

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ ТА ЕКОНОМІКИ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МИТНОЇ СПРАВИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**для самостійної роботи
з дисципліни**

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

(для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності
051 «Економіка» за освітньою програмою
«Управління персоналом та економіка праці»)

**Запоріжжя
2022**

Методичні вказівки для самостійної роботи з дисципліни «Основи управління» для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 051 «Економіка» за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» . Укл.: Гудзь М.В. – Запоріжжя: НУ«Запорізька політехніка», 2022. – 57с.

Укладач: Гудзь М.В., д.е.н., професор кафедри економіки та митної справи

Затверджено
на засіданні кафедри «Економіки та митної
справи»
Протокол № 1 від 29.08.2022 р.

Схвалено науково-методичною радою
факультету міжнародного туризму та економіки
Протокол № 1 від 30.08.2022 р.

ЗМІСТ

Передмова	4
1. Програма навчальної дисципліни	6
2. Основний зміст самостійної роботи з дисципліни	10
3. Методичні вказівки до самостійної роботи за темами дисципліни	15
4. Методичні рекомендації, критерії оцінювання, тематика індивідуальних робіт (рефератів)	40
5. Підсумковий тест для самопідготовки та перевірки знань: критерії оцінювання, тести	43
6. Питання для самопідготовки до іспиту з навчальної дисципліни «Основи управління»	50
7. Рекомендована література	51
Додаток А. Зразок оформлення титульної сторінки реферату	57

ПЕРЕДМОВА

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

1.1. Метою викладання навчальної дисципліни «Основи управління» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, набуття умінь аналізу середовища функціонування організації, прийняття раціональних та логічних управлінських рішень, створення бази для вивчення в майбутньому спеціальних управлінських дисциплін.

1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни «Основи управління» є:

- вивчення основних понять, категорій та принципів управління;
- вивчення основних задач, функцій та методів управління підприємствами;
- розуміння змісту процесів та технологій управління;
- формування розуміння основ планування, здійснення організації, мотивування та контролювання;
- формування інформаційного забезпечення процесу управління;
- вивчення особливостей прийняття рішень у менеджменті;
- засвоєння особливостей керівництва та лідерства, стилів управління;
- вивчення психологічних аспектів управлінської діяльності;
- вивчення культури та етики управління організаціями;
- вивчення факторів виникнення конфліктів в колективах та управління ними.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні отримати, у результаті вивчення навчальної дисципліни:

загальні компетентності :

ЗК1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК2. Здатність зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК5. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК6. Здатність спілкуватися іноземною мовою.

ЗК9. Здатність до адаптації та дій в новій ситуації.

ЗК10. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК11. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК13. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

СК2. Здатність здійснювати професійну діяльність у відповідності з чинними нормативними та правовими актами.

СК3. Розуміння особливостей провідних наукових шкіл та напрямів економічної науки.

СК5. Розуміння особливостей сучасної світової та національної економіки, їх інституційної структури, обґрунтування напрямів соціальної, економічної та зовнішньоекономічної політики держави.

СК8. Здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері економічних та соціально-трудових відносин.

СК11.Здатність обґрунтовувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей економічних систем і процесів та із застосуванням сучасного методичного інструментарію.

СК12. Здатність самостійно виявляти проблеми економічного характеру при аналізі конкретних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення.

СК14. Здатність поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або декількох професійних сферах з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків.

Очікувані програмні результати навчання:

ПРН 01. Асоціювати себе як члена громадянського суспільства, наукової спільноти, визнавати верховенство права, зокрема у професійній діяльності, розуміти і вміти користуватися власними правами і свободами, виявляти повагу до прав і свобод інших осіб, зокрема, членів колективу.

ПРН 05. Застосовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними економічними агентами (індивідуумами, домогосподарствами, підприємствами та органами державної влади).

ПРН 24. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних принципів, цінувати та поважати культурне різноманіття, індивідуальні відмінності людей.

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління та менеджменту

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

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Етимологія терміну «менеджмент». Підходи до трактування поняття «менеджмент». Зв'язок менеджменту і управління. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як вид діяльності. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці - ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Підприємницьке управління. Управління, орієнтоване на успіх. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту. Мета, завдання та структура сучасного менеджменту. Концептуальні моделі сучасного менеджменту.

Тема 2. Закони, закономірності, принципи та інструменти менеджменту

Закони і закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем. Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв'язок між принципами менеджменту. Сучасні принципи управління. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Тема 3. Історія розвитку менеджменту

Підходи до управління на основі виділення різних шкіл. Класичні теорії менеджменту. Школа наукового управління (1885-1920рр.). Принципи управління Тейлора. Адміністративна (класична) школа управління (1920-1950рр.). Принципи управління Файоля. Функції управління. Теорія ідеальної бюрократії (з 1920р.). Школа людських відносин (з 1930р.). Хотторнський експеримент. Принципи управління Мейо. Школа поведінкових наук (біхевіористська школа) (з 1950р.). Теорія Х і У. Становлення і розвиток кількісної школи менеджменту (з 1960р.). Школа соціальних систем науки управління (з 1970р.). Характеристика інтегрованих підходів до управління. Процесний підхід. Основні функції управління. Зв'язкові процеси: обмін інформацією (комунікації) та прийняття рішень. Системний підхід. Організація як відкрита система. Система. Властивості організації як системи: ієрархія, емарджентність, цілісність Системні елементи. Функціонування системи. Переваги системного підходу. Ситуаційних підхід: його переваги та недоліки. Сучасні концепції менеджменту. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 4. Організація як об'єкт управління

Поняття організації. Ознаки організації. Загальні риси організації: ресурси, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний поділ праці, вертикальний поділ праці, необхідність управління, структуризація(підрозділи). Взаємозв'язок елементів організації. Менеджери. Аспекти управлінської діяльності. Менеджер як система обробки інформації. Ролі керівника. Рівні управління. Менеджери вищого, середнього, нижчого рівня. Відносна

важність функцій. Види майстерства, якими повинен володіти сучасний керівник. Концепція життєвого циклу організації. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу». Фактори впливу на організацію. Характеристика факторів внутрішнього середовища організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Поняття про внутрішнє середовище. Внутрішні змінні організації. Цілі фірми. Ієрархія цілей. Вимоги до цілей. Задачі. Зв'язок цілей і задач. Управління по завданням. Структура організації. Сутність організаційної структури управління та її роль у досягненні мети. Види організаційних структур управління. Лінійна структура. Функціональна структура. Лінійно-функціональна структура. Дивізіональна структура. Матрична структура. Технологія. Класифікація технологій по Вудворду. Класифікація технологій по Томпсону. Персонал. Фактори, які впливають на індивідуальну поведінку та успішну діяльність. Концепція організаційної культури. Поняття про зовнішнє середовище фірми. Фактори зовнішнього середовища фірми. Зовнішнє середовище прямого впливу та її фактори. Постачальники. Закони та державні органи. Споживачі. Конкуренти. Зовнішнє середовище непрямого впливу та його фактори. Стан економіки. Соціокультурні фактори. Політичні чинники. Міжнародне оточення. Науково-технічний прогрес. Характеристики зовнішнього середовища: взаємозалежність, складність, рухливість, невизначеність. Культура організації. Типи організацій в Україні.

Тема 5. Процес управління та прийняття рішень в організації

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: визначення мети, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір альтернативи, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність. Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Особливості прийняття рішень на різних рівнях управління. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень Інтуїтивний підхід. Рішення, засновані на судженнях. Процес раціонального прийняття рішень. Чинники, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Якість управлінських рішень.

Тема 6. Функції та методи управління

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних функцій. Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Змістовий модуль 2. Функції та ефективність управління.

Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місії цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Види планування та їхній взаємозв'язок. Стратегічне планування: сутність, принципи. Процес стратегічного планування. Види стратегій. Підходи до планування стратегій. Середньострокове планування. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Загальна характеристика бізнес-планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями. Основи менеджерського планування. Принципи і правила планування часу менеджера. Система планування часу менеджера.

Тема 8. Організування як загальна функція менеджменту

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації. Організація трудового процесу. Організаційні принципи розпорядку дня. Природний денний ритм. Менеджмент на основі біоритму.

Тема 9. Мотивування як загальна функція менеджменту

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Зміст поняття мотивація. Еволюція поняття мотивація. Мотиваційний процес. Етапи мотиваційного процесу. Принципи враховування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії мотивації. Змістові теорії мотивації: ієрархія потреб за Маслоу, теорія ERG Альдерфера, теорія придбаних потреб МакКлелланда, двофакторна теорія Герцберга. Процесійні теорії мотивації: теорія очікування, теорія справедливості, теорія постановки цілей, концепція партисипативного управління, комплексна процесійна теорія Портера-Лоуера. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 10. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролю та його місце у системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Види контролю. Процес контролю. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Зворотній зв'язок при контролі. Поведінкові аспекти контролю. Характеристики ефективного контролю. Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу.

Тема 11. Регулювання як загальна функція менеджменту

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

Тема 12. Інформація та комунікації в управлінні

Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Міжособистісні комунікації. Неформальні комунікації. Перешкоди на шляху між особистісних комунікацій: сприйняття, семантичні бар'єри, невербальні символи, поганий зворотній зв'язок, невміння слухати. Шляхи вдосконалення мистецтва спілкування. Десять настанов уміння слухати Кіта Девіса. Організаційні комунікації. Перешкоди в організаційних комунікаціях: неправильна передача повідомлення, інформаційні перенавантаження, незадовільна структура. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Зворотній зв'язок. Комунікаційні перевантаження. Вдосконалення комунікацій в організації. Методи удосконалення: регулювання інформаційних потоків, управлінські дії, удосконалення системи зворотного зв'язку, удосконалення системи збору інформації, випуск інформаційних публікацій, сучасні інформаційні технології.

Тема 13. Групи, групова динаміка, керівництво та лідерство

Групи та їх значимість. Формальні і неформальні групи. Розвиток неформальних організацій і їх характеристики. Фактори, що впливають на ефективність роботи груп. Підвищення ефективності формальних груп. Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднуюча функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континіуму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 14. Ефективність управління.

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення. Напрями підвищення ефективності управління організацією. Психологічні аспекти управління. Психологія поведінки індивіда. Психологія та етика керівної діяльності. Конфлікти. Методи управління конфліктними ситуаціями. Поняття стресу. Управління стресом. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту. Культура менеджменту.

2. ОСНОВНИЙ ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, при якій заплановані завдання виконуються студентом під методичним керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі. СРС є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи студента.

Метою самостійної роботи студента в межах навчальної дисципліни «Основи управління» є засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні фахівця вищої кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 47 % (70 години) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (150 годин).

У ході самостійної роботи здобувач 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 освітньо-наукової діяльності.

СРС в межах навчальної дисципліни «Основи управління» включає:

- вивчення навчальної літератури за темами та пошук додаткової літератури;
- опрацювання лекційного матеріалу;
- конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях;
- виконання практичних завдань за темами навчальної дисципліни;
- написання доповідей та коротких повідомлень до семінарських занять;
- підготовка до семінарських, практичних занять та виконання домашніх завдань;
- систематика вивченого матеріалу курсу перед написанням модулів та підготовка до контрольних робіт та інших форм поточного контролю;
- виконання індивідуальних завдань (написання рефератів, здійснення наукових досліджень з підготовкою доповіді на науковій студентській конференції та/або публікацією статті (тез доповіді) у науковому збірнику, пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою курсу, підготовка та проведення студентом на практичному занятті міні-лекції, складання словника по курсу, виконання творчих завдань та написання реферату, есе за заданою тематикою, виступи з повідомленнями та презентаціями тощо);
- самонавчання та набуття навиків soft skills шляхом самоосвіти через освітні онлайн платформи : українська платформа масових відкритих онлайн курсів Prometheus освітній онлайн курс «Менеджмент»; Відкритий Університет Майдану, ВУМ online : курс «Школа ефективного мислення»; український освітній проєкт EdEra (Education Era) : онлайн курс « 3 місця в кар'єру : курс на кар'єрні зміни»; освітній Хаб - EduHub.in.ua освітні онлайн курси: «Управління людьми», «Емоційний інтелект», «Персональна ефективність».
- розв'язання практичних завдань.

