

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Робоча програма  
навчальної дисципліни**

# **"МЕНЕДЖМЕНТ"**

**для студентів напряму підготовки  
6.030504 "Економіка підприємства"  
всіх форм навчання**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2016**

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № 1 від 27.08.2015 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Укладачі:** М. В. Афанасьєв  
І. Я. Іпполітова

**Робоча** програма навчальної дисципліни "Менеджмент" для Р 58 студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" всіх форм навчання : [Електронне видання] / уклад. М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 72 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями і темами. Запропоновано плани лекцій, семінарських та практичних занять за двома модулями. Для закріплення знань студентів розроблено індивідуальне навчальне завдання, питання для самостійного опрацювання матеріалу, контрольні запитання для самодіагностики.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" всіх форм навчання.

## Вступ

В умовах постійного динамізму зовнішнього середовища зростає попит на фахівців із теорії та практики менеджменту, що обумовлено потребою підприємств у прийнятті правильних управлінських рішень. Тому для вищих навчальних закладів є надзвичайно важливим завданням підготовка таких спеціалістів-управлінців, які б були здатними забезпечити якісно новий рівень управління підприємствами з використанням сучасних методів. Усе це обумовлює необхідність вивчення теорії та практики системного управління організаціями.

Менеджмент як наукова система організації бізнесу є однією з найважливіших умов ефективного функціонування підприємств. Ця навчальна дисципліна дістала загальне визнання в усьому світі. Тому сучасна теорія і практика менеджменту набуває особливого значення. Перехід економіки України на ринкові відносини вимагає вивчення основних функцій, форм і методів управління на рівні основної ланки – підприємства. Практичне використання такого досвіду – одне з першочергових завдань. Широкий вихід вітчизняних підприємств на світові ринки обумовлює необхідність глибокого вивчення теорії і практики менеджменту.

Опанування навчальної дисципліни "Менеджмент" дозволить студентам набути комплексу знань, умінь і навичок, що необхідні для вирішення складних економічних питань з управління підприємством та сформувати професійні компетентності фахівця з економіки підприємства. Навчальна дисципліна "Менеджмент" віднесена до циклу базових професійно орієнтованих дисциплін підготовки бакалаврів напряму підготовки "Економіка підприємства".

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрямок підготовки, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань 0305 "Економіка та підприємництво"	базова	
Модулів – 2	Напрямок підготовки 6.030504 "Економіка підприємства"	Рік підготовки	
Змістових модулів – 2		4-й	5-й
Загальна кількість годин – 144		Семестр	
		7-й	9-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4; самостійної роботи студента – 6	Освітній ступінь: бакалавр	Лекції	
		26 год	16 год
		Практичні, семінарські	
		34 год	16 год
		Лабораторні	
		–	–
		Самостійна робота	
		84 год	220 год
		Вид контролю	
екзамен			
4 год	4 год		

*Примітка.* Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної й індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 89 %;  
для заочної форми навчання – 14 %.

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета навчальної дисципліни** – формування системи компетентностей щодо використання методів, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

Для досягнення мети поставлені такі **основні завдання**:  
вивчення сутності, основних понять і категорій менеджменту;

вивчення складових елементів, етапів, інструментів реалізації та забезпечення взаємозв'язків функцій управління;

вивчення процесів прийняття і методів обґрунтування управлінських рішень;

набуття вмінь використовувати базові інструменти управління організацією.

**Об'єктом** вивчення дисципліни є процес формування та функціонування системи управління організацією.

**Предметом** навчальної дисципліни є закономірності формування і функціонування системи управління організацією.

Починаючи вивчати навчальну дисципліну "Менеджмент", студенти повинні мати певну базу знань з ряду дисциплін природничо-наукової та загальноекономічної підготовки, таких, як "Макроекономіка", "Мікроекономіка", "Теорія ймовірностей та математична статистика", "Психологія та педагогіка", "Соціологія", "Економіка підприємства".

Під час проведення лекційних занять та виконуючи практичні завдання, студенти отримують необхідні знання. На семінарських заняттях розглядаються та обговорюються найбільш актуальні питання. Значну увагу під час вивчення навчальної дисципліни приділяють самостійній роботі студентів. Крім того, в рамках дисципліни передбачено написання есе за окремими проблемами та виконання індивідуального навчального завдання.

