

**Державний університет телекомунікацій**

**Кафедра менеджменту**

Затверджую:  
Завідувач кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ проф. О.Є. Гудзь

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМАЛЕКС**

**дисципліни**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Київ – 2018**

Підготовлено д.е.н., професором кафедри менеджменту Лазоренко Л.В.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту протокол № 1 від 29 серпня 2018 р.

**Лазоренко Л.В.** Навчально-методичний комплекс дисципліни “Менеджмент”.  
– К.:ДУТ, 2016. – 22 с.

## ВСТУП

**Мета:** формування системи фундаментальних знань з менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

**Завдання:** вивчення сутності основних понять і категорій менеджменту; складових елементів, етапів, інструментів реалізації та забезпечення взаємозв'язків функцій управління; процесів прийняття та методів обґрунтування управлінських рішень; набуття вмінь використовувати базові інструменти управління організацією.

### **Змістові модулі:**

#### МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ.

- Поняття і сутність менеджменту
- Історія розвитку менеджменту
- Основи теорії прийняття управлінських рішень
- Методи обґрунтування управлінських рішень
- Планування в організації
- Організація як функція управління
- Мотивація
- Управлінський контроль

#### МОДУЛЬ 2. КЕРІВНИЦТВО ЯК ОБ'ЄДНУВАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- Лідерство
- Комунікації в управлінні
- Ефективність управління

### **Міжпредметні зв'язки:**

Вивчення дисципліни “Менеджмент” передбачає тісні зв'язки з іншими навчальними курсами: “Вступ до спеціальності”, “Економічна теорія”, “Менеджмент телекомунікацій”, “Маркетинг”, “Методологія і технологія прийняття управлінських рішень”, «Управління персоналом» та ін.

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “МЕНЕДЖМЕНТ”

№	Т е м и	Кількість годин, з них:						Примітка
		Лекції	Семі- нари	Прак- тичні занят.	Інд. конс. роб.	СРС	Всьо го го- дин	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Модуль 1. Теоретичні основи управління</b>								
1.	Поняття і сутність менеджменту	2	2			8	12	
2.	Історія розвитку менеджменту	2	2			8	12	
3.	Основи теорії прийняття управлінських рішень	2	2			8	12	
4.	Методи обґрунтування управлінських рішень	2		2		8	12	
5.	Планування в організації	4	2	2		8	16	
6.	Організація як функція управління	4	2	2		8	16	
7.	Мотивація	2	2			8	12	
8.	Управлінський контроль	2		2		8	12	<b>Модульний контроль знань</b>
<b>Модуль 2. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту</b>								
9.	Лідерство	2	2	2		8	14	
10.	Комунікації в управлінні	2		2		8	12	
11.	Ефективність управління	2		2		10	14	<b>Модульний контроль знань</b>
	<b>ВСЬОГО</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>14</b>		<b>90</b>	<b>144</b>	<b>Залік</b>

## **ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ЗА МОДУЛЯМИ**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ**

#### **Тема 1. Поняття і сутність менеджменту**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки.

Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

Закони та закономірності менеджменту. Загальні принципи менеджменту. Сучасні принципи управління і методологія їх розроблення.

Сутність і основні риси формальної організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.

Особливості менеджменту в економічно розвинутих країнах: Північноамериканська модель менеджменту; західноєвропейська модель менеджменту; японська модель менеджменту. Концептуальні моделі сучасного менеджменту.

*Література: [ 1, 5, 11, 12, 17, 18, 19, 20].*

#### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: Школа наукового управління; класична школа управління; школа людських стосунків; школа виробничої демократії; школа поведінкових наук. Особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту.

Концепції сучасної науки менеджменту: процесний підхід; системний підхід; ситуативний підхід.

Зародження та розвиток наукових досліджень менеджменту в Україні. Напрями наукового формування вітчизняної моделі менеджменту. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.

*Література: [ 1-3, 5, 9, 14, 20].*

#### **Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень**

Сутність управлінських рішень. Типи управлінських рішень.

Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення: виявлення та визначення ситуації, що потребує вирішення; визначення варіантів; оцінка варіантів; вибір оптимального варіанта; впровадження обраного варіанта; оцінка результатів.