Завдання самостійної роботи, які передбачені навчальним планом і програмою навчальної дисципліни для засвоєння теоретичних знань і практичних навичок, наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
Змістовий модуль 1 Теоретичні основи управління та менеджменту		36	48
1	Лекція 1. Сутність, роль та методологічні основи управління та менеджменту I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.	2	4
	Семінар 1. Сутність, роль та методологічні основи управління та менеджменту I. Підготовка до практичного заняття (питань для обговорення). II. Опрацювання літератури, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. III. Підготовка конспекту окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.	4	4
2	Лекція 2. Закони, закономірності, принципи та інструменти менеджменту I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Огляд теоретичного матеріалу з теми. III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.	2	4
	Семінар 2. Закони, закономірності, принципи та інструменти менеджменту I. Підготовка до практичного заняття (питань для обговорення). II. Опрацювання літератури, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. III. Написання доповідей та коротких повідомлень до практичного заняття. IV. Початок виконання ІЗ (індивідуального завдання): вибір теми, підбір та опрацювання літературних джерел.	4	4
3	Лекція 3. Історія розвитку менеджменту I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Огляд теоретичного матеріалу з теми. III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.	2	4
	Семінар 3. Історія розвитку менеджменту I. Підготовка до практичного заняття, виконання домашнього завдання. II. Опрацювання літератури, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. III. Підготовка презентації з теми завдання. IV. Підготовка ІЗ: есе.	4	4

4	Лекція 4. Організація як об'єкт управління I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Огляд теоретичного матеріалу з теми. III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.	2	4
	Семінар 4. Організація як об'єкт управління I. Підготовка до практичного заняття, виконання домашнього завдання. II. Опрацювання літератури, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. III. Підготовка презентації з теми завдання. IV. Виконання практичних завдань.	4	4
5	Лекція 5. Процес управління та прийняття рішень в організації I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Огляд теоретичного матеріалу з теми. III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.	2	4
	Семінар 5. Процес управління та прийняття рішень в організації I. Підготовка до практичного заняття, виконання домашнього завдання. II. Опрацювання літератури, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. III. Підготовка презентації з теми завдання. IV. Виконання практичних завдань. IV. Повторення матеріалу курсу та підготовка до контрольної роботи.	4	4
6	Лекція 6. Функції та методи управління I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Огляд теоретичного матеріалу з теми. III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.	2	4
	Семінар 6. Функції та методи управління I. Підготовка до практичного заняття, виконання домашнього завдання. II. Опрацювання літератури, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. III. Повторення матеріалу курсу та підготовка до контрольної роботи. IV. Підготовка до презентації та захисту індивідуального завдання.	4	4
Змістовий модуль 2. Функції та ефективність управління		34	70
7	Лекція 7. Планування як загальна функція менеджменту I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Огляд теоретичного матеріалу з теми. III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.	2	4
	Семінар 7. Планування як загальна функція менеджменту I. Підготовка до практичного заняття, виконання домашнього завдання. II. Опрацювання літератури, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. III. Виконання практичних завдань.	2	4

	IV. Початок виконання другого ІЗ (індивідуального завдання): есе або тез наукових повідомлень на конференцію за спеціальністю. V. Вибір теми індивідуального завдання, підбір та опрацювання літературних джерел.		
8	Лекція 8. Організування як загальна функція менеджменту I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Огляд теоретичного матеріалу з теми. III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.	2	4
	Семінар 8. Організування як загальна функція менеджменту I. Підготовка до практичного заняття, виконання домашнього завдання. II. Опрацювання літератури, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. III. Підготовка презентації з теми. IV. Виконання практичних завдань.	2	4
9	Лекція 9. Мотивування як загальна функція менеджменту I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Огляд теоретичного матеріалу з теми. III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.	2	4
	Семінар 9. Мотивування як загальна функція менеджменту I. Підготовка до практичного заняття, виконання домашнього завдання. II. Опрацювання літератури, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. III. Підготовка презентації з теми. IV. Виконання практичних завдань.	2	4
10	Лекція 10. Контролювання як загальна функція менеджменту I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Огляд теоретичного матеріалу з теми. III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.	2	4
	Семінар 10. Контролювання як загальна функція менеджменту I. Підготовка до практичного заняття, виконання домашнього завдання. II. Опрацювання літератури, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. III. Підготовка презентації з теми. IV. Виконання практичних завдань.	2	4
11	Лекція 11. Регулювання як загальна функція менеджменту I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Огляд теоретичного матеріалу з теми. III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.	2	4
	Семінар 11. Регулювання як загальна функція менеджменту I. Підготовка до практичного заняття, виконання домашнього	2	4

	<p>завдання.</p> <p>II. Опрацювання літератури , підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою.</p> <p>III. Підготовка презентації з теми.</p> <p>IV. Виконання практичних завдань.</p>		
12	<p>Лекція 12. Інформація та комунікації в управлінні</p> <p>I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу.</p> <p>II. Огляд теоретичного матеріалу з теми.</p> <p>III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.</p>	2	4
	<p>Семінар 12. Інформація та комунікації в управлінні</p> <p>I. Підготовка до практичного заняття, виконання домашнього завдання.</p> <p>II. Опрацювання літератури , підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою.</p> <p>III. Підготовка презентації з теми.</p> <p>IV. Виконання практичних завдань.</p>	2	6
13	<p>Лекція 13. Групи, групова динаміка, керівництво та лідерство</p> <p>I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу.</p> <p>II. Огляд теоретичного матеріалу з теми.</p> <p>III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.</p>	2	4
	<p>Семінар 13. Групи, групова динаміка, керівництво та лідерство</p> <p>I. Підготовка до практичного заняття, виконання домашнього завдання.</p> <p>II. Опрацювання літератури , підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою.</p> <p>III. Підготовка презентації з теми.</p> <p>IV. Виконання практичних завдань.</p> <p>V. Повторення матеріалу курсу та підготовка до контрольної роботи.</p>	2	6
14	<p>Лекція 14. Ефективність управління</p> <p>I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу.</p> <p>II. Огляд теоретичного матеріалу з теми.</p> <p>III. Конспектування окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях.</p>	2	4
	<p>Семінар 14. Ефективність управління</p> <p>I. Підготовка до практичного заняття, виконання домашнього завдання.</p> <p>II. Опрацювання літератури , підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою.</p> <p>III. Повторення матеріалу курсу та підготовка до контрольної роботи.</p> <p>IV. Підготовка до презентації та захисту індивідуального завдання.</p>	4	6
	Усього годин самостійної роботи	70	118

2. Індивідуальні завдання – 20 год.

САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ ЇЇ ТЕМАТИКА, ЗМІСТ, ЗАВДАННЯ

Змістовний модуль 1. Теоретичні основи управління та менеджменту

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: після прослуховування лекції й ознайомлення з рекомендованою літературою усвідомити основні категорії й поняття: управління, менеджмент, менеджер, підприємництво, підприємець, суб'єкт і об'єкт управління, функції, принципи, методи менеджменту та ін.

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.

Основні питання теми

1. Сутність, основні поняття управління, менеджменту.
2. Менеджмент і підприємництво, загальні риси й розходження.
3. Менеджмент як наука про господарське керування.
4. Застосування загальнонаукових методів у дослідженні менеджменту.
5. Сфери менеджменту. Концептуальні моделі сучасного менеджменту.
6. Вимоги до сучасного менеджменту.

Розпочавши вивчення даної теми, студенти повинні виявити основні відмінності між змістом понять "менеджер", "підприємець", "бізнесмен". Вивчення цієї теми передбачає ознайомлення з історією формування управлінської науки в Україні та за кордоном, з внеском вітчизняних та зарубіжних вчених у її розвиток.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Що таке управління та менеджмент? Надайте різні визначення цього поняття.
2. Чому потрібне управління? Що таке управління: наука чи мистецтво?
3. У чому полягає основна роль менеджменту як науки?
4. Розкрийте зміст понять "підприємець", "бізнесмен", "менеджер". Що спільного в цих поняттях. У чому відмінність?
5. Сформулюйте головні напрямки роботи менеджера.
6. Дайте визначення предмета й методу менеджменту.
7. Які основні етапи виділяються у розвитку управлінської науки в Україні?
8. Що характерно для сучасного етапу в розвитку менеджменту?
9. Які існують сучасні проблеми менеджменту?

Практичні завдання

7. Покажіть на схемі етапи формування і розвитку управлінської науки в Україні та за кордоном.

ТЕМА 2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: розуміння сутності та важливості законів та закономірностей менеджменту та засвоєння принципів та інструментів менеджменту.

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.

Основні питання теми

1. Закони та закономірності менеджменту.
2. Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок.
3. Принципи менеджменту . Сучасні принципи управління.

Знайомлячись з сутністю принципів менеджменту, треба звернути увагу на те, що вони є непостійними і змінюються під впливом різноманітних факторів. Перш за все, треба з'ясувати еволюцію, природу та роль принципів в досягненні мети організації. Вивчаючи класифікацію принципів, слід особливо звернути увагу на їхні відмінності та особливості впливу на об'єкти управління. Після вивчення видів принципів необхідно виявити взаємозв'язки між ними та їхній зміст.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Які основні закони та закономірності менеджменту?
2. У чому полягає сутність, роль та призначення принципів менеджменту.
3. Які основні інструменти менеджменту
4. Дайте класифікацію принципів менеджменту.
5. У чому полягає взаємозв'язок між принципами менеджменту?

Практичне завдання

1. Покажіть на схемі етапи формування сучасних принципів менеджменту.
2. Проілюструйте будь-які 3-4 принципи конкретними прикладами.

ТЕМА 3. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: формування системи базових знань з еволюції теорій управління, розуміння концептуальних засад сучасної моделі менеджменту в Україні

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.

Основні питання теми

1. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління, школа людських відносин, школа поведінських наук.
2. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід.
3. Моделі менеджменту: американська, японська, західноєвропейські (німецька, швейцька).
4. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні

Вивчаючи цю тему, слід почати із аналізу, який конкретний внесок у розвиток управлінської науки зробили зарубіжні вчені: Ф.Тейлор, Ф.Гілберт, Г.Гант, А.Файоль, Л.Урвік, Д.Муні, М.Паркер, Є.Мейо, А.Анджиріс, Р.Лайкерт, Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг та вітчизняні вчені О.Терлецький, М.Павлік, М.Драгоманов, М.Туган-Барановський, І.Вернадський?

Контрольні питання для самоперевірки:

1. Чим обґрунтовується потреба у виникненні менеджменту як науки?
2. Опишіть деякі відмінності між організаціями минулого і сучасними організаціями.
3. Опишіть різні школи управління, назвіть їх лідерів, їх вклад у теорії управління.
4. Які основні принципи наукового управління працею були запропоновані Ф. Тейлором?
5. Який виробничий експеримент був проведений Е. Мейо та які висновки були ним зроблені за його результатами?
6. Дайте характеристику процесному підходу до управління. Яким є внесок (вклад) цього підходу до теорії управління?
7. Дайте характеристику системному підходу в управлінні. Яким є внесок цього підходу до теорії управління?
8. Дайте характеристику ситуаційному підходу до управління. Яким є внесок цього підходу до теорії управління?
9. Що таке етика бізнесу?
10. Які причини неетичної діяльності у бізнесі?
11. Які заходи пропонуються в менеджменті для забезпечення етичної поведінки бізнесмена, менеджера?
12. Що характерно для сучасного етапу в розвитку менеджменту?

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Мета: розуміння сутності організації як об'єкту управління та як цілісного організму.

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.

Основні питання теми

4.1.

1. Поняття, ознаки та загальні риси організації. Види організацій.
2. Горизонтальний та вертикальний поділ праці. Взаємозв'язок елементів організації.
3. Рівні управління.
4. Ролі керівника. Менеджер як система обробки інформації.
5. Аспекти управлінської діяльності. Види майстерства, якими повинен володіти сучасний керівник.

4.2.

6. Концепція життєвого циклу організації.
7. Організація як відкрита динамічна система.
8. Характеристика факторів внутрішнього середовища організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
9. Структура організації. Сутність організаційної структури управління та її роль у досягненні мети. Види організаційних структур управління.
10. Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії.

Розглядаючи організацію як систему, треба виділити складові елементи керуючої та керованої підсистеми. Далі варто проаналізувати еволюцію понять організації формальної і неформальної, простої та складної, їхніх загальних і відмінних рис, звернути увагу на те, що організація має внутрішнє та зовнішнє середовище, на яке впливають певні фактори, а також чітко визначити внутрішні змінні ситуаційні фактори всередині організації та фактори зовнішнього середовища прямої і непрямой дії, що впливають на діяльність організації. Вивчаючи види організацій в Україні, необхідно звернути увагу на їхні відмінні особливості, переваги та недоліки.

Вивчаючи організаційні структури управління, треба чітко засвоїти їхні види, роль в досягненні мети організації, склад елементів структури, їхнє призначення та принципи побудови різноманітних структур управління. Особливу увагу слід звернути на підходи до класифікації організаційних структур управління, їхні відмінності, сферу застосування, недоліки та переваги. Необхідно також засвоїти методи, принципи проектування організаційних структур управління, вихідні дані для здійснення цих робіт, а також звернути увагу на розробку критеріїв оцінки ефективності як діючих структур, так і організаційних структур управління, що проектуються.

Контрольні питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність організації?
2. Які основні загальні риси організації?
3. У чому полягає відмінність формальної і неформальної, простої і складної організації?
4. Що є основною причиною виникнення неформальної організації?
5. Які основні економічні функції виконує формальна організація?
6. Які основні соціальні функції виконує неформальна організація?
7. Що передбачає горизонтальний поділ праці в організації?
8. На що переважно спрямований вертикальний поділ праці в організації?
9. Які основні рівні управління?
10. Які основні компетенції менеджерів вищого, середнього, нижчого рівня?
11. Які основні ролі керівника?
12. Чому «менеджер – це система обробки інформації»?
13. Проаналізуйте основні етапи життєвого циклу організації.
14. Назвіть найважливіші ситуаційні фактори внутрішнього середовища в організації.
15. Які основні типи організаційних структур управління.
16. Проаналізуйте основні переваги та недоліки різноманітних організаційних структур управління.
17. Назвіть найважливіші ситуаційні фактори зовнішнього середовища організації.
18. Яким чином здійснюється оцінка факторів зовнішнього середовища організації?

Практичні завдання

1. Побудуйте органіграму (схему організаційної структури) елементів внутрішнього середовища організації (за вибором студента) та зв'язків між ними.
2. Покажіть на схемі процес функціонування організації як відкритої системи.

3. Побудуйте органіграму типової організаційної структури управління (за вибором студента) та письмово прокоментувати тип структури, число рівнів, приклади підрозділів, виділених за різними ознаками.

ТЕМА 5.ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета: поглибити уявлення про процес підготовки управлінських рішень; розібратися в психологічних аспектах цього процесу; виявити нові можливості вироблення творчих, новаторських рішень.

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.
5. Вирішити управлінські ситуації.

Основні питання теми

- 1.Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.
2. Рішення, види рішень. Вимоги до управлінських рішень.
- 3.Процес прийняття управлінських рішень.
- 4.Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього оточення на процес прийняття рішень.

Менеджером можна назвати людину тільки тоді, коли вона приймає організаційні рішення або реалізує їх через інших людей. Прийняття рішень - складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття відповідальних рішень пронизує все, що робить менеджер, формулюючи мету й домагаючись її досягнення.

Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для кожного, хто хоче проявити себе в мистецтві управління.

Ситуації, подані в темі 4, сприяють засвоєнню алгоритму процесу прийняття рішень і основних методів підготовки й оптимізації управлінських рішень. Пропонуються у процесі роботи над темою засвоїти наступні питання:

- 1) методи постановки проблеми;
- 2) процеси розробки варіантів рішень;
- 3) методи вибору рішень;
- 4) організація виконання рішень.

