Евланов Е. Г. Теория и практика принятия решений / Е. Г. Евланов. – М. : Экономика, 1984. – 218 с.

15. Зуб А. Т. Лидерство в менеджменте / А. Т. Зуб, С. Г. Смирнов. – М. : ГЖО "Воскресенье", 1999. – 212 с.
16. Иванова Т. Ю. Теория организации. Краткий курс : учебн. пособ. / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 268 с.
17. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения : учебник для вузов / Н. Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 200 с.
18. Литвак Б. Г. Практические занятия по управлению. Мастер-класс : учебн. пособ. / Б. Г. Литвак. – М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2002. – 355 с.
19. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 701 с.
20. Нападівська Л. В. Управлінський облік / Л. В.Нападівська. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. – 255 с.
21. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : НТУУ "КПІ", 2001. – 560 с.
22. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібн. для студ. ВНЗ / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – 695 с.
23. Осовська Г. В. Основы менеджменту : підручник. – 3-є вид., перероб. і доп. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2008. – 664 с.
24. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М.Пилипенко, І. П. Отенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 456 с.
25. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З.П. Румянцева. – М. : ИНФРА – М, 2007. – 304 с.
26. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посібн. / В. Ф. Ситник. – К. : КНЕУ, 2004. – 614 с.
27. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник. – К. : Академ-видав, 2003. – 464 с.
28. Ткачук Л. Т. Менеджмент / Л. Т. Ткачук; под. ред. М. И. Щадова. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 539с.
29. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа, 1997. – 208 с.
30. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
31. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.

32. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібн. / А. В. Шегда. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2002. – 583 с.

Ресурси мережі Інтернет

33. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>.

34. Мельник П. В. Менеджмент : навч. посібн. [Електронний ресурс] / П. В. Мельники. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 154 с. – Режим доступу : http://www.bizlib.info/text/Econom/management/management_melnik/index.html.

35. Менеджмент : учебник [Электронный ресурс] / [В. В. Абакумов, А. А. Голубев, В. П. Кустарев и др.] ; под ред. В. И. Подлесных. – СПб. : СПбГУИТО, 2006. – 320 с. – Режим доступа : http://de.ifmo.ru/bk_netra/start.php?bn=3.

36. Нормативные акты Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nau.kiev.ua/.

37. Орлов А.И. Менеджмент : учебник [Электронный ресурс] / А. И. Орлов. – М. : Изд. "Изумруд", 2003. – 298 с. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m151/>.

38. Офіційний портал Верховної Ради України.]. – Режим доступу : www.rada.gov.ua/.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

Структура складових професійних компетентностей із навчальної дисципліни "Менеджмент" за Національною рамкою кваліфікацій України

Тема	Компетентність	Мінімальний досвід	Знання, вміння, здатність обґрунтування своїх рішень і висновків, розуміння міри відповідальності				Практичні результати
			Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність	
1	2	3	4	5	6	7	8
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	Здатність аналізу сутності, змісту та характеристики менеджменту як історичної та соціально-економічної категорії та послідовність її формування	Застосовувати визначення менеджменту в умовах суспільного розвитку організації	Сутність менеджменту. Характеристика різних видів менеджменту. Ознаки моделей менеджменту. Використання принципів менеджменту на підприємствах України	Формулювати цілі та завдання менеджменту. Визначати моделі та закони менеджменту. Створювати умови використання принципів менеджменту в сучасних організаціях	Узгоджувати інтереси учасників організації щодо проведення заходів, спрямованих на збалансованість роботи організації. Зрозуміле донесення власних пропозицій, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують до керівників або підлеглих на підприємстві	Прийняття рішень зі складних питань та застосування принципів та законів у менеджменті	Здатність приймати рішення зі складних питань і застосовувати принципи та закони менеджменту