Студент після вивчення навчальної дисципліни повинен:

**знати:**

сутність понять "менеджмент", "управління", "керування";

сфери та рівні менеджменту;

закони, закономірності і принципи менеджменту;

функції, процес і механізм менеджменту;

основні ознаки організацій як відкритої системи;

ранні теорії менеджменту та інтегровані підходи до управління;

сучасні напрями розвитку науки управління;

поняття та моделі прийняття рішень;

методи та інструменти обґрунтування управлінських рішень;

поняття планування в організації;

особливості стратегічного планування в організації;

типи організаційних структур управління;

сутність поняття "мотивація" та мотиваційних теорій змісту і процесу;  
інструменти управлінського контролю в організації;  
методи менеджменту та особливості їх використання;  
основні концепції лідерства;  
методи підвищення ефективності організаційних комунікацій;  
сутність понять "конфлікт", "стрес";  
концепції визначення ефективності управління організацією та на-  
прями її підвищення.

Вивчення студентами дисципліни "Менеджмент" повинно привести до формування у них умінь і навичок, а саме:

**вміти:**

відрізняти менеджмент від управління, керування та адміністрування;  
застосовувати системний підхід до вирішення проблем управління  
організацією;

оцінювати фактори впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище;  
приймати обґрунтовані управлінські рішення;

використовувати інструменти обґрунтування управлінських рішень;  
здійснювати ефективне планування в організації;

визначати та формувати необхідну організаційну структуру управ-  
ління;

визначати мотиваційні фактори впливу на персонал організації;

проводити контролювання діяльності підприємства;

вибирати ефективні методи менеджменту;

розробляти заходи з підвищення ефективності комунікацій;

вибирати адекватні методи управління в умовах конфлікту та стресу;

оцінювати ефективність управління організацією та розробляти за-  
ходи з її підвищення.

У студента після вивчення навчальної дисципліни повинні бути сфор-  
мовані такі професійні компетентності (табл. 2.1).

**Професійні компетентності, яких набувають студенти  
після вивчення навчальної дисципліни**

Код компетентності	Назва компетентності	Складові компетентності
М* 1	Визначати функціональні підсистеми організації та їх взаємозв'язки з урахуванням впливу зовнішнього середовища задля ефективного функціонування організації	Розуміти організаційно-економічний механізм управління підприємством
		Вміти аналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища організації
		Застосовувати системний, ситуаційний та процесний підходи до управління
		Розробляти управлінські рішення з урахуванням ситуації, що склалася в організації та впливу макро- і мікроекономічних чинників
		Застосовувати методи й інструменти обґрунтування управлінських рішень
		Розробляти план (стратегію) розвитку підприємства на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища
		Здійснювати процес делегування повноважень та проектування робіт в організації. Вибирати тип організаційної структури управління з урахуванням особливостей організації
М 2	Оцінювати ефективність управління організацією	Визначати вплив мотивації на кінцеві результати діяльності організації
		Вміти використовувати інструменти управлінського контролю
		Використовувати ефективні методи управління в організації
		Аналізувати та обирати ефективний стиль лідерства в організації
		Вміти налагодити ефективний комунікаційний процес в організації
		Вміти враховувати психологічні аспекти особистості під час здійснення управлінської діяльності
		Оцінювати організаційну ефективність та ефективність управління організацією

\* Менеджмент.

Структуру складових професійних компетентностей та їх формування відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

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

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікація	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
<b>Тема 1. Поняття і сутність менеджменту (К<sub>1</sub>)</b>					
Визначати сутність основних понять і категорій менеджменту	Визначення менеджменту, управління. Еволюція поглядів на процес управління. Ролі менеджера в організації	Сутність менеджменту, його види, рівні та функції. Закони та закономірності менеджменту. Сутність діяльності менеджера та її специфіка	Виявляти і досліджувати передовий досвід розвитку науки управління. Аналізувати та ідентифікувати функції менеджменту. Досліджувати ефективність діяльності менеджера. З'ясувати причини необхідності управління організацією	Здатність аргументувати власну позицію щодо здійснення управління на підприємстві. Здатність до групової взаємодії в процесі визначення послідовності здійснення управління	Прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях щодо діяльності підприємства
<b>Тема 2. Організація як об'єкт управління (К<sub>2</sub>)</b>					
Оцінювати зовнішню та внутрішню середовище організації	Знання характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	Основні спільні риси організацій як об'єктів управління. Сутність характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища. Сутність базових моделей організації. Підходи до аналізу факторів впливу на підприємство	Підбирати релевантну інформацію щодо дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізувати та узагальнювати її у відповідних документах. Формувати зручні для використання формати інформаційних носіїв зведених форм з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища	Здатність аргументувати власну позицію щодо здійснення оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Здатність нести відповідальність за результати проведеного оцінювання