Вирішення кожної ситуації пропонується оформити за аналогією з *табл. 1*.

Після ухвалення остаточного рішення необхідно зробити висновки.

Таблиця 1 - Зміст етапів процесу ухвалення рішення

Характер проблеми	Альтернативи	Обмеження	Критерії	Вибір

Контрольні питання для самоперевірки

1. Яка класифікація управлінських рішень?
2. Які етапи прийняття управлінських рішень?
3. Яка класифікація методів обґрунтування управлінських рішень?
4. У чому сутність системи методів менеджменту?
5. У чому сутність оптимізації рішень у менеджменті?
6. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
7. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.
8. За яких умов доцільно використовувати:аналітичні методи;статистичні методи;методи математичного програмування;теоретико-ігрові методи;експертні методи?
9. Поясніть механізм використання методу “дерево рішень”.

Практичні завдання

Вирішити управлінську ситуацію:

Розробка управлінських рішень в умовах конкуренції

СИТУАЦІЯ 1

Відомо, що на ринку комп'ютерів щомісяця може бути реалізоване до 5 тис. одиниць цієї техніки. Діючі на ринку фірми реалізують тільки 4 тис. одиниць із передбачуваним збільшенням обсягу продажів до 4,2 тис. одиниць на місяць. Прибуток від продажу кожного комп'ютера становить 100 у.о.

Ваша фірма виробляє відеомагнітофони. За даними маркетингових досліджень, можна збільшити їхній випуск на 400 одиниць. Прибуток від продажу одного відеомагнітофона становить 200 у.о.

Ви перебуваєте перед вибором більш вигідного рішення: перепрофілювати виробництво на випуск комп'ютерів (цей захід обійдеться в 30 000 у.о.) або розширити випуск магнітофонів (витрати в розмірі 20 000 у.о.).

Ваше завдання полягає в наступному:

- визначити фактори, які ви будете враховувати при ухваленні рішення;
- визначити весь перелік можливих альтернатив рішення;
- провести розрахунки прибутковості;
- вибрати єдине рішення.

СИТУАЦІЯ 2

Ваша фірма щомісяця продає 5000 комп'ютерів. Для того щоб серйозно протистояти конкурентам, має бути зроблений вибір:

- знизити ціну на продукцію на 10%. Тоді прибуток вашої фірми від продажу кожного комп'ютера скоротиться з 300 у.о. до 200 у.о.;
- підсилити рекламу й збільшити мережу збутових організацій. При цьому рекламні витрати на одиницю продукції зростуть із 100 у.о. до 150 у.о., а збутові - з 50 до 120 у.о.

Ваше завдання:

- визначити фактори, які будуть враховуватися при прийнятті рішення, і перелік можливих альтернатив рішення;
- розрахувати прибутковість;
- прийняти єдине рішення.

СИТУАЦІЯ 3

У результаті посилення позицій конкурентів у вашої фірми виникли складності зі збутом комп'ютерів.

Є наступні варіанти вирішення завдання:

- 1) знизити виробництво комп'ютерів з 5000 до 4000 одиниць на місяць. При цьому ваші втрати складуть 50 000 у.о.;

2) удосконалити моделі комп'ютерів. У цьому випадку втрати доходу складуть 20 000 у.о. (від модернізації) і 30 000 у.о. (від внесення змін у технологію);

3) посилити рекламну кампанію, в цьому випадку витрати на одиницю продукції зростуть на 8 у.о.

Ваше завдання полягає в наступному:

- визначити фактори, що впливають на ухвалення рішення;
- розрахувати прибутковість;
- вибрати остаточне рішення;
- сформулювати висновки.

Ділова гра «Розробка управлінських рішень у конкретній сфері діяльності»

СИТУАЦІЯ 1

Вам потрібно прийняти рішення: чи доцільно відкривати в місті новий готель? Назвіть ваші дії на вибір мети й збору інформації.

СИТУАЦІЯ 2

Виходячи з даних, викладених у ситуації 1, і зібраної інформації, здійснити підготовчий аналіз альтернатив для ухвалення рішення.

СИТУАЦІЯ 3

Припустимо, що в процесі підготовчого етапу ухвалення рішення ви прийшли до наступного попереднього висновку: кращою альтернативою є відкриття готелю, розрахованого на 30 номерів люкс. Розкрийте процес остаточного ухвалення рішення.

СИТУАЦІЯ 4

Припустимо, що вами вже прийняте остаточне рішення про будівництво готелю на 30 номерів люкс. Визначіть ваші дії з реалізації даного рішення. Оформіть рішення у формі *табл. 1*.

Методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, визначеності й ризику

Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання управлінських функцій. Тому процес прийняття рішень - центральний пункт теорії управління. Наука управління намагається підвищити ефективність організацій шляхом збільшення здатності керівництва до прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності за допомогою моделей і кількісних методів.

Існує три умови, в яких приймаються рішення.

А. Стан визначеності (упевненості) — коли особа, яка приймає рішення, точно знає, що відбудеться, якщо буде реалізоване те чи інше рішення. Наприклад, вкладення грошей на депозит (точно відомий строк внеску й банківський відсоток). Таких рішень небагато, більшість рішень не приймаються в умовах повної визначеності.

Б. Стан невизначеності (непевності) - це інша крайність, коли відсутня необхідна інформація, неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. У таких умовах рішення можна приймати, наприклад, за допомогою підкидання монети. Як і в першому випадку, таких рішень теж небагато, більшість рішень не приймаються в умовах повної невизначеності. Фахівці з менеджменту в таких умовах (стан невизначеності) рекомендують спробувати зібрати додаткову інформацію або використати накопичений досвід і інтуїцію.

В. Стан ризику — існує, коли відома ймовірність кожного результату. Оскільки елемент ризику існує практично в будь-якій ситуації, то переважна більшість рішень приймається в умовах ризику.

Щоб прийняти рішення в умовах ризику, існують різні підходи, наприклад: метод, заснований на понятті *очікуваної вартості*.

Очікувана вартість — умовна вартість події, помножена на ймовірність того, що ця подія відбудеться. Якщо немає об'єктивної основи для оцінки ймовірності настання тієї або іншої події (тобто рішення приймається у стані невизначеності), то, як правило, використовують один з чотирьох критеріїв:

1. Критерій Лапласа - не існує виправданих причин думати, що одна подія має більшу ймовірність наступити, ніж інша. Іншими словами, ймовірність настання різних подій дорівнює (ймовірності настання різних подій).

2. Критерій песимізму - рішення приймається на підставі припущення, що станеться саме гірше і в цих умовах прийдеться приймати рішення.

3. Критерій оптимізму - рішення приймається на підставі припущення, що станеться найкраще.

4. Критерій жалю - це мінімізація можливого жалю. Жаль - різниця між максимально можливим ефектом (результатом) і обраним варіантом рішення.

СИТУАЦІЇ ДЛЯ АНАЛІЗУ

1. Ухвалення рішення в умовах визначеності

Друкарня має три види ресурсів - папір, червону й чорну фарбу. Вона може надрукувати афіші двох видів. Норми витрати й ціна афіші кожного виду наведені в *табл. 2*.

Сформуйте план випуску, що дає максимальний виторг від реалізації всіх надрукованих афіш.

Таблиця 2.

Афіша	Оптова ціна, грн.	Витрати на штуку		
		Папір, г	Червона фарба, г	Чорна фарба, г
1 вид	200	50	1,25	3
2 вид	500	40	5	5
Запас	(кг)	200	12,5	15

Сформуйте план випуску, що дає максимальний виторг від реалізації всіх надрукованих афіш.

Таблиця 3.

Афіша	Оптова ціна, грн.	Витрати на штуку		
		Папір, г	Червона фарба, г	Чорна фарба, г
1 вид	300	30	9	3
2 вид	200	30	3	5
Запас ресурсу	(кг)	90	18	10

Таблиця 4.

Афіша	Оптова ціна, грн.	Витрати на штуку		
		Папір, г	Червона фарба, г	Чорна фарба, г
1 вид	10	20	3	3
2 вид	60	30	0	9
Запас ресурсу	(кг)	90	12	18

2. Ухвалення рішення в умовах ризику СИТУАЦІЯ

Торговельний агент планує прибути в інше місто на зустріч з клієнтом і оформити замовлення на поставку товару. Для даної поїздки агентові необхідно вибрати вид транспорту - літак або поїзд. Процес ухвалення рішення містить у собі аналіз наступних обставин:

- час, витрачений на дорогу «від дверей до дверей», при використанні поїзда складе 7 годин, а політ рейсовим літаком скоротить тимчасові витрати до 2 годин (табл. 5);
- авіарейс у будь-яку хвилину може бути відкладений або перерваний за метеоумовами;
- поїздка залізницею віднімає в торговельного агента повний робочий день, що, за його оцінкою, могло б збільшити збут на 1500 дол.;
- за прогнозом агента, тільки у разі особистого контакту з клієнтом сума оформленого замовлення складе 3000 дол.;
- якщо рейс авіакомпанії буде відкладений або перерваний через туман, особисте відвідування клієнта прийдеться замінити телефонним дзвінком. Це приведе до зменшення суми замовлення клієнта до 500 дол., але дозволить торговельному агенту забезпечити інші замовлення на 1500 дол.

Ухваліть рішення щодо викладеної ситуації, використовуючи метод матриці рішень.

Таблиця 5

Стратегія	Імовірність погоди	Туман (0,1)	Ясна погода (0,9)
	1. Літак		
	2. Поїзд		

3. Ухвалення рішення в умовах ризику й невизначеності СИТУАЦІЯ

Організація володіє мережею невеликих ресторанів. Власниками ухвалене рішення про розширення бізнесу. Визначіть найбільш ефективний варіант реалізації даного рішення при наступних умовах:

Таблиця 6 - Очікувана вартість варіантів рішень (подій)

Варіанти рішення	Умови ухвалення рішення (стан економіки)		
	спад	стабілізація	підйом
1. Будівництво нової точки	- 1000	200	700
2. Оренда додаткових приміщень	- 500	300	250
3. Розширення існуючих точок	- 400	200	200

Можливі стани економіки й імовірність їхнього наступання: а) спад — 0,3;
б) стабілізація - 0,4; в) підйом — 0,3.

Для ухвалення рішення на основі критерію очікуваної вартості будують табл. 7.
Таблиця 7.

Варіанти рішення	Умови ухвалення рішення (стан економіки)			Очікуваний ефект	Вибір
	спад	стабілізація	підйом		
1. Будівництво нової точки					
2. Оренда додаткових приміщень.					
3. Розширення існуючих точок.					
4. Імовірність наступання події					

Для ухвалення рішення на основі критерію Лапласа будемо *табл. 8*:

Таблиця 8

Варіанти рішення	Загальний ефект на рівну ймовірність	Вибір
1		
2		
3		

Для ухвалення рішення на основі критеріїв песимізму й оптимізму будемо *табл. 9*:

Таблиця 9

Варіанти рішення	Умови ухвалення рішення (кращий або гірший стан економіки)	Ефект	Вибір
1			
2			
3			

Для ухвалення рішення на основі критерію жалю будемо *табл. 10*:

Таблиця 10

Варіанти рішення	Жаль у різних умовах ухвалення рішення (стан економіки)			Максимум жалю	Вибір
	спад	стабілізація	підйом		
1					
2					
3					

Вплив зовнішнього середовища на прийняття рішень:

Організації є складними об'єктами й, у свою чергу, частинами ще більш складної цілісності. Оскільки організованим діям людей властиві складності, а управлінські рішення приймаються людьми й впливають на них, то при прийнятті рішень необхідно враховувати цілий ряд різноманітних факторів, у тому числі великий вплив мають фактори зовнішнього середовища.

СИТУАЦІЯ

З урахуванням шести обмежень, наведених у *табл. 11*, прийміть рішення:

«Чим зайнятися ввечері?»

Таблиця 11.

№	Обмеження	Ситуація						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Завдання виконані							
2	Батьки вдома							
3	Погода гарна							
4	Є нові муз. диски							
5	Відносини налагоджені							
6	У кіно новий бойовик							

По кожній із семи комбінацій обмежень заповніть *табл. 12*.

Таблиця 12.

№	Варіанти рішень	Рішення						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Сидіти дома й виконувати завдання							
2	Піти погуляти							
3	Піти в кіно							
4	Запросити когось послухати нові записи.							
5	Переписати касету							
6	Залягти на дивані з книгою							

СИТУАЦІЯ

На нову організовану виставку потрібно набрати екскурсоводів. Кожний екскурсовод може провести 4 екскурсії в день (кожна екскурсія по 25 чоловік). Витрати на утримання виставки становлять 300 грн. в день. Зарплата екскурсовода становить 30 грн. в день. Щодня виставку можуть відвідати 50, 100, 150, 200, 250, 300 чоловік. Ціна квитка 5 грн. Яку оптимальну кількість екскурсоводів необхідно набрати для роботи на виставці?

СИТУАЦІЯ

Ухвалено рішення організувати катання на теплоході вночі по затоці р.Дніпра. За ніч теплохід може зробити 1, 2, 3 або 4 рейси. Одночасно на теплоході можуть перебувати до 200 пасажирів. Витрати на утримання теплохода становлять 40 тис. грн. у сезон (сезон = 40 днів). Крім того, витрати на кожний рейс становлять 1250 грн. Ціна квитка - 10 грн. Кількість бажаючих покататися може скласти 150, 300, 450, 600, 750 чоловік за ніч. Яку кількість рейсів слід організувати?

Прийняття інвестиційних рішень:

При прийнятті інвестиційних рішень завжди важливо враховувати фактор **ризик**, що відноситься до рівня визначеності, з якою можна прогнозувати результат від кожного конкретного проекту. У ході оцінки альтернатив вкладення коштів і ухвалення рішення керівник повинен прогнозувати можливі результати від конкретного рішення в різних обставинах.

СИТУАЦІЯ

Надійшла пропозиція інвестувати кошти в один з двох проектів будівництва заводу. Строк окупності інвестицій, установлений інвестором, становить 5 років. Умови інвестування наведені в *табл. 13*.

Таблиця 13.