Поведінкові аспекти ухвалення управлінського рішення. Адміністративна модель ухвалення рішення. Політичні чинники в ухваленні рішення. Етика й ухвалення управлінського рішення.

Групове ухвалення рішення в організаціях. Форми групового ухвалення рішення.

*Література: [1, 3, 5, 9, 13, 20].*

#### **Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень**

Класифікація методи обґрунтування управлінських рішень. Ідентифікація сфери та особливості застосування різних методів обґрунтування управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень: ухвалення рішень за умов визначеності; ухвалення рішень в умовах ризику; ухвалення рішення за умов невизначеності.

Моделювання. Типи моделей: фізичні, аналогові, математичні. Етапи побудови моделей. Способи моделювання.

Методи прийняття ефективних управлінських рішень. Методи прогнозування. Балансові методи. Платіжна матриця. Дерево рішень. Метод колективної генерації ідей. Метод “номінальної групи”. Метод “рінгі”. Метод “сценаріїв”.

*Література: [1, 3, 5, 9, 13, 20].*

#### **Тема 5. Планування в організації**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Класифікація планів організації.

Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних та слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії.

Економіко-організаційний зміст оперативного планування. 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.

*Література: [1, 3, 5, 6, 11, 20].*

#### **Тема 6. Організація як функція управління**

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Командний ланцюжок. Владні повноваження, обов'язки, відповідальність. Норма керованості. Централізація та децентралізація. Процес делегування повноважень та відповідальності.

Департаменталізація: функціональна; продуктова; географічна; за процесами; за клієнтами. Команди з перехресними функціями. Взаємодія та взаємовплив структур організації.

Сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети. Елементи структури. Характеристика основних видів організаційних структур управління. Лінійні і функціональні організаційні структури

управління. Комбіновані структури управління: лінійно-функціональна; лінійно-штабна; дивізійна; матрична. Функціональний підхід до формування організаційних структур менеджменту. Цільовий підхід до формування організаційних структур.

*Література: [1, 3, 5, 11, 9, 20]*

### **Тема 7. Мотивація**

Поняття мотивування як функції менеджменту. Теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Фредеріка Герцберга, теорії Х та Y Д. Мак-Грегора) та теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей).

Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці, як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата; система винагород та премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу та морального стимулювання.

*Література: [1, 3, 5, 9, 11, 14, 20]*

### **Тема 8. Управлінський контроль**

Поняття контролю та його місце в системі управління.

Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; додання складних організаційних проблем; мінімізація затрат.

Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль.

Етапи контролювання : затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; провадження коректив.

Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль. Фінансовий контроль.

Системи контролювання: внутріфірмове; незалежне; державне регулювання.

*Література: [1, 4, 5, 14, 20]*

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. КЕРІВНИЦТВО ЯК ОБ'ЄДНУВАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Тема 9. Лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Типи керівників. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту з функціями керівника.

Основи керівництва: вплив; лідерство; влада.

Влада в менеджменті. Види та баланс влади. Форми влади керівника.

Природа лідерства та його складові. Типологія лідерів. Теорії лідерства. Теорія підходу з позиції особистих якостей. Теорія поведінкового підходу. Теорія ситуаційного підходу.

Особливості національних систем керівництва.

*Література: [1, 3, 5, 6, 11, 20].*

### **Тема 10. Комунікації в управлінні**

Інформація, її сутність та значення в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту.

Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.

Поняття і характеристика комунікацій. Комунікативний процес, його елементи та етапи. Різновиди комунікацій. Комунікації між організацією та середовищем. Між рівневі комунікації в організації. Комунікації між керівником та підлеглими. Комунікації між керівником та робочою групою. Поняття про трансакції.

Методи вдосконалення комунікацій. Методи вдосконалення між особистісних комунікацій. Підвищення ефективності інформаційного обліку.

*Література: [1, 3, 5, 9, 14, 20]*

### **Тема 11. Ефективність управління**

Сутність та природа організаційного розвитку. Технології розвитку організації. Ефективність розвитку організацій.

Природа організаційних змін. Чинники, що обумовлюють організаційні зміни. Сфери організаційних змін. Планування організаційних змін.

Керування змінами в організації. Моделі процесу змін: модель Луїна; поглиблений підхід до змін. Причини опору змінам. Долання опору змінам.