1	2	3	4	5	6	7	8
Тема 2. Розвиток науки управління	Здатність досліджувати й аналізувати основні цілі управління, наукові підходи та види менеджменту	Застосовувати різні види та наукові підходи менеджменту в діяльності підприємства	Розвиток науковими школами теорії та практики менеджменту. Характеристика наукових цілей управління. Наукові підходи менеджменту	Визначати внесок наукових шкіл менеджменту. Формулювати наукові цілі управління. Створювати умови для використання наукових підходів менеджменту	Брати участь у постановці мети організації. Обґрунтовувати вибір підходу управління в різних виробничих ситуаціях	Здатність використовувати досвід різних наукових шкіл менеджменту в діяльності організації	Знання та вміння використовувати методи та закони менеджменту в роботі організації
Тема 3. Планування в організації	Здатність до аналізу і використання стратегічного та тактичного планування, сутність та методи розробки бізнес-плану	Застосовувати сучасні методики та проводити аналіз і розрахунок основних економічних показників діяльності організацій	Види планування. Характеристика місії та мети підприємства. SWOT-аналіз. Характеристика бізнес-плану організації. Види стратегій підприємства	Формулювати місію та цілі підприємства. Виявляти можливості та загрози, робити аналіз сильних та слабких сторін організації. Розробляти бізнес-план організації. Формувати стратегії підприємства	Узгоджувати інтереси учасників організації щодо проведення заходів, спрямованих на збалансованість планової роботи	Формувати програми соціального розвитку колективу підприємства	Знання та розуміння планувати систему заходів із забезпечення необхідної якості роботи підприємства

1	2	3	4	5	6	7	8
Тема 4. Організація як об'єкт та функція менеджменту	Здатність до аналізу структури підприємства, організації колективної праці з досягнення місії та мети організації	Розробляти і впроваджувати раціональні форми різних підприємств; організувати виконання функціонально пов'язаних дій та поєднання зусиль членів колективу	Характеристика організації як виду діяльності на підприємстві. Види ресурсів організації. Організація як функція менеджменту. Управління організаційними змінами	Формулювати цілі та завдання сучасних організацій. Визначати ознаки, присутні кожній організації. Будувати організаційні структури підприємств	Обґрунтовувати рішення стосовно основ формування взаємозв'язків між усіма робітниками фірми та рівнями керівництва	Обґрунтування особливостей вибору та формування стратегії діяльності з урахуванням особливостей функціонування організації	Здатність підтримувати раціональну структуру і збалансованість поєднання всіх ресурсів організації, підтримання її у стані динамічного розвитку
Тема 5. Мотивація	Здатність до аналізу ефективних систем мотивації та оплати праці. Забезпечення	Визначати потреби працівників, розробляти і впроваджувати комплексні сучасні	Змістовні теорії мотивації, їх переваги та недоліки. Можливість застосування у сучасних умовах. Процесуальні теорії мотивації, їх	Аналізувати стан мотивації на підприємстві. Виявляти, які чинники мотивації не використовуються на підприємстві. Вибирати одну	Регулювати міжособові стосунки між членами трудового колективу. Сприяти розвитку творчого потенціалу працівників,	Оперативно реагувати на зміни соціально-психологічного клімату в колективі	Знання та здатність використовувати діючі форми і системи заробітної

1	2	3	4	5	6	7	8	
	узгодження інтересів працівників з інтересами організації	мотиваційні заходи	переваги та недоліки. Можливість застосування у сучасних умовах. Стан використання функції мотивації на підприємствах України. Характеристика методів мотивації	з теорій мотивацій, яка найбільш підходить до того, або іншого підприємства. На її основі розробляти систему мотивації конкретного підприємства, визначити її переваги та недоліки	гласно заохочувати за новаторські ідеї		плати на підприємстві, матеріального стимулювання	
55	Тема 6. Контроль як функція менеджменту	Здатність до аналізу системи контролю, обирати методи і визначити періодичність контролю	Застосовувати попередній і поточний контроль ; оцінювати результати виконання управлінських рішень	Характеристика контролю як функції менеджменту. Характеристика цілей та завдань контролю. Види контролю. Вимоги до проведення контролю на підприємствах	Формувати методи регулювання менеджером діяльності підлеглих. Застосовувати інструменти управлінського контролю. Визначити абсолютні та відносні відхилення техніко-економічних показників	Використовувати проинципи зворотнього зв'язку, контролювати ефективність дій виконавців управлінських рішень	Здійснювати розвиток професійного знання та практик при розробці системи контролю на підприємстві	Застосовувати методи лінійного контролю, складати первинну бухгалтерську та статистичну звітність за результатами роботи організації