Варіанти	Роки					Разом
	1	2	3	4	5	
1-й варіант інвестиції	400	650	250			1300
Прибуток			180	460	500	1140
2-й варіант інвестиції	700	600				1300
Прибуток			430	470	500	1400

Завдання: вибрати найбільш ефективний варіант.

ТЕМА 6. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Мета: поглибити уявлення про функції та методи управління

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.

Основні питання теми

1. Загальні, спеціальні функції управління
2. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану.
3. Загальні особливості методів менеджменту: економічні методи менеджменту, організаційно-розпорядчі методи менеджменту, соціально-психологічні методи менеджменту

Вивчення цієї теми необхідно починати із засвоєння поняття функції та функціональної системи менеджменту і її ролі в управлінні організацією. Потрібно звернути особливу увагу на передумови виникнення функцій управління та необхідність їхнього визначення на кожному рівні управління. Враховуючи, що функції поділяють на загальні і часткові (спеціальні), необхідно чітко уявити відмінності та зв'язок між ними, а також визначити основні ознаки загальних, і спеціальних функцій. Крім цього, вивчення теми вимагає також виявлення зв'язку між функціями і принципами менеджменту та його змісту.

Продовжуючи вивчення цієї теми, необхідно засвоїти сутність методу та системи методів управління, їхньої еволюції. Студенти повинні знати, що методи як засоби здійснення управлінської діяльності засновані на дії об'єктивних законів розвитку суспільного виробництва і розробляються на базі наукового пізнання взаємозв'язків і закономірностей виробничої, господарської (комерційної) і управлінської діяльності.

Вивчаючи систему методів менеджменту, особливу увагу слід звернути на механізм економічних важелів впливу на об'єкти управління, які в умовах ринкових відносин є пріоритетними. У процесі роботи над темою слід засвоїти зв'язок між методами, його зміст, існуючі підходи до розробки і застосування критеріїв оцінки ефективності як окремих методів, так і системи в цілому.

Завершуючи розгляд теми, необхідно виявити сутність та функції оптимізації рішень у менеджменті, застосування таких методів: системна орієнтація, моделювання та науковий метод, рішень шляхом застосування таких видів моделей, як фізична, аналогова та математична.

Особливу увагу слід звернути на процес і способи моделювання рішень.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Яка класифікація і характеристика функцій управління?
2. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.
3. Сутність системи методів менеджменту.
4. Еволюція методів менеджменту, їхня роль та необхідність застосування.
5. Класифікація методів менеджменту.
6. Особливості та проблеми розвитку і удосконалення системи методів менеджменту в сучасних умовах.
7. Взаємозв'язок між методами та його зміст.
8. Оптимізація рішень шляхом застосування наукового методу, системної орієнтації та моделювання.

Практичні завдання

1. Показати на схемі етапи виникнення загальних функцій управління.
2. Накреслити схему використання наукового методу прийняття управлінського рішення.

Змістовний модуль 2. Функції та ефективність управління

ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: ознайомлення з принципами й методами планування; з'ясування джерел матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових і інших ресурсів і резервів; уміння ставити задачі для досягнення цілей.

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.

Основні питання теми

1. Сутність планування як функції менеджменту.
2. Види планування.
3. Етапи процесу планування.
4. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації.

Вивчення цієї теми необхідно починати із засвоєння суті поняття функції планування. За допомогою функції планування створюються орієнтири майбутньої ефективної діяльності організації. Планування - це шляхи досягнення цілей та нового стану організації в майбутньому. Продовжуючи вивчення цієї теми, необхідно засвоїти, що функція планування реалізується через підфункції: прогнозування, моделювання, побудова моделі, програмування. Необхідно розібратися у поняттях місія і ціль підприємства (організації) та в відмінностях між ними. Знати вимоги, які висуваються до формування цілей. Розкрити зміст стратегічного планування як набору дій і рішень, необхідних організації для досягнення своїх цілей. Розгляньте тактичне та оперативне планування як суттєве доповнення до стратегічного.

Завершуючи розгляд теми, необхідно познайомтеся з бізнес-планом, як детальним аналітичним документом, який обґрунтовує всі сторони майбутньої діяльності організації. Необхідно розглянути основні розділи бізнес-плану. Треба перерахувати, в яких випадках доцільне використання бізнес-плану.

Контрольні питання для самоперевірки

1. В чому суть функції планування?
2. Що таке ціль?
3. Що таке місія?
4. Які вимоги до формування цілей?
5. У чому відмінність між ціллю і місією організації?
6. Дайте визначення стратегічного планування.
7. Дайте визначення тактичного планування.
8. Дайте визначення оперативного планування.
9. Що таке бізнес-план і в яких випадках він складається?
10. З яких розділів складається типова структура бізнес-плану?

Практичне завдання

1. Показати на схемі види планування та їхній взаємозв'язок.

ТЕМА 8. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: одержання науково-практичних знань за технологією й методикою організації процесів управління; умінь і навичок організовувати розробку й реалізацію ухвалених рішень; аналізувати організаційні процеси.

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.

Основні питання теми

1. Сутність та поняття організації взаємодії як функції менеджменту.
2. Поділ організації на підрозділи. Типи організаційних структур керування.
3. Повноваження та відповідальність. Типи повноважень: лінійні, функціональні.
4. Делегування повноважень в організації.

Для ефективного господарювання велике значення має організація взаємодії і повноважень в системі управління. Організування — друга функція керування, завданням якої є формування структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи — персоналом, матеріалами, обладнанням, будівлями, коштами та ін. Організувати — значить розділити на частини й делегувати виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу відповідальності й повноважень, а також установа зв'язків між різними видами робіт.

У будь-якому плані, що складається в організації, завжди є стадія організування, тобто створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Нерідко це вимагає перебудови структури виробництва й управління для того, щоб підвищити їхню гнучкість і пристосовність до вимог ринкової економіки.

Таким чином, під час вивчення цієї теми слід перш за все розглянути сутність організації взаємодії, яка відображає процес створення структури управління, передбачає поділ організації на підрозділи, відповідно до цілей і стратегії, встановлення взаємин повноважень, які поєднують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань. Особливої уваги заслуговує вивчення існуючих концепцій процесу передачі лінійних і функціональних повноважень в організації та їхньої ефективності.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Що являє собою функція організації в менеджменті?
2. Яка роль функції організації в менеджменті? Поясніть на прикладах
3. Перерахуйте важливіші чинники, від яких залежить вибір типу і вид організаційної структури підприємства.
4. Які бувають типи організаційних структур?
5. Що являє собою лінійна та функціональна структури управління? У яких випадках вони застосовуються?
6. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації.

Практичне завдання

1. Побудувати модель класичної передачі повноважень в організації.

ТЕМА 9. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: поглибити уявлення про мотивування як загальної функції менеджменту.

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.

Основні питання теми

1. Поняття мотивації як загальної функції менеджменту.
2. Мотиви людської діяльності (потреби і їхні види, мотиваційна структура поведінки, економічні й неекономічні стимули).
3. Змістовні теорії мотивації.
4. Процесні теорії мотивації.

Засвоєння цієї теми треба почати з усвідомлення суті мотивації та її ролі у забезпеченні процесу спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Логіка вивчення теми може бути побудована в такому порядку: від загального поняття мотивації до праці й потреб до приватних форм їхнього прояву (продуктивність і інтенсивність праці, нормування праці, заохочення й покарання в організації трудової діяльності, врахування інтересів працівників до різних видів праці й т.д.) і, навпаки, від частинних до загальних питань єдності й протиріч особистих і суспільних інтересів у процесі праці, узгодження протилежностей між людьми розумової і фізичної праці. Докладно розглянути проблему особистих потреб і запитів працівників треба в ході обговорення рефератів.

Вивчаючи цю тему, необхідно звернути увагу на процес та етапи історичного розвитку мотивації як соціально-економічної категорії. Далі слід розглянути класифікацію різноманітних теорій мотивації з виділенням змістовних та процесійних, виявити основні відмінності в змістовних теоріях потреб українського вченого Туган-Барановського та зарубіжних вчених: ієрархиї потреб Маслоу, теорії потреб МакКлелланда, двофакторній теорії Герцберга, а також в процесійних: теорії очікування Врума, теорії справедливості, комплексній професійній теорії Портера-Лоуера.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Розкрийте суть та еволюцію поняття "мотивація".
2. На яких основних категоріях базується мотивація?
3. Розкрийте суть змістовних теорій мотивації та охарактеризуйте: ієрархію потреб за Маслоу, теорію потреб за Мак-Клелландом, двофакторну теорію Герцберга. Що в них спільного, які їх відмінності?
4. Розкрийте суть процесуальних теорій мотивації. Охарактеризуйте теорію очікувань та теорію справедливості. Якою є ступень застосування цих теорій в практиці?
5. На яких принципах повинна базуватися система стягнень в організації?
6. Які підходи повинні використовуватися керівником до вибору форм винагород і стягнень в сьгоднішніх умовах господарювання вітчизняних підприємств, щоб вони забезпечували найбільшу мотивацію персоналу до трудової діяльності?

Практичне завдання

1. Накреслити схему моделі мотивації через потреби.

ТЕМА 10. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: дослідження особливостей здійснення функції регулювання в системі менеджменту

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.

Основні питання теми

1. Управлінський контроль: поняття, функції, принципи.
2. Етапи процесу контролю.
3. Зовнішній і внутрішній контроль.

У процесі засвоєння цієї теми перш за все потрібно розглянути сутність, цілі, зміст, види контролю та необхідність його здійснення.

Починаючи вивчення видів контролю, слід розглянути зворотний зв'язок при контролі та його завдання і зміст, процес контролю, його систему і аспекти поведінки під час контролю. Студенти повинні знати показники, що характеризують ефективність контролю в організації та фактори, які на нього впливають.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Що таке контроль? Яке його місце в процесі управління? Розкрийте сутність, сенс та необхідність контролю в управлінні.
2. Як контроль пов'язаний з функціями планування, організації та керування?
3. Назвіть і охарактеризуйте основні типи контролю з точки зору часу (терміну) їх здійснення відносно роботи, що виконується.
4. Яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
5. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
6. якою метою здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
7. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю? Поясніть.
8. Чому працівники організації чинять опір контролю? Які існують методи подолання опору контролю?
9. Які ви знаєте типи управлінського контролю?
10. Для чого здійснюється операційний контроль?
11. У яких сферах застосовується операційний контроль?
12. Що ви розумієте під контролем поведінки працівників в організації? З яких етапів складається модель контролю поведінки працівників?
13. Який зміст найбільш використовуваних у менеджерській практиці видів контролю?
14. Які умови і перспективи розвитку функції контролю?
15. Чим характеризується ефективний контроль?

Практичні завдання

1. Побудуйте органіграму видів контролю в організації та зв'язків між ними.
2. Письмово прокоментуйте зміст зв'язків між видами контролю.

ТЕМА 11. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: формування знань про регулювання як загальної функції менеджменту.

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.

Основні питання теми

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

Засвоєння цієї теми треба почати з засвоєння сутності поняття регулювання та його місця в системі управління. Вивчаючи цю тему, необхідно звернути увагу на те, що регулювання належить до загальних функцій менеджменту, тобто є спеціалізованим видом управлінської діяльності. Реалізація загальних функцій менеджменту може бути розглянута як певний ланцюжок, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Безперервно контролюючи результати роботи організації, можна своєчасно прийняти управлінське рішення та стабілізувати ситуацію у випадку її негативного розвитку. Контроль та регулювання мають тісний взаємозв'язок. Фактично регулювання здійснюється на основі результатів проведеного контролю діяльності. Контроль та регулювання - це функції управління, без яких в повній мірі не можуть бути реалізовані інші функції. В полі зору регулювання перебуває будь-яке відхилення від норми.

Вивчаючи цю тему, студенти повинні знати що функція "регулювання" забезпечує виконання поточних заходів з усунення відхилень від заданого режиму функціонування системи. Ця функція реалізується в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю та аналізу цієї діяльності. Поряд з плануванням, організацією, функція "регулювання" виступає в ролі основного завдання керівництва і надає можливість на основі результатів контролю (виявлених відхилень результатів поточної діяльності від запланованих, аналізу причин цих відхилень) розробити та реалізувати відповідні корегуючі дії для усунення відхилень та недоліків.

Таким чином, регулювання та координування діяльності підрозділів, окремих виконавців є запорукою успішного керівництва.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Чи можна розглядати функцію мотивування як засіб оперативного регулювання діяльності організації? Чому?
2. Яким чином співвідносяться оперативне регулювання та контролювання ходу робіт?
3. Чи існує взаємозв'язок між функцією регулювання та організацією?
4. Наведіть приклади дисциплінарного регулювання.
5. Чи потрібно в процесі реалізації функції регулювання враховувати її поведінкові аспекти?

Практичні завдання

1. Наведіть конкретний приклад взаємозв'язку оперативного регулювання і функції організування, планування, мотивації і контролю.
2. Письмово опишіть процес оперативного регулювання на прикладі виробничого підприємства в цілому або його окремого структурного підрозділу.

ТЕМА 12.ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

Мета: поглибити уявлення про структуру процесу комунікації; краще зрозуміти завдання, які вирішують у процесі взаємодії з іншими людьми; роз- винути навички успішної й письмової комунікації; скласти план саморозвитку в сфері ділового спілкування.

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.
5. Вирішити управлінські ситуації.

Основні питання теми

1. Сутність поняття «інформація». Основні носії інформації.
2. Сутність комунікацій .Основні види комунікацій організації.
3. Міжособистісні комунікації.
4. Організаційні комунікації.
5. Процес комунікацій та їх вплив на ефективність діяльності організації.

У процесі засвоєння цієї теми перш за все необхідно розглянути сутність поняття «інформація» та «комунікація». Комунікація й інформація - різні, але взаємозалежні поняття. Інформація - це відомості про яке-небудь явище. Комунікація включає й те, що передається, і те, як це передається. Комунікація - це обмін інформацією між кількома людьми для досягнення певної мети. Комунікаційна мережа - це сполучення певним чином учасників комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

Вивчаючи цю тему, студенти повинні знати що володіння повною і достовірною інформацією, є однією з головних умов успішної діяльності керівника. Відсутність інформації або її перекручування неминуче може привести до провалу справи. Це загальновідомо, але не всі на- дають належне значення роботі з інформацією.