Ефективність менеджменту організацій. Ефективність менеджменту організації, критерії та методи її оцінювання. Оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів менеджменту організацій.

*Література: [1-5, 7, 11, 13, 14, 20].*

## **ПЛАНИ ЛЕКЦІЙ.**

### **Лекція 1. Поняття і сутність менеджменту**

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
2. Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок.
3. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
4. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища.
5. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.
6. Особливості менеджменту в економічно розвинутих країнах.

### **Лекція 2. Історія розвитку менеджменту**

1. Класичні теорії менеджменту.
2. Особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту.
3. Концепції сучасної науки менеджменту.



4. Розвиток управлінської науки в Україні.

### **Лекція 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень**

1. Сутність та класифікація управлінських рішень.
2. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення.

### **Лекція 4. Методи обґрунтування управлінських рішень**

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
2. Умови прийняття управлінських рішень.
3. Моделювання. Етапи побудови моделей.
4. Методи прийняття ефективних управлінських рішень.

### **Лекція 5. Планування в організації**

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Класифікація планів організації.
2. Визначення місій та цілей організації.
3. Принципи SWOT-аналізу.
4. Базові стратегії організації.
5. Економіко-організаційний зміст оперативного планування.

### **Лекція 6. Організація як функція управління**

1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
2. Організаційні структури управління.
3. Проектування організаційних структур управління.

### **Лекція 7. Мотивація**

1. Поняття мотивування як функції менеджменту.
2. Психологічні теорії мотивування.
3. Процесуальні теорії мотивації.
4. Мотиваційні засоби менеджера.
5. Оплата праці, як основний чинник мотивування продуктивності праці.
6. Сучасні системи та форми стимулювання праці.
7. Методи соціального впливу та морального стимулювання.

### **Лекція 8. Управлінський контроль**

1. Поняття контролю та його місце в системі управління.
2. Етапи контролювання.
3. Види управлінського контролю.
4. Системи контролювання.

### **Лекція 9. Лідерство**

1. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство та влада.
2. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
3. Теорії лідерства

4. Типологія лідерів.
5. Поняття стилю керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва

### **Лекція 10. Комунікації в управлінні**

1. Інформація, її сутність та значення в менеджменті.
2. Класифікація інформації.
3. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту.
4. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.
5. Поняття і характеристика комунікацій.
6. Комунікативний процес, його елементи та етапи.
7. Різновиди комунікацій.
8. Комунікаційні бар'єри.
9. Методи вдосконалення комунікацій.

### **Лекція 11. Ефективність управління**

1. Природа організаційних змін. Моделі процесу організаційних перетворень.
2. Опір змінам. Система подолання опору організаційним змінам.
3. Управління організаційними змінами.
4. Ефективність менеджменту організацій. Показники ефективності управління.

## **ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ**

### **Семінарське заняття 1. Поняття і сутність менеджменту**

1. Сутність менеджменту
2. Моделі менеджменту
3. Функції менеджменту
4. Види менеджменту

*Література: [1-3, 5, 9, 14, 20].*

### **Семінарське заняття 2. Історія розвитку менеджменту**

1. Класичні теорії менеджменту.
2. Особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту.
3. Концепції сучасної науки менеджменту.
4. Зародження та розвиток наукових досліджень менеджменту в Україні.

*Література: [1-3, 5, 9, 14, 20].*

### **Семінарське заняття 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень**

1. Суть та види управлінських рішень
2. Процес прийняття рішень
3. Концепції прийняття рішень
4. Методи прийняття рішень

*Література: [1-3, 5, 9, 14, 20].*

**Практичне заняття 1. Методи обґрунтування управлінських рішень**  
Ділова гра “Розробка управлінських рішень методом колективного генерування ідей”

### **Семінарське заняття 4. Планування в організації**

1. Суть та види планування
2. Процес планування
3. Основні підходи до планування
4. Методи планування

*Література: [1-3, 5, 9, 14, 20].*

**Практичне заняття 2. Планування в організації**  
Визначення стратегії організації. Аналіз портфеля бізнесів за ситуаційною вправою “Оцінка діяльності туристичної компанії”.