∞



1	2	3	4	5	6
<b>Тема 3. Розвиток науки управління (К<sub>3</sub>)</b>					
Визначати вклад наукових шкіл менеджменту у розвиток науки управління	Еволюція поглядів на менеджмент. Знання сучасних тенденцій у розвитку науки управління	Основні напрями розвитку управління. Загальні характеристики теорій менеджменту. Сучасні напрями розвитку науки управління	Досліджувати ключові ідеї класичних шкіл менеджменту. Визначати вплив на розвиток науки управління різних підходів і концепцій менеджменту. Використовувати системний, ситуаційний та процесний підходи до управління	Здатність до обробки інформації щодо визначення вкладу наукових шкіл менеджменту у розвиток управління	Здатність самостійно визначати вклад наукових шкіл менеджменту у розвиток науки управління
<b>Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень (К<sub>4</sub>)</b>					
Розробляти алгоритми прийняття рішень та визначати чинники, що впливають на цей процес	Сутність управлінських рішень. Послідовність прийняття управлінських рішень	Сутність класичної, поведінкової та ірраціональної моделей прийняття рішень	З'ясувати критерії, за якими оцінюється якість управлінських рішень. Визначати чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Розробляти алгоритм вибору та умови застосування індивідуального та групового прийняття рішень	Здатність аргументувати власну позицію щодо розроблення алгоритму прийняття рішень та визначення чинників, що впливають на цей процес	Прийняття ефективних рішень на основі обраного алгоритму
<b>Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень (К<sub>5</sub>)</b>					
Застосувати методи та інструменти обґрунтування управлінських рішень	Сутність методів обґрунтування управлінських рішень. Визначення факторів вибору інструментів обґрунтування управлінських рішень	Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Критерії теорії статистичних рішень	Використовувати методи "платіжна матриця", "дерево рішень". Використовувати методіку обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору методів та інструментів обґрунтування управлінських рішень	Здатність самостійно обирати методи та інструменти обґрунтування управлінських рішень

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 6. Планування в організації (К<sub>6</sub>)</b>					
Формувати ефективну систему планування в організації	Сутність планування. Знання основних етапів процесу планування. Сутність процесу формування стратегії. Знання послідовності реалізації стратегії	Вимоги до формулювання цілей організації. Класифікація цілей організації. Етапи стратегічного планування. Склад елементів місії організації. Типи та види стратегій	Проводити планування за основними етапами. Визначати вплив основних ситуаційних факторів на вибір типу планів. Визначати основні елементи та рівні стратегії. Розробляти плани реалізації стратегії	Здатність аргументувати власну позицію щодо формулювання місії та цілей функціонування підприємства. Здатність до взаємодії та співробітництва при їх визначенні	Здатність нести відповідальність за результати діяльності підприємства з урахуванням вибору певної стратегії
<b>Тема 7. Організація як функція управління (К<sub>7</sub>)</b>					
Визначати фактори та методи формування організаційної структури управління	Сутність та зміст функції організації. Знання сутності, змісту та структури організаційної діяльності. Сутність типів організаційних структур управління	Схема організаційної структури управління. Системи управління організацією. Методи проектування і перепроjektування робіт в організації	Визначати основні складові процесу організаційної діяльності. Визначати необхідний тип організаційної структури підприємства. Розробляти стратегії подолання опору організаційним змінам	Здатність до взаємодії та співробітництва при виборі організаційної структури управління підприємством	Здатність нести відповідальність за результати діяльності підприємства з урахуванням вибору певної організаційної структури управління підприємством
<b>Тема 8. Мотивація (К<sub>8</sub>)</b>					
Визначати залежність між факторами мотивації та кінцевими результатами діяльності організації	Сутність мотивації. Взаємозв'язок між ключовими етапами в моделі процесу мотивації. Знання основних теорій змісту та процесу мотивації	Мотиваційний процес. Основні положення змістовних теорій мотивації. Основні положення теорій процесу мотивації. Некономічні методи мотивації	Визначати значення факторів, що впливають на поведінку персоналу. Вибирати ефективну систему мотивації. Визначати залежність між процесом мотивації та кінцевими результатами діяльності організації	Здатність аргументувати власну позицію щодо формування ефективної системи мотивації	Прийняття рішень щодо вибору ефективних методів мотивації