Слід також звернути увагу на комунікації, які виникають між організацією та її середовищем, між рівнями управління, менеджерами і робочою групою, керівником і підлеглими та різноманітними структурними підрозділами організації.

Вивчаючи цю тему, студенти повинні знати що володіння повною і достовірною інформацією, є однією з головних умов успішної діяльності керівника. Відсутність інформації або її перекручування неминуче може привести до провалу справи. Це загальновідомо, але не всі на- дають належне значення роботі з інформацією.

Завершуючи вивчення цієї теми, слід розглянути сутність та зміст комунікаційного процесу, природу, умови, необхідність виникнення неформальних комунікацій і їхню роль в управлінні.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте сутність поняття «інформація».
2. За якими ознаками класифікують інформацію?
3. У чому полягають особливості формування й використання інформації на різних рівнях менеджменту?
4. Охарактеризуйте основні операції, які здійснюють з інформацією.

5. Охарактеризуйте сутність поняття «система інформаційного забезпечення менеджменту».
6. Дайте визначення поняття «комунікація» та поясніть, чому вона є важливою для менеджера.
7. Наведіть приклад обміну інформацією усередині організації
8. Назвіть основні елементи комунікації.
9. Розгляньте основні види комунікацій організації.
10. Як відбувається процес комунікації? Охарактеризуйте зміст основних етапів процесу комунікації.
11. Чим відрізняються поняття «міжособові комунікації» та «організаційні комунікації»?
12. Які ви знаєте методи комунікації? У чому переваги та недоліки кожного з них?
13. Охарактеризуйте основні форми невербальної комунікації.
14. Що таке формальні та неформальні комунікації? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією?
15. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах?
16. Які фактори впливають на вибір типу комунікаційної мережі? За якою схемою здійснюється вибір типу комунікаційної мережі в групах?
17. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
18. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди ефективній комунікації та удосконалити комунікаційні процеси в організації?
19. Що таке стиль комунікації? Які моделі вибору стилю комунікації ви знаєте?
20. Охарактеризуйте сутність моделі вибору стилю комунікації.
21. Як ви розумієте поняття «вміння активно слухати»? Як розвинути навички активного слухання?

Практичні завдання

1. Побудуйте схематичну модель комунікаційного процесу в організації. Письмово прокоментуйте схематичну модель: відправник, ідея, повідомлення, отримувач, оцінка розуміння ідеї, зв'язок.
2. Поширилися слухи серед громадськості, що фінансовий стан Вашої фірми хиткий, хоча насправді все навпаки. Програма Ваших дій (конкретна)?
3. Підберіть для кожної перешкоди на шляху до ефективної комунікації найбільш вдалий метод її подолання. Випишіть їх попарно.
4. Складіть ситуації, що ілюструють труднощі міжособистісних комунікацій.
5. На конкретних прикладах обґрунтуйте важливість невербальних комунікацій в інформаційному обміні.
6. За результатами самостійного вивчення програмних питань підберіть приклади подолання комунікаційних перешкод в організації.
7. Вирішити управлінські ситуаційні вправи:

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 1

Мале підприємство "Альфа" спеціалізується на пошитті спортивного одягу. Бізнес розвивається, і компанія досягла вже певних успіхів. Однак поступово почали даватися ознаки відсутності ноу-хау. Зростання компанії уповільнилося через недосконалу бухгалтерію та складську систему. МП утримувало для роботи з фінансовою документацією та грошовими ресурсами одного штатного бухгалтера та оператора комп'ютерного набору за сумісництвом.

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

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

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

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

Завдання

1. Опишіть процес проходження потоку даних та інформації через різні відділи компанії (від закупівлі сировини до реалізації готової продукції).
2. Опишіть, як у наведеному прикладі відображаються п'ять характеристик високоякісної інформації.
3. Визначте внутрішні і зовнішні джерела інформації, необхідні для прийняття рішень з управління бізнесом МП "Альфа".
4. Опишіть на прикладі МП "Альфа" основні кроки в системі оброблення даних.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 2

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

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

Завдання та питання для обговорення

1. Чи можна вважати інформацію, яка надається на організаційних зборах, своєчасною та доцільною?
2. Що потрібно, з вашої точки зору, зробити, щоб інформація була повною?
3. Запропонуйте щось для полегшення у здійсненні вибору навчальних дисциплін учнями.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 3

Спробуйте ідентифікувати і обговорити фактори, що впливають на процес обміну інформацією: а) в лікарні; б) в університеті; в) на підприємстві.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА 4

Ви — менеджер середнього рівня великого підприємства, що реалізує побутову техніку. З нижченаведеного переліку завдань на Ваш робочий день (табл. 7.1) оберіть найефективніші комунікаційні засоби.

Таблиця 7.1.- Перелік справ та засобів комунікації

№ з/п	Перелік справ	Засоби комунікації
1	Домовитися про зустріч з трьома підлеглими	
2	Привітати співробітницю, яка нещодавно народила дитину	
3	Попередити працівника, який систематично запізнюється на роботу	
4	Проінформувати працівників складу, що кілька клієнтів скаржилися на погане упакування товару	
5	Домовитися про зустріч з шефом	
6	Повідомити працівника про підвищення по службі	
7	Звільнити працівника, який погано виконує свої обов'язки	
8	Інформувати відділ про нові урядові акти	
9	Повідомити постачальника, що наше підприємство планує зменшити обсяги закупівель	
10	Вирішити конфлікт між двома підлеглими, які хотіли взяти у відпустку в один і той самий період	

Завдання

Оберіть найефективніші комунікаційні засоби. Відповідь обґрунтуйте. Порівняйте обрані Вами засоби з варіантами інших студентів та обговоріть відмінності.

ТЕМА 13. ГРУПИ, ГРУПОВА ДИНАМІКА, КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Мета: формування уявлення щодо понять групи, лідерства та керівництва, впливу та влади та їх застосування в роботі керівників різних рівнів управління; набуття практичних умінь та прийомів розвитку лідерства та лідерських якостей

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.
5. Тест на визначення лідерських якостей.

Основні питання теми

1. Групи та їх значимість. Формальні і неформальні групи.
2. Влада й вплив. Джерела влади менеджерів.
3. Керівник і лідер. Особливості лідера.
4. Класифікація стилів керівництва.
5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Починаючи вивчення цієї теми, необхідно засвоїти вимоги до особистості менеджера: компетентність, організаторські здібності, вольові і морально-психологічні риси, заповзятливість, комунікабельність. Особливу увагу слід приділити вивченню методів оцінки особистісних якостей менеджера та засобів самовдосконалення.

Вивчаючи цю тему, студентам необхідно засвоїти сутність і роль керівництва та лідерства: підхід з позиції особистих якостей, підхід з позицій поведінки, ситуаційний підхід.

Особливу увагу слід звернути на вивчення матеріалу щодо форм влади, які мають місце в процесі діяльності організації, на формування стилів керівництва, форм вирішення конфліктів.

Завершуючи вивчення даної теми, необхідно розглянути питання моделі сучасного менеджера та змісту соціальної відповідальності і етики управління та основні причини неетичної поведінки менеджерів організацій. У процесі підведення підсумків заняття слід розглянути питання ефективного застосування влади в сучасних українських умовах.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Що таке «вплив», «влада», «залежність», «повноваження»? Як ці категорії співвідносяться між собою?
2. Які ви знаєте джерела влади? Дайте класифікацію джерел влади залежно від основи їх походження. Як ви розумієте концепцію влади?
3. Дайте визначення категорії «лідерство». Чим лідерство відрізняється від власне управлінської діяльності?
4. Які основні стилі лідерства виділені ?
5. У чому розходження між управлінням і лідерством?
6. Дайте визначення владі.
7. Що таке харизма і як нею користуються керівники?
8. Які сильні і слабкі сторони переконання?
9. Чому сьогодні порівняно мало організацій, де вважають, що страх є ефективним засобом впливу?
10. Як розвиток технологій та розміри організації впливають на керівництво і владу в сучасних організаціях?
11. „Цілі керівника не повинні суперечити глибоко вкоріненим цінностям виконавця". Обґрунтуйте це твердження.
12. Якщо б ви були керівником низової ланки, як би ви впливали на вище керівництво для досягнення своїх цілей?
13. Прокоментуйте вислів Сухомлинського: "...Влада - найбільш загальний, всеосяжний і одночасно водночас небезпечний засіб. Це інструмент, яким можна зробити безболісну операцію, а можна й безжально пошматувати тканину душі".
14. Порівняйте авторитарний, ліберальний, орієнтований на роботу і орієнтований на людину стиль керівництва.
15. Покажіть на прикладі, чому демократичний, орієнтований на людину стиль керівництва не завжди виявляється ефективним.
16. Чому один і той же стиль підходить не всім підрозділам організації? Наведіть приклади.
17. Який вплив на стиль керівництва має мінливість зовнішнього середовища організації? Наведіть приклади.
18. Що таке баланс влади? Від чого він залежить?
19. Охарактеризуйте основні форми влади.
20. Що таке харизма і як її використовують керівники?

Практичні завдання

1. Показати на схемі процес та етапи формування різних стилів керівництва.
2. Проаналізуйте Вашу власну відповідність моделі сучасного менеджера. На основі результатів проведеного аналізу розробіть заходи по самовдосконаленню.

Тест на визначення лідерських якостей

У даному тесті відбиті 30 видів діяльності, типових для ефективних лідерів. Уважно прочитайте кожне питання тесту. Визначіть, в якій мірі у вас виражені відповідні якості, уміння, здатності, обвівши в кружок відповідну цифру відповідно до запропонованої шкали:

5 - дана якість (уміння) виражена повною мірою;

4 - досить добре виражено;

3 - помірковано виражено;

2 - погано виражено;

1 - практично відсутній.

Уміння, якості й здатності

Оцінка

1. Ефективне доведення інформації до своїх підлеглих	12345
2. Чітке й переконливе вираження своїх думок	12345
3. Уміння гарно виступати перед великою аудиторією	12345
4. Здатність вислухати й зрозуміти співрозмовника	12345
5. Уміння зацікавити своїми думками, ідеями, пропозиціями	12345
6. Уміння завоювати й підтримувати свій авторитет	12345
7. Уміння зібрати інформацію від підлеглих	12345
8. Увага до проблем і потреб підлеглих	12345
9. Уміння по достоїнству оцінити роботу підлеглих	12345
10. Уміння морально й емоційно підтримати підлеглих	12345
11. Уміння залучати людей на свій бік	12345
12. Бути в курсі тієї роботи, що виконується підлеглими	12345
Забезпечення поставленої командної роботи для досягнення мети	12345
При постановці завдання чітко визначення границь повно- важень і відповідальності виконавців	12345
Створення умов, коли досягнення цілей організації (підрозділу) сприяє досягненню особистих цілей співробітників. Висока вимогливість	12345
Уміння віддавати розпорядження й накази, які зустрічають підтримку з боку підлеглих	12345
17. Твердість і рішучість у реалізації наміченого	12345
18. Уміння брати на себе відповідальність	12345
Уміння залучати співробітників до підготовки й прийняття рішень	12345
20. Здатність чітко обґрунтувати прийняте рішення	12345

Уміння працювати з інформацією (збір, оцінка, аналіз) при підготовці й прийнятті рішень	12345
22. Уміння визнати власну помилку або допущений прорахунок	12345
Уміння приймати ризиковані рішення (у тому числі правильно оцінити ступінь ризику)	12345
24. Уміння виявляти й використати сильні сторони підлеглих	12345
Уміння стимулювати підлеглих до роботи з повною віддачею сил	12345
Уміння підтримати й підбадьорити підлеглих, коли вони натрапляють на труднощі в роботі	12345
27. Здатність надихнути, "запалити" співробітників	12345
28. Уміння створити ділову атмосферу в колективі	12345
Здатність формувати в підлеглих почуття високої задово- леності від виконуваної роботи й гордості за досягнуті результати	12345

Підрахуйте число набраних балів по наступних розділах:

Розділ	Питання	Набрані бали
Комунікативні здатності	1 — 6	
Увага до людей	7 — 12	
Використання влади	13 — 18	
Прийняття рішень	19 — 24	
Мотивація підлеглих	25 — 30	

Коментарі та завдання до тесту

Досвід показує, що результатом відповіді на даний тест найчастіше будуть показники, близькі до середніх значень. Зміст відповідей на запитання цього тесту полягає в тому, щоб допомогти краще побачити, які складового вашого лідерського потенціалу мають потребу в посиленні. Для цього корисно звернути увагу не тільки на ті складові, які у вас перебувають нижче середнього рівня, але й на ті, які розвинені слабкіше, ніж інші складові, виявлені в результаті відповіді на запитання даного тесту (тобто можна порівнювати складові лідерського потенціалу не тільки з рівнем середніх значень, але й однієї з одною).

Завдання:

1. Які складові лідерського потенціалу розвинені у вас слабкіше всього?
2. Чим у перспективі це може загрожувати вам? Вашому підрозділу? Вашій організації?

ТЕМА 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

Мета: формування уявлення щодо ефективності управління

Зміст самостійної роботи

1. Складення стислого словника ключових слів та основних термінів з теми дисципліни.
2. Відповіді на контрольні запитання з теми.
3. Підготовка до обговорення питань семінарського заняття.
4. Підготовка тез виступів та рефератів за темами індивідуальних завдань.

Основні питання теми

1. Сутність ефективності управління та її роль.
2. Основні показники економічної і соціальної ефективності управління, їхній склад та методи визначення.
3. Управління конфліктними ситуаціями та стресом.
4. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
5. Культура управління.

Починаючи вивчення цієї теми, необхідно засвоїти сутність та роль ефективної діяльності організації як для персоналу, так і для суспільства, підходи до розробки і застосування показників економічної та соціальної ефективності управління, їхній склад і методи визначення, виявлення факторів прямої і непрямої дії на ефективність функціонування системи в цілому, а також набути навичок розробки заходів щодо підвищення ефективності управління організаціями в сучасних умовах.