### **Семінарське заняття 5. Організація як функція управління**

1. Суть та види організації.
2. Типи організаційних структур
3. Організаційні цілі і плани

*Література: [1-3, 5, 9, 14, 20].*

**Практичне заняття 3. Організація як функція управління**  
Ділова гра “Аналіз організаційної структури управління підприємством”

### **Семінарське заняття 6. Мотивація**

1. Поняття мотивування як функції менеджменту.
2. Теорії змісту.
3. Теорії процесів.
4. Мотиваційні засоби менеджера.
5. Оплата праці, як основний чинник мотивування продуктивності праці.
6. Сучасні системи та форми стимулювання праці.
7. Методи соціального впливу та морального стимулювання.

*Література: [1, 3, 5, 9, 11, 14, 20]*

**Практичне заняття 4. Управлінський контроль**  
Ситуаційно-аналітична задача “Контроль по ТПКовські”

## **Семінарське заняття 7. Лідерство**

1. Суть та основні підходи до лідерства
2. Типи лідерів
3. Влада як форма лідерства

## **Практичне заняття 5. Лідерство**

Ділова гра “Визначення керівного статусу членів команди”

## **Практичне заняття 6. Комунікації в управлінні**

Проведення рольової гри “Переговори”.

## **Практичне заняття 7. Ефективність управління**

Вирішення ситуаційно-розрахункової задачі: “Ефективність інновацій”.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.**

Самостійна робота студента призвана активізувати систематичну роботу студента, індивідуалізувати навчання, підвищити якість засвоєння навчальної дисципліни.

Самостійна робота з навчальної дисципліни “Менеджмент” включає:

- підготовку до семінарських занять;
- підготовку до практичних занять;
- підготовку до поточного контролю знань студентів з окремих тем навчальної дисципліни;
- виконання завдань з самостійної роботи;
- підготовку до модульного контролю;
- підготовки до підсумкового контролю знань.

За кожною з тем курсу “Менеджмент” студент повинен виконати наступні завдання:

### **Тема 1. Поняття і сутність менеджменту**

Ситуаційна вправа. “Бути успішним бізнесменом в Україні важко”.

Запитання до ситуаційної вправи:

1. Які навички менеджера є найважливішими для завоювання позицій на аграрному ринку?
2. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдингу “Агронафтосервісу –СТ”.
3. Які риси та якості Сергія Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. Проаналізуйте спільні риси та відмінності між менеджером та підприємцем.
5. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть чому менеджмент – це тільки наука, проте й мистецтво.

## **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

Дати відповіді на питання:

1. В чому полягають особливості наукових досліджень в галузі управління дореволюційних українських вчених?
2. Чому сьогодні немає чітко оформлених наукових шкіл у менеджменті?
3. Аргументуйте актуальність чи не актуальність сучасної соціально-культурної парадигми менеджменту для вітчизняних виробничо-господарських організацій?
4. У чому полягають особливості наукових досліджень школи наукового управління?

## **Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень**

Запитання для аналізу:

1. Чи буває суто раціональне рішення, чи всі рішення хоча б частково мають суб'єктивний характер?
2. Наведіть приклади умов ухвалення рішення та опишіть, як можуть змінитись умови, що впливають на рішення.
3. Чи бажання отримати задовільний результат завжди є поганим підходом до ухвалення рішення? За яких умов такий підхід виправданий?
4. За яких умов ви б віддали перевагу груповому ухваленню рішення над індивідуальним, і навпаки? Чому?

## **Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень**

Дати відповіді на питання:

## **Тема 5. Планування в організації**

(Робота в малих групах).

Визначення стратегії організації. Аналіз портфеля бізнесів за ситуаційною вправою.

## **Тема 6. Організаційна як функція управління**

Охарактеризувати структуру дій, які здійснюють в процесі виконання функції “Організування”.

## **Тема 7. Мотивація**

1. Навести приклади підтвердження (непідтвердження) положень теорії двох факторів Ф.Герцберга у вітчизняних організаціях.
2. Розробити рекомендації по удосконаленню матеріальної мотивації працівників підприємства (підприємство – на ваш вибір).

## **Тема 8. Управлінський контроль**

Дати відповіді на питання:

1. Як контролювання пов'язано з функціями менеджменту планування та організація:

2. Які етапи процесу контролювання? Який етап найважчий для виконання? Чому?