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 9. Управлінський контроль (K<sub>9</sub>)</b>					
Формувати ефективну систему контролю в організації	Сутність контролю. Знання процесу контролю. Характеристика ефективної системи контролю	Модель процесу контролю. Види управлінського контролю. Сутність основних інструментів контролю	Визначати вимоги до побудови ефективної системи контролю. З'ясувати причини опору контролю та визначати методи їх подолання. Визначати основні інструменти операційного контролю в організації. Розробляти бюджети	Здатність аргументувати власну позицію щодо формування ефективної системи контролю в організації	Прийняття рішень щодо вибору ефективних методів контролю в організації
<b>Тема 10. Методи менеджменту (K<sub>10</sub>)</b>					
Вибирати відповідні методи менеджменту залежно від ситуації	Методи менеджменту. Знання взаємозв'язку методів і функцій менеджменту	Класифікація методів менеджменту	Розробляти елементи комплексних цільових програм. Використовувати бізнес-планування	Здатність аргументувати власну позицію щодо вибору методів менеджменту	Здатність нести відповідальність за вибір певних методів менеджменту
<b>Тема 11. Лідерство (K<sub>11</sub>)</b>					
Аналізувати та вибирати ефективний стиль лідерства в організації	Сутність лідерства. Сутність стилів лідерства	Підходи до визначення лідерства. Основні здобутки теорій лідерства. Сучасні концепції лідерства	Визначати недоліки традиційних підходів до вивчення лідерства. Визначати ефективність використання влади в організації	Здатність до взаємодії та співробітництва в процесі використанні влади в організації. Здатність аргументувати власну позицію щодо прийняття певного управлінського рішення	Здатність самостійно вибирати ефективний стиль лідерства в організації. Здатність нести відповідальність щодо прийняття певного управлінського рішення

1	2	3	4	5	6
<b>Тема 12. Комунікації в управлінні (К<sub>12</sub>)</b>					
Визначати фактори, які перешкоджають ефективним комунікаціям та вибрати відповідні методи їх подолання	Сутність комунікації. Знання процесу комунікації	Види комунікацій. Типи комунікаційних мереж. Перешкоди на шляху ефективної комунікації	Оцінювати ефективність комунікаційного процесу. Визначати типи комунікаційних мереж у групах за певним механізмом. Удосконалювати комунікаційні процеси в організації	Здатність до взаємодії та співробітництва під час здійснення комунікаційного процесу в організації	Здатність нести власну відповідальність за здійснення комунікаційного процесу в організації
<b>Тема 13. Психологія управлінської діяльності (К<sub>13</sub>)</b>					
Обирати методи управління в умовах конфлікту та стресу	Сутність понять конфлікт, стрес. Методи управління конфліктом та стресом	Групова динаміка. Класифікація груп. Стилi та методи розв'язування конфліктів. Управління стресами	Визначати групи в колективі. Управляти конфліктами та стресами в колективі	Здатність до взаємодії та співробітництва в умовах конфлікту та стресу	Здатність нести відповідальність за вибір методів управління конфліктами та стресом у колективі
<b>Тема 14. Ефективність управління (К<sub>14</sub>)</b>					
Оцінювати організаційну ефективність та ефективність управління організацією	Сутність ефективності управління. Сутність організаційної ефективності	Концепції та підходи до визначення організаційної ефективності та ефективності управління. Критерії організаційної ефективності згідно з часовим підходом	Визначати ефективність діяльності організації за різними концепціями. Визначати ефективність управління за різними підходами. Ідентифікувати основні показники, що застосовуються для оцінювання ефективності управління. Визначати ключові елементи системи оцінювання ефективності управлінської діяльності. Обґрунтовувати критерії оцінювання ефективності організаційної діяльності. Визначати напрями підвищення ефективності управління організацією	Здатність до взаємодії та співробітництва під час визначення організаційної ефективності управління	Прийняття рішень щодо обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління організацією. Здатність нести відповідальність за результати діяльності підприємства