Враховуючи, що керівник є центральною фігурою апарату управління, від організації його особистої праці залежить успішна робота системи управління і організації в цілому.

Тому, починаючи вивчення даної теми, необхідно звернути увагу студентів на особливості управлінської праці, її предмет, засоби та результат, на роль менеджера; на види діяльності за змістом, характером ініціативи, за періодом, за предметом діяльності, за важливістю і терміновістю. Зауважимо, що організація особистої праці менеджера включає її планування. Для цього він розробляє перспективні (річні та місячні) плани, оперативні (тижневі та щоденні) плани, планування часу як ресурсу. У плани менеджер включає витрати часу на роботу з документами, організацію проведення нарад, зборів, контактів з підлеглими на робочих місцях, ділові зустрічі і переговори та прийом відвідувачів,

Необхідно також засвоїти технологію обліку та аналізу витрат робочого часу на виконання передбачених робіт та вміння розробляти основні напрями наукової організації управлінської праці.

Контрольні питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте сутність поняття «ефективність управління» .
2. Що собою являє економічна та соціальна ефективність системи управління організації?
3. Які основні показники економічної і соціальної ефективності управління?
4. Які фактори прямої і непрямої дії впливають на ефективність системи менеджменту?
5. Що собою являє соціальна відповідальність?
6. Розкрийте сенс поняття “соціальна відповідальність” бізнесу. Чи є протиріччя між поняттями "соціальна відповідальність" і "бізнес"?

7. Яким чином особистісні цінності впливають на поведінку людини на робочому місці?
8. Як може проявлятися соціальна відповідальність у організаціях (банку, лікарні, університеті та ін.)?
9. Від яких основних умов залежить успіх будь-якої організації?

Практичні завдання

1. Скласти таблицю економічних та соціальних показників, які характеризують ефективність системи управління організації.
2. Розробити загальні заходи щодо підвищення ефективності системи управління організації.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ, КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ РОБІТ (РЕФЕРАТІВ)

Обов'язковою складовою самостійної роботи студентів з дисципліни «Основи управління» є виконання індивідуальних завдань студента. Індивідуальне домашнє завдання для студентів денної форми навчання виконується у формі *реферату* після вивчення програмного матеріалу *кожного* змістового модуля.

Реферат повинен розкривати одну з тем, передбачених робочою програмою з дисципліни «Основи управління».

Метою написання реферату є підтвердження рівня опанування студентами основних положень з обраної тематики, демонстрація знання відповідної літератури, вміння аналізувати матеріал, робити узагальнення та самостійні висновки.

Завданнями написання реферату є:

- вивчення стану обраної проблеми в літературних джерелах;
- вивчення відповідних інформаційних та статистичних даних, що стосуються теми реферату та їх аналітична обробка;
- логічний, аргументований виклад матеріалу, узагальнення досвіду, опрацювання висновків;
- набуття навичок формулювання і викладення та *захисту* матеріалів роботи.

Роботу над рефератом необхідно починати із складання плану дослідження, визначення ключових проблем, що підлягають вивченню. Такий підхід полегшує визначення структури майбутньої роботи, яка має бути збалансованою і мати внутрішню єдність.

Актуальність теми визначається проблематикою дисципліни і має базуватися на аналізі наукової літератури й практики діяльності.

Практична спрямованість. Тема реферату повинна бути спрямована на практику вирішення актуальних проблем менеджменту. Теоретичний матеріал необхідно підкріплювати аналізом практичної діяльності з предмету дисципліни. Це дозволить забезпечити прикладний характер роботи, більш повно використовувати практичний досвід студента.

Структура. Реферат повинен містити: *титольний лист (Додаток А)*, зміст, вступ, основну частину, що складається з декількох розділів, висновки, список використаних джерел. За необхідності реферат з дисципліни може включати додатки, які містять допоміжний матеріал, необхідний для забезпечення повноти сприйняття роботи (схеми, таблиці, ілюстрації, діаграми, графіки і тому подібне). Стиль викладення матеріалу має бути науково - діловим.

Зміст реферату приводиться спочатку роботи і включає найменування структурних частин реферату з вказівкою їх початкових сторінок.

У вступі мають бути обґрунтовані актуальність та практичне значення обраної теми реферату, ступінь розробленості теми в працях вітчизняних і зарубіжних фахівців, визначені мета та завдання роботи та коло проблем, що потребують вивчення. Його об'єм не повинен перевищувати 2-3 сторінок.

Мету слід формулювати якомога компактніше, вона має корелюватися з темою реферату. Ключовими словами у формулюванні мети виступають дієслова (*дослідити, описати, здійснити, розкрити*).

Завдання потрібно поставити в порядку, який відповідає плану реферату. Всього має бути визначено 2–3 завдання. Сукупність усіх завдань має дати уявлення про те, що необхідно зробити для досягнення мети. Кожне поставлене завдання має бути розв'язане й описане в роботі у вигляді аналізу, висновків і рекомендацій.

Перше завдання пов'язане з розглядом теоретичних, законодавчо-нормативних, методологічних засад з визначеного у дослідженні напрямку. Воно має формулюватися за допомогою ключових слів: *розглянути (обґрунтувати, висвітлити) теоретичні (методологічні, законодавчо-нормативні тощо) засади* (вказати чого), *з'ясувати місце (роль) певних підходів, форм, методів роботи, обґрунтувати* (принципи, методуку, підходи тощо).

Друге завдання пов'язане з безпосереднім аналізом дібраного фактичного та статистичного матеріалу з визначеного напрямку реферату. Воно має формулюватися за допомогою ключових слів: *з'ясувати, дослідити, проаналізувати, описати, визначити, розкрити, розглянути* тощо.

Третє завдання має узагальнюючий характер: *визначити місце й роль, встановити тенденції розвитку, розробити практичні рекомендації*.

В основній частині розкривається тема реферату шляхом висвітлення основних питань. Вона повинна бути представлена декількома самостійними розділами. В основній частині роботи усебічно і глибоко аналізуються усі ті проблеми, що підлягають вивченню, послідовно і повно розкривається заявлена тема. При цьому необхідно зосередити увагу на науково-теоретичному аналізі поставлених питань в літературі з висновками щодо їх теоретичної та практичної значущості.

У висновках необхідно сформулювати: а) науково-теоретичні та практичні підсумки проведеного аналізу за проблематикою реферату; б) теоретичні та практичні рекомендації, що впливають з проведеного аналізу.

Вони мають логічно і аргументовано пов'язуватися із змістом викладеного матеріалу. Висновки не мають перевищувати 2-3 сторінок.

Список використаних джерел розміщують наприкінці реферату; відомості про джерела наводяться відповідно до правил бібліографічного опису. Список використаних джерел містить перелік використаних літературних джерел та публікацій за останні 3–5 років, законодавчих актів та відомчих нормативних документів.

Додатки до реферату можуть містити інформаційні матеріали, що становлять базу аналітичних досліджень згідно з обраною темою. Крім того, у додатки доцільно включати допоміжний матеріал, потрібний для повноти сприйняття роботи. Це можуть бути таблиці, статистичні дані, діаграми, що ілюструють основні положення реферату і на які є посилання в його тексті. Додатки оформлюються як продовження роботи і нумеруються в порядку посилань у тексті.

Реферат має бути підготовлений студентом самостійно, мати аналітичний, а не описовий характер, містити науково - дослідні елементи.

Реферат має бути набраний на комп'ютері. Загальний обсяг роботи – 20-25 сторінок (без урахування додатків). При оформленні роботи слід дотримуватись встановлених стандартом вимог: текст пишеться з одного боку білого паперу формату А4, шрифт - Times New Roman розміру 14 з полуторним міжрядковим інтервалом, поля сторінки: зліва – не менше 25 мм, справа – 10 мм, зверху і знизу – по 20 мм. Нумерація. Сторінки роботи мають бути пронумеровані арабськими цифрами (у правому верхньому куті без тире, крапки та

знака №). Нумерація має бути наскрізною від титульного аркуша до останньої сторінки, включаючи всі ілюстрації та додатки. На титульній сторінці номер не ставиться.

Якщо в рефераті не дотримано вказаних вимог, то його повертають студентів для доопрацювання.

Оцінювання виконання індивідуального домашнього завдання студента (реферату) здійснюється за результатами його *захисту* з урахуванням таких критеріїв:

- 1) актуальність та практична значущість теми реферату, важливість її у контексті змісту навчальної дисципліни в цілому - **5** балів;
- 2) відповідність плану змісту реферату - **5** балів;
- 3) матеріал роботи добре структурований, логічно викладений; у роботі здійснено ґрунтовний аналіз усіх аспектів проблеми - **5** балів;
- 4) використано сучасні джерела, у тому числі періодичні видання, монографії, які дають змогу висвітлити теоретичні й прикладні аспекти теми - **5** балів;
- 5) дотримання встановлених вимог оформлення реферату - **5** балів;
- 6) захист реферату: ораторські уміння автора реферату, уміння *захистити* свою позицію та робити висновки на основі набутих знань з досліджуваної теми - **5** балів.

Кожний критерій оцінюється в **5** балів, відповідність *захисту* індивідуального домашнього завдання студента (реферату) зазначеним критеріям дозволяє оцінити його в **30** балів згідно із *робочою програмою* навчальної дисципліни. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

ТЕМИ ІНДИВІДУАЛЬНИХ РОБІТ (РЕФЕРАТІВ)

1. Система прийняття управлінських рішень в підприємствах (організаціях).
2. Формування мотиваційного механізму в менеджменті підприємств (організацій).
3. Функція планування в системі менеджменту підприємства.
4. Функція контролю в системі менеджменту підприємства.
5. Оперативне реагування на зміни в зовнішньому середовищі як необхідна умова успішної діяльності сучасної організації.
6. Порівняльна характеристика підготовки менеджерів в США, Західній Європі та Японії.
7. Основні риси західноєвропейської системи менеджменту.
8. Вибір організаційної структури управління підприємством і їх порівняльна характеристика.
9. Нова парадигма управління ХХІ століття: управління, орієнтоване на успіх.
10. Сучасні системи контролю. Інформаційне забезпечення контролю в організації.
11. Роль інформаційних систем в забезпеченні функціонування підприємств.
12. Бізнес-план як засіб реалізації стратегії фірми.
13. Підвищення ефективності використання персоналу в умовах ринкової економіки.
14. Вимоги до менеджменту у сучасній Україні в умовах військової агресії.
15. Основи менеджменту митної діяльності.
16. Особливості управління в митній службі України в умовах військової агресії.
17. Антикризовий менеджмент в сучасних підприємствах в умовах військової агресії.
18. Розвиток диджиталізації менеджменту в сучасних організаціях.
19. Трансформація управлінських технологій в умовах диджиталізації економіки.
20. Україна в умовах військової агресії: основні управлінські рішення у 2022 році.

5. ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ ТА ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ: КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, ТЕСТИ

Основним завданням проведення практичної частини вивчення дисципліни «Основи управління» є забезпечення засвоєння теоретичного матеріалу шляхом тестування. Виконання *підсумкового тесту*, після вивчення кожного змістовного модуля (ЗМ I та ЗМ II) з дисципліни має на увазі вирішення завдань, які стосуються аудиторного програмного матеріалу. Ці завдання мають наступні критерії оцінювання: кожне тестове завдання (з 1 по 30 кожного змістовного модуля), яке визначено вірно, оцінюється у 1 бал. Отже, за виконаний *вірно підсумковий тест*, після вивчення кожного змістовного модуля студент денної форми навчання може отримати максимально **30** балів *згідно із робочою програмою* навчальної дисципліни «Основи управління»:

підсумковий тест 1 Змістовного модуля «Теоретичні основи менеджменту»-30 балів;

підсумковий тест 2 Змістовного модуля «Функції та ефективність менеджменту»-30 балів.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

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

1. Що слід розуміти під терміном "управління" і де переважно він застосовується?

1. Термін "управління" застосовується переважно до діяльності людей в сфері економіки.
2. Термін "управління" є синонімом терміну "менеджмент", але він переважно застосовується до різних видів людської діяльності.
3. Термін "управління" не є синонімом терміну "менеджмент" і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки.
4. Термін "управління" застосовується при визначенні системи заходів щодо координації діяльності людей.

2. Що слід розуміти під терміном "менеджмент"?

1. Термін "менеджмент" означає керування якоюсь системою.
2. Під терміном "менеджмент" розуміють управління якоюсь соціально-економічною системою (підприємством).
3. Термін "менеджмент" означає управління будь-чим.
4. Термін "менеджмент" означає постійно контролювати діяльність персоналу в організації.

3. Що означає термін "менеджер"?

1. Менеджер - це організатор колективу.
2. Менеджер - це керівник трудового колективу.
3. Менеджер - це керівник, який добре знає економіку.
4. Менеджер - це професійний керівник, який добре орієнтується в ринкових відносинах.

4. Хто такий підприємець?

1. Це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства.
2. Це людина, яка ризикує своїм майном для створення чогось нового.
3. Це людина, яка завжди ризикує.
4. Це людина, яка створює матеріальні цінності.

5. Які основні підходи до управління існують в державах з розвинутою ринковою економікою?

1. Системний підхід.
2. Процесний підхід.
3. Системний та ситуаційний підходи.
4. Процесний, системний та ситуаційний підходи.

Тема 2 .Закони, закономірності, принципи та інструменти менеджменту

6. На чому базуються принципи менеджменту?

1. На законах, які діють в Україні.
2. На законах розвитку суспільства і закономірностях управління.
3. На положеннях про підрозділи організацій.

4. На підзаконних актах.

7. Що слід розуміти під принципами менеджменту?

1. Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.
2. Норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій.
3. Правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами.
4. Положення про діяльність органів управління.

8. Що мається на увазі під поняттям "основні принципи менеджменту"?

1. Правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами.
2. Норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій.
3. Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.
4. Об'єктивно діючі закономірності розвитку суспільства та організації.

9. Що повинні відображати сучасні принципи менеджменту?