1	2	3	4	5	6	7	8
Тема 7. Прийняття управлінських рішень	Здатність аналізу, сутності процесу прийняття управлінського рішення, використання методів та моделей оцінювання управлінських альтернатив	Застосовувати вивчені положення та методи прийняття рішень на основі усіх потенційних джерел	Сутність та види управлінських рішень. Характеристика процесу прийняття управлінського рішення. Сучасні моделі й методи прийняття рішень	Формулювати природу управлінського рішення. Визначати ознаки класифікації управлінського рішення. Створювати умови використання математичних моделей при прийнятті управлінського рішення. Формулювати чинники, що визначають якість управлінського рішення	Обґрунтування доцільності використання різних моделей при розробці і прийнятті управлінського рішення на підприємстві	Оперативно реагувати на зміни оточуючого середовища, використовуючи різні джерела інформації, організувати виконання функціонально-пов'язаних дій членів колективу	Здійснювати делегування повноважень на базі інформації, регламентувати та нормувати роботу конкретного виконавця управлінського рішення
Тема 8. Лідерство	Здатність аналізу сутності, змісту різних стилів керівництва, засоби впливу на людину	Застосовувати повноваження і владу керівника, використовуючи різноманітні	Сутність процесу керівництва та лідерства. Характеристика лідерства як специфічного типу відносин управління	Формулювати способи управлінського впливу на підлеглих. Визначати основні форми влади керівника. Створювати умови	Встановлювати ділові контакти на основі дотримання основних принципів взаємодії керівництва та підлеглих. Узгоджувати	Оперативне реагування на виникнення конфліктних ситуацій з урахуванням впливу керівника на підлеглого	Здатність формувати особистий авторитет, підтримувати авторитет

1	2	3	4	5	6	7	8	
		засоби впливу на підлеглих	Підходи до визначення основних факторів ефективного лідерства. Характеристика стилів керівництва	вдосконалення керівництва колективом. Визначати стилі керівництва. Визначати способи розв'язання конфліктів	інтереси учасників організації щодо доцільності проведення заходів, спрямованих на розвиток лідерських якостей робітників		колег та підлеглих	
57	Тема 9. Комунікації в системі управління організацією	Здатність аналізувати та оцінювати важливість різних комунікацій на підприємстві, їх види та вплив на діяльність організації	Застосовувати ключові моменти процесу комунікацій на підприємстві та їх особливості щодо використання в умовах ринку	Характеристика комунікацій. Різновиди зовнішніх та внутрішніх комунікацій. Елементи та етапи комунікаційного процесу. Зворотній зв'язок у процесі комунікацій	Формулювати цілі та завдання комунікацій на підприємстві. Визначати зв'язок між ефективністю управління та комунікаціями. Визначати роль зворотного зв'язку. Формувати шляхи вдосконалення організаційних комунікацій	Обґрунтування специфіки діяльності організації щодо корпоративної культури. Обґрунтовувати доцільність розробки позитивного іміджу організації	Визначення особливостей основних форм роботи із колективом та зовнішнім середовищем організації	Знання та розуміння щодо формування комунікаційного процесу у конкретному середовищі

1	2	3	4	5	6	7	8
89 Тема 10. Ефективність управління	Здатність аналізу та оцінювання ефективності управління, її види та взаємозв'язок ефективності менеджменту та виробництва	Застосовувати систему показників економічної ефективності	Характеристика ефективності управління. Види ефективності менеджменту. Підходи до визначення ефективності управління	Визначати поняття "ефективність" та "ефект". Формулювати зміст економічної, соціальної та організаційної ефективності. Формулювати підходи до визначення ефективності менеджменту. Створювати умови удосконалення ефективності виробництва	Зрозуміле донесення власних пропозицій, а також знань та пояснень, стосовно пропозицій удосконалення ефективності виробництва до керівників або підлеглих на підприємстві	Відповідальність та розвиток професійного знання та практик при формулюванні підходів до визначення ефективності менеджменту на підприємстві, здатність до подальшого навчання	Знання та здатність використовувати методи ефективного управління організацією

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ"
для студентів галузі знань 0305
"Економіка та підприємництво"
всіх форм навчання**

Укладачі: **Третьяк Олена Петрівна**
Козлова Інна Миколаївна

Відповідальний за випуск **Гриньова В. М.**

Редактор **Хижняк Т. М.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2014 р. Поз. № 83.

Підп. до друку

Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 3,75. Обл.-вид. арк. 4,69. Тираж

прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*