3. В чому полягають подібності та відмінності між різними формами операційного контролю? Які недоліки та переваги кожної з форм.

## **Тема 9. Лідерство**

Дати відповіді на питання:

1. Які риси найліпше характеризують студентських лідерів? Ділових лідерів? Політичних лідерів? Як можна пояснити подібності та відмінності їхніх рис?

2. Наскільки можливо для лідера бути одночасно орієнтованим на завдання і працівників? Чи можете назвати інші форми лідерської поведінки, які були б важливими для менеджера?

3. Як можна керувати політичною поведінкою в організаціях?

## **Тема 10. Комунікації в управлінні**

Дати відповіді на питання:

1. У яких моментах комунікативного процесу можуть виникнути проблеми? Наведіть приклади комунікативних проблем і подумайте, як їх можна уникнути або подолати.

2. Чи організація може існувати без комунікацій? Чому?

3. Які відмінності між горизонтальними та вертикальними комунікаціями в організації за наявності бар'єрів? Як створити типову інформаційну систему для зменшення таких бар'єрів?

## **Тема 11. Ефективність управління**

Дати відповіді на питання:

1. Чи можуть ситуаційні зміни бути запланованими наперед? Чому?

2. Чи повинні всі організаційні зміни бути планованими? Чому?

3. Чому в останні роки великого поширення набув реінженіринг?

4. Чи на всіх етапах організаційних змін виникає однаковий опір з боку працівників? Відповідь обґрунтуйте.

## **ІНДИВІДУАЛЬНО-КОНСУЛЬТАТИВНА РОБОТА**

Індивідуально-консультативна робота є формою позааудиторної роботи викладача та студента. Студент може отримати індивідуальні консультації у години, визначені викладачем та затверджені на засіданні кафедри менеджменту.

Отримати індивідуальні консультації студент може за бажанням при підготовці до:

- семінарських занять;
- практичних занять, які включають:

- \* додаткові пояснення щодо лекційного матеріалу;
- \* роз'яснення специфіки теоретичного матеріалу, який відведено на самостійне опрацювання;
- \* методики самостійної роботи з літературними джерелами;
- \* методики вирішення ситуаційних та розрахунково-аналітичних задач;
- \* методики підготовки до рольової гри;
- \* допомоги налагодження комунікацій в малих групах.
- поточного контролю знань студентів з окремих тем навчальної дисципліни;
- модульного контролю. Студент може отримати консультацію щодо виконання модульного наскрізного індивідуального або групового завдання;
- підсумкового контролю знань.

## **МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ**

З метою активізації навчально-пізнавальної діяльності, викладання курсу “Менеджмент” передбачає застосування наступних методик активізації навчання:

- проблемні лекції;
- проблемні та аналітичні підходи при самостійній роботі студентів;
- семінари-дискусії;
- рольові та ділові ігри;
- тренінги;
- розрахунково-аналітичні та ситуаційні задачі;
- кейси;
- робота в малих групах;
- виконання наскрізних індивідуальних завдань;
- тощо.

## **СИСТЕМА ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

***А. Порядок організації поточного та підсумкового оцінювання знань студентів.***

Контроль знань студентів відбувається за результатами оцінювання теоретичних знань та практичних навичок протягом обох навчальних семестрів за результатами:

- усних відповідей практичних заняттях;
- тестування;
- участі в проблемних лекціях;
- розв'язання ситуаційних та розрахунково-аналітичних задач;
- обговорення конкретних ситуацій;

- контролю поточної самостійної роботи;
- виконанню наскрізного модульного завдання для малих груп;
- атестацій;
- іспиту.

Курс “Менеджмент” передбачає застосування декількох форм контролю знань студентів:

- *поточний контроль* – передбачає виконання навчальної програми з дисципліни, як в аудиторний, так і в позааудиторний час, передбачений для самостійної роботи студентів та індивідуально-консультативної роботи з викладачем. Кожне опитування, тестування, робота на практичних заняттях, виконання домашньої самостійної роботи оцінюється за відповідними критеріями.
- *рубіжний контроль* передбачає:
- Модульний контроль: Модульний контроль представляє собою тестування або захист малими групами наскрізного модульного завдання.