1. Основні закономірності управління.
2. Основні зв'язки, які складаються в системі.
3. Основні відносини, які складаються в системі.
4. Основні властивості, зв'язки і відносини управління, які складаються в системі.

10. Як слід розуміти принцип "винагорода персоналу"?

1. Цей принцип передбачає, що всі працівники організації мають одержувати належну винагороду за свою працю.
2. Цей принцип передбачає постійне підвищення заробітної плати персоналу.
3. Цей принцип передбачає одержання премій за якісну роботу.
4. Цей принцип передбачає постійне підвищення заробітної плати менеджерам організацій.

Тема 3 .Історія розвитку менеджменту

11. Важливим внеском "школи наукового управління" у практику управління було:

1. Створення універсальних принципів управління.
2. Перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналом у підвищенні його продуктивності праці.
4. Застосування в управлінні математики, статистики тощо.

12. Найвідомішим представником адміністративної (класичної) школи управління є:

1. Ф. Тейлор.
2. А. Файоль.
3. Е.Мейо.
4. М. Фоллет.

13. Школа людських стосунків в управлінні отримала свій розвиток у:

1. 1930-1950 рр.
2. 1900-1950 рр.
3. 1885-1920 рр.
4. 1950-1988 рр.

14. Важливим внеском "Школи людських стосунків" у практику управління було:

1. Перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
2. Створення універсальних принципів управління.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності і обсягів виробництва.
4. Застосування в управлінні математики, статистики та ін.

15. Які три підходи до управління отримали найбільше розповсюдження, починаючи з кінця 50-х років XX століття:

1. Процесний, змістовний, мотиваційний підходи.
2. Системний, мотиваційний, поведінський підходи.
3. Ситуаційний, поведінський, змістовний підходи.

4. Процесний, системний, ситуаційний підходи.

Тема 4 .Організація як об'єкт управління

16. Що слід розуміти під організацією?

1. Групу людей, які об'єдналися для отримання прибутку.
2. Групу людей, діяльність яких координується відповідним органом управління.
3. Групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети.
4. Групу людей, які об'єдналися для спільного проведення вільного часу.

17. Які основні загальні риси має організація?

1. Наявність всіх видів ресурсів, вертикальний та горизонтальний поділ праці, здійснення певних видів діяльності і залежність від зовнішнього середовища.
2. Вертикальний та горизонтальний поділ праці.
3. Наявність всіх видів ресурсів та здійснення певних видів діяльності.
4. Наявність вертикального поділу праці.

18. Що слід відносити до внутрішнього середовища організації?

1. Цілі та структуру організації.
2. Завдання та технологію організації.
3. Цілі, завдання, структуру, технологію, персонал, організаційну культуру.
4. Технологію та персонал.

19. До зовнішнього середовища прямої дії належать:

1. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище
2. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
3. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія.
4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

20. До зовнішнього середовища організації непрямой дії належать:

1. Стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
2. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
3. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія.
4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

Тема 5 .Процес управління та прийняття рішень в організації

21. Управлінське рішення – це:

1. Форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань.
2. Результат діяльності менеджерів.
3. Основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.
4. Форма керівництва організацією.

22. Метод експертних оцінок у прийнятті рішень полягає:

1. У залученні тільки досвідчених, з практичним досвідом, керівників підрозділів.
2. У залученні кваліфікованих фахівців для вироблення рішень з конкретної проблеми.
3. У залученні керівників провідних підрозділів для вироблення найважливіших рішень.
4. У залученні всіх фахівців для вироблення рішень.

23. Метод мозкового штурму у прийнятті рішень полягає в організації:

1. Колективного обговорення тільки окремих проблем і вироблення рішення.
2. Переважно колективного обговорення окремих проблем.
3. Обговорення актуальних проблем.
4. Колективного обговорення проблем і вироблення оптимального рішення.

24. Класифікувати управлінські рішення за способом прийняття можна, як:

1. Одноосібні та колективні.
2. Колективні та колегіальні.
3. Одноосібні, колегіальні, колективні.
4. Колегіальні та особові.

25. Які основні фактори впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень ?

1. Особисті якості менеджера та наявність відповідної інформації.
2. Особисті якості менеджера, наявність необхідної повної систематизованої інформації, зрілість спеціалістів апарату управління.
3. Ділові якості менеджера та зрілість спеціалістів апарату управління.
4. Зрілість управлінського персоналу.

Тема 6 .Функції та методи управління**26. Чому управління носить функціональний характер?**

1. Тому що управління - це діяльність, а будь-яка діяльність розглядається як функціонування чогось, наприклад - підприємства.
2. Тому що управління вимагає (передбачає) здійснення різного характеру впливу на певний об'єкт.
3. Це пов'язано з розподілом праці в управлінні.
4. Це пов'язано з кооперацією праці.

27. Що повинні відображати функції менеджменту?

1. Основні закономірності управління системами.
2. Відносини, які складаються між керуючою та керованою системами.
3. Основні властивості, зв'язки та відносини управління.
4. Основні завдання керуючої та керованої системи.

28. До загальних основних функцій менеджменту належать:

1. Науковість, цілеспрямованість, послідовність.
2. Планування, організація, мотивація, контроль.
3. Координація, складання звітів, контроль.
4. Організація, контроль та планування.

29. Що таке менеджмент з функціональних позицій?

1. Процес планування, організації, мотивації.
2. Процес планування, організації, контролю та регулювання.
3. Процес планування, організації, мотивації та контролю, які необхідні для досягнення певної цілі.
4. Процес контролю та організації.

30. Функції менеджменту спрямовані:

1. На розроблення та розподіл завдань між виконавцями.
2. На досягнення відповідних економічних та соціальних показників у діяльності організації.
3. На виконання виробничих завдань.
4. На досягнення певної мети організації.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ II. ФУНКЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ**Тема 7 .Планування як загальна функція менеджменту****1. Планування – це:**

1. Розроблення можливих варіантів існування організації.
2. Один із засобів, за допомогою якого забезпечується єдиний напрямок зусиль членів організації для досягнення її цілей.
3. Розроблення завдань для підлеглих.
4. Аналіз можливих змін у діяльності організації.

2. Стратегія організації – це:

1. Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
2. Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
3. План реалізації цілей.
4. Поточні плани для досягнення цілей.

3. Стратегічне планування включає:

1. Вибір стратегії.
2. Вибір альтернатив.
3. Визначення місії, методи, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.
4. Визначення місії.

4. Під місією організації розуміють:

1. Причину створення організації.
2. Чітко виражену причину існування організації.
3. Основні завдання організації.
4. Політику організації.

5. Тактика організації – це:

1. Основні види робіт, які потрібно виконувати.
2. Перспективні завдання.
3. Перспективні цілі.
4. Короткотермінові стратегії.

Тема 8 .Організування як загальна функція менеджменту

6. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?

1. Склад ланок управління організацією.
2. Супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління.
3. Склад підрозділів управління.
4. Склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією.

7. Що слід розуміти під органом управління в організації?

1. Всі ланки управління організацією.
2. Ланку або сукупність ланок керуючої системи.
3. Сукупність ланок керованої системи.
4. Сукупність ланок керуючої системи.

8. Що слід розуміти під організацією взаємодії як функцією менеджменту?

1. Стосунки, які складаються між керівниками вищої та середньої ланок.
2. Вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством.
3. Відносини, які складаються між органами управління та окремими працівниками.
4. Поділ організації на окремі підрозділи відповідно до цілей і стратегії.

9. Що слід розуміти під делегуванням?

1. Передача керівниками своїх прав підлеглим.
2. Передача керівниками своїх обов'язків окремим спеціалістам.
3. Передача керівниками відповідальності своїм підлеглим.
4. Це основний процес, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини працівників в організації.

10. Що слід розуміти під органіграмою організаційної структури управління?

1. Зв'язки між органами управління.
2. Побудову зв'язків між окремими ланками управління.
3. Схематичне відображення структури управління, всіх зв'язків, що існують між органами управління.
4. Відображення взаємовідносин між керуючою і керованою підсистемами.

Тема 9 .Мотивування як загальна функція менеджменту

11. Процесуальні концепції мотивації працівників організацій враховують:

1. Групову поведінку людей в процесі виконання своїх функцій.
2. Індивідуальну поведінку людей в процесі виконання своїх функцій.
3. Поведінку окремих працівників у процесі виконання своїх функцій.
4. Поведінку всіх працівників організації.

12. Мотивація базується на:

1. Потребах і самовираженні.
2. Потребах і винагородах.
3. Винагородах і задоволенні окремих людей.
4. Задоволенні всіх людей.

13. Теорія мотивації Мак-Клелланда передбачає враховувати такі основні потреби:

1. Влади і причетності.
2. Успіху і влади.
3. Влади, успіху, причетності.
4. Влади і економічної зацікавленості.

14. Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:

1. Гігієнічні та економічні.
2. Економічні та психологічні.
3. Гігієнічні та психологічні.
4. Гігієнічні та мотиваційні.

15. До змістовних теорій мотивації не відносяться:

1. Теорія Мак-Клелланда.
2. Теорія Маслоу.
3. Теорія очікувань Врума.
4. Теорія Туган-Барановського.

Тема 10 .Контролювання як загальна функція менеджменту

16. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

1. Тому, що є працівники, які безвідповідально ставляться до своїх обов'язків.
2. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
3. Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.
4. Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

17. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

1. У період виконання запланованих робіт.
2. До фактичного початку виконання певних робіт.
3. Після виконання запланованих робіт.
4. У період виконання окремих робіт.

18. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

1. У ході проведення певних робіт.
2. Після виконання певних робіт.
3. До фактичного початку виконання певних робіт.
4. У ході проведення і виконання всіх запланованих робіт.

19. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

1. До фактичного початку виконання робіт.
2. У ході проведення певних робіт.
3. Після виконання запланованих робіт.
4. В ході проведення і після виконання всіх робіт.

20. Основними завданнями контролю є:

1. Забезпечення виконання відповідних виробничих завдань.
2. Забезпечення досягнення місії і цілей організації.
3. Забезпечення досягнення запланованого прибутку.
4. Забезпечення постійного розвитку організації.

Тема 11 .Регулювання як загальна функція менеджменту, Тема 12 .Інформація та комунікації в управлінні

21. Нарада – це:

1. Вид управлінської діяльності.
2. Форма обміну інформацією між керівниками та спеціалістами.
3. Форма обміну інформацією між керуючою і керованою підсистемами для досягнення певних цілей.

4. Метод обміну інформацією.

22. Що таке комунікація?

1. Обмін інформацією між декількома підрозділами.
2. Обмін інформацією між керівниками та їх підлеглими.
3. Обмін будь-якою інформацією.
4. Обмін інформацією між двома чи декількома людьми.

23. Що слід розуміти під комунікаційним процесом ?

1. Обмін інформацією між двома людьми для виконання виробничих завдань.
2. Обмін інформацією між керівником та його підлеглими.
3. Обмін інформацією між керівниками.
4. Процес обміну інформацією між двома чи декількома людьми з метою вирішення певних проблем.

24. Чи може інформація виступати як товар, продукція і послуга?

1. Інформація може виступати тільки як товар.
2. Інформація може виступати тільки як продукція і послуга.
3. Інформація може виступати тільки як послуга.
4. Інформація може виступати як товар, продукція і послуга.

25. Визначте елементи комунікаційного процесу:

1. Зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача, декодування.
2. Збори, наради, ділові бесіди та переговори, телефонні розмови тощо.
3. Відправник, повідомлення, канал, отримувач (споживач).
4. Всі відповіді неправильні.

Тема 13 .Групи, групова динаміка, керівництво та лідерство, Тема 14. Ефективність управління

26. В основі керівництва організацією лежать такі основні категорії менеджменту:

1. Лідерство і вплив.
2. Лідерство, вплив, влада.
3. Влада і лідерство.
4. Вплив і влада.

27. На які умовні групи можна поділити вимоги до менеджера як професійного керівника?

1. Ділові та морально-психологічні.
2. Ділові, вольові та морально-психологічні.
3. Морально-психологічні та організаторські.
4. Організаторські та ділові.

28. Що таке соціальна відповідальність у менеджменті?

1. Реакція на соціальні проблеми суспільства.
2. Добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
3. Відповідне реагування організації на проблеми суспільства.
4. Реакція на економічні проблеми суспільства країни.

29. Що слід розуміти під етичною поведінкою організації?

1. Сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.
2. Вчинки та дії людей, які здійснюються в процесі досягнення певних цілей.
3. Поведінка та дії людей, які відповідають нормам моралі та порядку, що склались у суспільстві.
4. Поведінка людей в процесі виконання своїх функцій.

30. Що слід розуміти під ефективністю менеджменту організації?

1. Виконання основних господарських завдань.
2. Досягнення певного обсягу прибутку.
3. Досягнення запланованих результатів діяльності організації.
4. Завоювання нових ринків збуту товарів та послуг.

6.ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПІДГОТОВКИ ДО ІСПИТУ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ»

1. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
2. Цілі , завдання, інструменти і принципи менеджменту.
3. Етика бізнесу та сучасний менеджмент. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.
4. Основні характерні риси та особливості сучасного менеджменту.
5. Школи управлінської думки.
6. Процесний, ситуаційний і системний підходи в менеджменті.
7. Поняття та загальні характеристики організації.
8. Концепція життєвого циклу організації та характеристика основних фаз розвитку, організація як відкрита система.
9. Сутність управлінської діяльності менеджерів, ролі за Мінцбергом.
10. Загальна характеристика внутрішнього середовища організації .
11. Зовнішнє середовище прямого впливу:.
12. Зовнішнє середовище побічного впливу.
13. Рівні управління. Менеджери вищого, середнього та нижчого рівня: характеристика обов’язків.
14. Характеристика основних видів організаційних структур управління. Лінійні і функціональні організаційні структури управління
15. Комбіновані структури управління: лінійно-функціональна; лінійно-штабна; дивізійна; матрична.
16. Технологія. Класифікація технологій.
17. Людський ресурс в організації. Персонал як головна складова успішної діяльності організації.
18. Основні фактори успішної діяльності менеджера в організації.
19. Визначення та класифікація управлінських рішень.Фактори, що впливають на прийняття рішень.
20. Процес прийняття рішення та його основні етапи.
21. Методи прийняття рішень.
22. Індивідуальні стилі прийняття рішень. Основні переваги та недоліки залучення працівників до прийняття рішень.
23. Якість управлінських рішень. Умови ефективних управлінських рішень.
24. Суть та взаємозв’язок функцій управління.
25. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв’язок.
26. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування.
27. Основні принципи тактичного та стратегічного планування в процесі управління організаціями.
28. Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.
29. Повноваження, обов’язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні.
30. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.
31. Зміст та еволюція поняття мотивації. Первісні концепції. Сучасні теорії мотивації.
32. Змістовні теорії мотивації. Теорія потреб за А. Маслоу.
33. Змістовні теорії мотивації: теорія вищих потреб Девіда Мак Клеелланда.
34. Змістовні теорії мотивації: двохфакторна теорія потреб Фредеріка Герцберга.
35. Процесуальні теорії мотивації : теорія очікування, теорія справедливості. Модель Портера-Лоулера.

36. Поняття контролю та його місце у системі управління. Види управлінського контролю.
37. Етапи та модель процесу контролю.
38. Дисфункціональний ефект системи контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю.
39. Сутність комунікацій. Комунікації та ефективність управління.
40. Основні види внутрішніх комунікацій.
41. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
42. Міжособистісні комунікації: визначення та основні фактори стримування розвитку та перешкоди на їх шляху.
43. Шляхи вдосконалення мистецтва спілкування. Десять настанов уміння слухати Кіта Девіса.
44. Організаційні комунікації.
45. Перешкоди в організаційних комунікаціях. Удосконалення комунікацій в організаціях.
46. Сучасні інформаційні технології в менеджменті.
47. Групи: їх види та значимість.
48. Фактори, що впливають на ефективність роботи груп.
49. Управління неформальною групою. Позитивні та негативні тенденції, пов'язані з неформальними організаціями.
50. Процес розвитку соціальних груп в організації.
51. Лідерство та теорії лідерства.
52. Влада, вплив, лідер. Баланс влади. Форми влади і впливу.
53. Авторитарне і демократичне керівництво.
54. Природа конфлікту в організації, типи конфліктів.
55. Наслідки конфлікту в організації. Шляхи та методи подолання конфліктів.
56. Управління конфліктною ситуацією. Міжособистісні стилі вирішення конфліктів.
57. Зміст організаційної культури і її види. Управління організаційною культурою.
58. Зміст категорії “ефективність управління”. Концепції визначення ефективності управління.
59. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна.
60. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Юрій Палеха, Григорій Мошек, Ірина Миколайчук. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник. В-во «Ліра-К». 2018. - 528 с.
2. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
3. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. - 252 с.
4. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
5. Менеджмент: навч. посіб. Муромець Н.Є., Мирошниченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.

6. Мескон М., Альберт Х. Основи менеджменту. пер. с англ. – ІД. Вільямс, 2008. – 672 с. <https://infotour.in.ua/meskon.htm>
7. Пітер Ф. Друкер - «Виклики для менеджменту XXI століття» – Київ: Видавництво КМ-Букс-К, 2020. – 240с.
8. Менеджмент. Базовий курс: навч. посіб. Ю.В. Герасименко, О.Г. Підвальна; Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця: Консоль, 2017. 255 с.
9. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканевич Ю.В., Погодаєв І.В., Сиваненко Г.П., Соломко А.С., Юрківська Т.Р. Менеджмент: навчальний посібник. Заг. ред. канд. екон. наук, професора Г.Є. Мошека. 2-ге вид., доп. і перер. К.: В-во «Ліра-К». 2016. - 548 с.

Додаткова література

1. Гудзь М.В., Гудзь П.В. Цифровізація просторового управління в парадигмі цифрової економіки Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції 9 – 10 вересня 2021 року с. Залізний порт, Херсонська обл.Херсон: ХНТУ, 2021. 111 С. 20-21
2. Gudz M., Potarova A. Методи регулювання конфліктної ситуації в організаціях в процесі управління конфліктом. Results of modern scientific research and development. Proceedings of the X-th International Scientific and Practical Conference. SSPG Publish. Madrid, Spain. December 12-14. 2021.Pp. 665-669.
URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/RESULTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-AND-DEVELOPMENT-12-14.12.21.pdf> Madrid, Spain
3. Gudz M., Podolyak S. Можливості та наслідки автоматизації HR- процесів в сучасних організаціях. Results of modern scientific research and development. Proceedings of the X-th International Scientific and Practical Conference. SSPG Publish. Madrid, Spain. December 12-14. 2021. Pp. 670-674. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/RESULTS-OF-MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-AND-DEVELOPMENT-12-14.12.21.pdf> Madrid, Spain
4. Maryna Gudz, Karina Titus. Zarządzanie kompetencjami w efektywnych organizacjach – analiza narzędzi. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24-26 травня 2022 року). Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. 557 с.131-135.польська мова
5. Гудзь М. В., Гудзь П. В. Сучасні тренди конфліктології стосунків у менеджменті персоналу с. 17-19. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.
6. Гудзь М. В., Новік Д.А. Формування ключових компетенцій менеджерів в епоху цифрової економіки с. 30-32. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.
7. Гудзь М.В., Коляда Т.Г.Зростання ролі soft-skills в професійному та кар'єрному розвитку менеджерів у постковідному середовищі с. 152-154. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 21 квіт. 2021 р. М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький: ЦНТУ, 2021.195 с.
8. Maryna Gudz, Piotr Gudz Metody oceny efektywności systemów zarządzania jakością. European Journal of Management and Social Science. 2020. № 2. p. 57-65. https://f177a24f-5bcc-448e-81c2-4c6a152f5183.filesusr.com/ugd/6ba610_933ee218ca3d4374bd0c5985f0694c9a.pdf
9. Gudz Maryna, Gudz Petro. Innovations of local authorities. European Journal of Management and Social Science. 2021. № 1. vol.2, p. 51-56. Вроцлав Інститут Макса Вебера <https://www.ejmss-journal.com/wydane-numery>

- https://f177a24f-5bcc-448e-81c2-4c6a152f5183.filesusr.com/ugd/6ba610_0d3058ecd7e54d81b5852dd0cbf83175.pdf
10. Gudz P.V., Gudz M.V., Sydoruk I.S., Kunaiev A.Yu. Financial component of estimation of efficiency of management of enterprise on basis of BSC. Збірник наукових праць Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 4, № 31 (2019) <http://fkd.org.ua/article/view/190804> DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v4i31.190804>
 11. Гудзь М.В. Кунаєв А. Ю. Суть і складові цільового управління для оцінювання ефективності менеджменту суб'єкту господарювання. с.166-168. Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави»: збірн матеріал. XI Міжнародної науково-практ. конференції. - Запоріжжя: ЗНУ, 2017.
 12. Гудзь М.В., Скурська Д.П. Характеристика креативного менеджменту як складової управління. Соціально-економічні, освітні та фахові проблеми молоді в умовах євроінтеграційних процесів : Матер. Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції, 28.04.2018 р, м. Запоріжжя.
 13. Гудзь М.В., Коучинг у системі управління персоналом. Полсжаєва К.В. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 16–20 квітня 2018 р.) [Електронний ресурс] Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018.
 14. Гудзь М.В., Управлінські ролі менеджера в організаціях. Шайтанова К.Ю. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 16–20 квітня 2018 р.) [Електронний ресурс]. Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018.
 15. Гудзь М.В., Нєнова Л. І. Регулювання стресових ситуацій в організації методом стрес-менеджменту. с.361-364. Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (4–5 жовтня 2018 року), м. Запоріжжя [Електронний ресурс]. Редкол. : Прушківська Е. В. (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018.
 16. Гудзь М.В., Пилипенко С. В. Визначення пріоритетності справ сучасного менеджера методом АБВ-аналізу. с.364-367. Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (4–5 жовтня 2018 року), м. Запоріжжя [Електронний ресурс] Редкол. : Прушківська Е. В. (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018.
 17. Гудзь М.В., Пилипенко С. В. Шляхи використання сучасних методів управління персоналом на виробничому підприємстві с.290-293. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : матеріали VI Міжнародної заочної науково-практичної конференції 30 листопада 2018 р. за ред. В. М. Огаренка, О. В. Покатаєвої та ін. – Запоріжжя: КПУ, 2018. – 445 с.
 18. Гудзь М.В., Засоріна Г.В. Наявність та розвиток професійних якостей майбутніх менеджерів. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р.) [Електронний ресурс]. Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2019.
 19. Гудзь М.В., Вінтоняк О.І. Реалізація принципів наукової організації праці. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р.) [Електронний ресурс]. Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2019.

20. Гудзь М.В., Луців К.Й. Організаційна культура як механізм успіху підприємств. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р.) [Електронний ресурс]. Редкол.: В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2019.
21. Гудзь М.В., Ключко В.М. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. Тиждень науки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р.) [Електронний ресурс]. Редкол.: В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2019.
22. Marina Gudź, Roman Sass, Patrycja Kamińska. Praktyczne aspekty oceny efektywności systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwie branży spożywczej. с.98-101. Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. 29-30 жовтня 2019 року, м. Запоріжжя. Нац. ун-т Запоріж. політехніка, 2019. 245 с.
23. Гудзь М. В., Желтова О. І. Визначення критеріїв успішного менеджера. С. 297-300. «Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір»: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Запоріжжя (17–18 жовтня 2019 року) [Електронний ресурс] Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2019.
24. Гудзь М.В. Оцінка корпоративної культури в системі менеджменту організації. С.86-88. Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матер. XXV Міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 трав. 2020 р.) відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк: Вежа-Друк, 2020. – 144 с.
25. Гудзь М.В., Педченко П.С. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні. Тиждень науки-2020. Факультет міжнародного туризму та економіки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. [Електронний ресурс] Редкол.: В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2020. 1 електрон. опт. диск (DVDROM) https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&tr/2020/conf/4.1/TN_2020_MTE.pdf.
26. Гудзь М.В., Поліщук С.С. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом Тиждень науки-2020. Факультет міжнародного туризму та економіки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. [Електронний ресурс]. Редкол.: В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2020. 1 електрон. опт. диск (DVDROM) https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&tr/2020/conf/4.1/TN_2020_MTE.pdf.
27. Гудзь М.В., Поліщук С.С. Наявність застосування сучасних інформаційних технологій для покращення документаційного менеджменту підприємств Тиждень науки-2020. Факультет міжнародного туризму та економіки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. [Електронний ресурс]. Редкол.: В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2020. 1 електрон. опт. диск (DVDROM) https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&tr/2020/conf/4.1/TN_2020_MTE.pdf.
28. M.V. Gudź, P.V. Gudź. Administration local governments in Polish of small business development s.124-126 Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції: зб. наук. пр. Полтава: ПП «Астрия», 2021. 319.

29. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. – Івано Франківськ, «Лілея НВ», – 2015. – 336 с.
30. Менеджмент: навч. посіб. колективне видання за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків: ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
31. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор–Видавництво, 2015. 563 с.
32. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. – 3-тє вид., переробл. доповн. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.
33. Мінцберг Генрі Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією (українською). К.: Наш Формат.Переклад — Роман Корнута, 2018. – 408 с.
34. Адісес І. Ідеальний керівник: Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу Київ: ВД “Києво-Могилянська академія”, 2006. 266 с.
35. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб. К.: Знання, 2019. – 422 с.
36. Якокка Л., Новак У. Кар'єра менеджера. Вид-во "Попурі", 2020. 528 с.
37. Іцхак Калдерон Адісес- Як подолати кризу управління – Київ: Видавництво Фабула-К, 2019. – 272с.
38. Іцхак Адісес- Стилі хорошого і поганого менеджменту – Київ: Видавництво Наш Формат-К, 2020. – 224с.

Інформаційні ресурси

1. <http://www.nbu.gov.ua>
2. <http://www.management.com.ua>
3. <http://www.management.com.ua/glossary>
4. <http://www.management.com.ua/books/?topic=10>
5. http://www.management.com.ua/links/links.php?topic_id=11
6. http://www.management.com.ua/links/links.php?topic_id=19

Електронні ресурси

1. Державний комітет статистики України: режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Президент України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>
3. Кабінет Міністрів України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
4. Верховна Рада України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/main/a>
5. Державна служба статистики України [електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/express/expres_u.html
6. Державна служба зайнятості України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dcz.gov.ua>
7. Федерація роботодавців України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fru.ua/ua>

Перелік електронних наукових фахових видань

1. [Міжнародний електронний журнал“Economic Processes Management”](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/?lang=uk)[електронний ресурс]. – -режим доступу: <http://epm.fem.sumdu.edu.ua/?lang=uk>;
2. [Міжнародний електронний журнал“ Modern Economics ”](https://modecon.mnau.edu.ua)[електронний ресурс]. – режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua>
3. **Електронне наукове видання/Адаптивне управління: теорія і практика.** Серія «Економіка» [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://nfv.ukrintei.ua/view/5b1926367847426a631918fb>

4. **Електронне наукове видання** "Державне управління: удосконалення та розвиток" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua>
5. **Електронне наукове видання** "Економіка та суспільство" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua>
6. **Науковий журнал «Економіка: реалії часу»** [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://economics.opu.ua>
7. **Електронне наукове видання** "Ефективна економіка" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
8. **Електронне наукове видання** "Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ir.stu.cn.ua>
9. **Електронне наукове видання** "Соціально-економічні проблеми і держава" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua>
10. **Електронне наукове видання** "Східна Європа: економіка, бізнес та управління" [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua>

Додаток А
ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ ТИТУЛЬНОЇ СТОРІНКИ РЕФЕРАТУ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МИТНОЇ СПРАВИ

РЕФЕРАТ

з дисципліни «Основи управління»

НА ТЕМУ «ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ СУЧАСНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ»

Виконав: студент(ка) _____ групи

(ПІБ)

Керівник _____
(наук.ступінь, вчене звання ПІБ)

Запоріжжя
2022