### ***Б. Оцінювання результатів поточного, рубіжного та підсумкового контролю знань.***

Рейтингова сума балів з навчальної дисципліни визначається як сума набраних студентом балів протягом семестру (за відвідування лекцій, практичних, семінарських занять, консультацій, виконання самостійної роботи, контрольних заходів тощо).

Якщо студент не з’явився для виконання *модульного контролю знань*, йому виставляється нуль балів.

*Модульний контроль знань* – передбачений даною робочою програмою і складає тестування (в першому модулі) або захист наскрізного модульного ситуаційного завдання (в другому та третьому модулях). При оцінюванні знань враховується індивідуальний вклад кожного учасника малої групи.

*Тестування* – перший модульний контроль проводиться методом тестування. Тестування використовується також як засіб поточного контролю.

Оцінюється тестування за принципом кількості правильних відповідей, за розрахунком представленим у таблиці. (Кількість тестів на одного студента – 20).

До *підсумкового контролю знань* (іспит) допускається студент, який протягом навчального семестру має рейтинговий показник з усіх модулів не менше 60 балів.



### Шкала оцінювання знань

Рейтинговий показник	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
90-100	зараховано	5 (відмінно)
82-89		4 (добре)
75-81		4 (добре)
68-74		3 (задовільно)
60-67		3 (задовільно)
35-59	не зараховано	2 (незадовільно)
1-34		F (незадовільно, з обов'язковим повторним вивченням)

#### Об'єктами контролю є:

- ступінь засвоєння матеріалу нормативного рівня, визначений шляхом проведення усних опитувань за програмними питаннями дисципліни;

- активність, рівень знань, оригінальність та аргументованість висловлених поглядів, яскравість і змістовність доповідей, виступів і коментарів студентів, продемонстровані під час обговорення виробничих ситуацій та дискусійних питань дисципліни;

- ступінь активності студентів та якість набутих ними в процесі розв'язання типових задач практичних навичок вибору та обґрунтування управлінських рішень;

- регулярність відвідування семінарських і практичних занять.

#### Основними **формами** здійснення контролю є:

- усні опитування на лекціях та практичних заняттях за контрольними програмними питаннями поточної та попередніх тем;

- оцінювання рівня виконання письмових домашніх завдань;

- перевірка практичних навичок розв'язання типових задач і виробничих ситуацій, набутих студентами в процесі вивчення дисципліни;

- оцінювання ступеня активності студентів та якості їхніх виступів і коментарів під час проведення дискусій на практичних заняттях.

Для оцінювання рівня відповідей на **теоретичні запитання** використовуються такі **критерії**:

- відмінний рівень: всебічне системне і глибоке знання програмного матеріалу; чітке володіння понятійним апаратом, методами, методиками та

інструментами, передбаченими програмою; вміння використовувати їх для вирішення типових проблем операційного менеджменту;

– задовільний рівень: посереднє знання основного програмного матеріалу; володіння лише окремими методами, методиками та інструментами, передбаченими програмою; вміння використовувати їх для вирішення типових проблем операційного менеджменту, допускаючись окремих помилок;

– незадовільний рівень: значні прогалини у знанні основного програмного матеріалу; фрагментарне володіння базовими поняттями, методиками та інструментами, допускаючись при їх використанні принципових помилок;

Для оцінювання рівня виконання розрахунково-аналітичних завдань застосовуються такі критерії:

– відмінний рівень: правильне розв'язання задачі з повним викладенням порядку розв'язання та глибокою обґрунтованістю відповіді за результатами розрахунків;

– задовільний рівень: а) правильне розв'язання задачі з повним викладенням порядку розв'язання та глибокою обґрунтованістю відповіді за результатами розрахунків; б) неповним викладенням порядку розв'язання або недостатньою обґрунтованістю відповіді за результатами розрахунків.

– незадовільний рівень: неправильне розв'язання задачі з неправильним викладенням міркувань щодо порядку розв'язання.

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
2. Ієрархія як інструмент менеджменту.
3. Організаційна культура як інструмент менеджменту.
4. Сутність і основні риси формальної організації.
5. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
6. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища.
7. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.
8. Північноамериканська модель менеджменту.
9. Західноєвропейська модель менеджменту.
10. Японська модель менеджменту.
11. Класичні теорії менеджменту.
12. Особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту.
13. Концепції сучасної науки менеджменту.
14. Розвиток управлінської науки в Україні.
15. Сутність та типи управлінських рішень.
16. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення.
17. Поведінкові аспекти ухвалення управлінського рішення.

18. Групове ухвалення рішення в організаціях.
19. Умови прийняття управлінських рішень.
20. Моделювання. Етапи побудови моделей.
21. Методи прийняття ефективних управлінських рішень.
22. Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Класифікація планів організації.
23. Визначення місій та цілей організації.
24. Суть та принципи SWOT-аналізу.
25. Загальні підходи до вироблення стратегій бізнесу.
26. Базові стратегії.
27. Економіко-організаційний зміст оперативного планування.
28. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Складові організаційної діяльності.
29. Процес делегування повноважень та відповідальності.
30. Проектування організаційних структур управління.
31. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Переваги та недоліки.
32. Лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління. Переваги та недоліки.
33. Дивізійна та матрична матрична структури управління.
34. Поняття мотивування як функції менеджменту.
35. Психологічні теорії мотивування.
36. Процесуальні теорії мотивації.
37. Мотиваційні засоби менеджера.
38. Оплата праці, як основний чинник мотивування продуктивності праці.
39. Сучасні системи та форми стимулювання праці.
40. Методи соціального впливу та морального стимулювання.
41. Поняття контролю та його місце в системі управління.
42. Етапи контролювання.
43. Види управлінського контролю.
44. Системи контролювання.
45. Класифікація інформації, її сутність та значення в менеджменті.
46. Особливості надходження, утворення й використання інформації на рівнях менеджменту.
47. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.
48. Поняття і характеристика комунікацій.
49. Комунікативний процес, його елементи та етапи.
50. Різновиди комунікацій.
51. Комунікаційні бар'єри.
52. Методи вдосконалення комунікацій.
53. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство та влада.
54. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
55. Теорії лідерства.
56. Типологія лідерів.

57. Поняття стилю керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва.
58. Природа організаційних змін. Управління організаційними змінами.
59. Ефективність менеджменту організацій.
60. Показники ефективності управління.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна:

1. Баєва О.В., Новальська Н.І., Ангелова В.І. Практичні аспекти менеджменту: Навч.-практ. посібник, К.: МАУП, 2006 .-Ч.1..- 170 с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук.ред. В.Яцура,Д.Олесневич.-Львів: Бак, 2011.- 624 с.
3. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г Основи менеджменту:Підручник.- К.: “Академвидав”, 2013.-416 с.
4. Практикум з менеджменту: Навч. посіб./Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О., Лайко Г.П.-К.: МАУП, 2006.-Частина 2.-178 с.
5. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент ( в схемах): Опорный конспект лекций.-К.: МАУП, 2013.-152 с.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту:Підручник.-К.: Академвидав, 2013.- 608 с.

### Додаткова:

7. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. — Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 2010. — 136 с. — 65.290-2 А67 А67
8. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — Пер. с англ. — СПб: Питер, 2009. — 816 с. — 65.290-2 Б-75 Б-75
9. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. — К.: Основи, 2011. — 349 с. — 65.290-2 Б90
10. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. — М.: Финпресс, 2010. — 1056 с. — 65.290-2 Б92 Б92
11. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 256 с. — 65.290-2 В37
12. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник.— 2-е изд. — М.: Институт международного права и экономики, ТРИАДА, 2007. — 384 с. — 65.290-2 В38
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.— 3-е изд. — М.: Гардарика, 2008. — 528 с. — 65.290-2 В41
14. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 189 с. — 65.290-2 Г17
15. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник = Management: Text-book. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. — 501 с. — 65.290-2 Г41
16. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. — СПб.: Специальная литература, 2009. — 700 с.
17. Дафт Р.Л. Менеджмент = Management. — СПб: Питер, 2010. — 832 с. — 65.290-2 Д 21
18. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. / Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Вильямс, 2010. — 272 с. — 65.290-2 Д76
19. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. / Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Вильямс, 2010. — 398 с. — 65.290-2 Д76

20. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента = Management / Пер. с англ. третьего изд. — М.: Дело, 1998. — 800 с. — 65.290-2 М53