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1**

#### **Сутність процесу управління організацією та функції менеджменту**

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

**Поняття та сутність менеджменту.** Предмет, об'єкт і суб'єкти вивчення менеджменту. Співвідношення категорій "управління", "менеджмент", "адміністрування", "керування". Управління як наука і мистецтво. Методи дослідження у менеджменті.

**Сфери та рівні менеджменту.** Види менеджменту: загальний та функціональний. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, інновації, облік, маркетинг, логістика. Рівні менеджменту: інституційний, управлінський, технічний. Вертикальний та горизонтальний поділ управлінської праці.

**Функції, процес і механізм менеджменту.** Сутність функцій менеджменту. Конкретні та загальні функції. Процес менеджменту. Цикл менеджменту. Механізм менеджменту.

**Закони, закономірності і принципи менеджменту.** Закони менеджменту. Закономірності менеджменту. Загальні принципи менеджменту. Організаційні принципи менеджменту. Принципи, локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності.

**Менеджери в організації.** Менеджери і підприємці. Ознаки діяльності менеджера. Ролі менеджера в організації. Риси, необхідні менеджеру. Перспективна модель менеджера.

##### **Тема 2. Організація як об'єкт управління**

**Сутність і основні ознаки організації.** Поняття "організація". Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління.

**Організація як відкрита система.** Зовнішнє та внутрішнє середовище організації.

**Моделі організації.** Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

### **Тема 3. Розвиток науки управління**

**Передумови виникнення науки управління.** Передумови виникнення наукових шкіл у менеджменті. Підходи до класифікації напрямів розвитку науки управління. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями.

**Ранні теорії менеджменту.** Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління): напрями і цілі досліджень, основні здобутки, значення для сучасної практики, обмеженість. Неокласична теорія менеджменту (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки): спрямованість досліджень, внесок у розвиток науки управління, основні недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї, внесок у розвиток теорії управління, напрями використання досягнень.

**Інтегровані підходи до управління.** Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї, внесок у розвиток науки управління, практичне застосування.

**Сучасні напрями розвитку науки управління.** Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологічні нововведення. Гуманізація управління. Глобалізація менеджменту. Об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини.

**Зарубіжні системи менеджменту.** Японська система менеджменту. Німецька система. Особливості фінської системи. Французька система менеджменту.

**Розвиток управлінської науки в Україні.** Етапи розвитку управлінської науки в Україні. Наукові напрями формування вітчизняної моделі менеджменту.

### **Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень**

**Поняття і моделі прийняття рішень.** Сутність поняття "управлінське рішення". Класифікація рішень у менеджменті. Розширене та вузьке розуміння категорії "прийняття рішень". Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна.

**Процес підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.** Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень. Підвищення якості управлінських рішень.

**Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.** Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального творчого пошуку альтернатив. Методи колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів.

## **Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень**

**Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.** Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування.

**Інструменти обґрунтування управлінських рішень.** Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу "платіжної матриці". Побудова "дерева рішень" та вибір оптимального варіанта.

**Обґрунтування рішень в умовах невизначеності.** Теоретико-ігрові методи. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування, метод вагових коефіцієнтів.

## **Тема 6. Планування в організації**

**Поняття і сутність планування в системі управління.** Поняття "планування". Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Види планування.

**Типи планів в організації.** Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани. Завдання та орієнтири. Ситуаційні фактори планування.

**Цілі управлінського планування.** Сутність, значення і класифікація цілей менеджменту. Основні вимоги до цілей організації. Ієрархія цілей. Місія організацій. Послідовність етапів розроблення і реалізації цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО): сутність, основні етапи, переваги та недоліки.

**Стратегічне планування в організації.** Поняття "стратегія". Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія, стратегія бізнесу, функціональна стратегія, піраміда стратегій. Сутність та процес стратегічного планування. Визначення місії фірми. Зовнішній та внутрішній аналіз. SWOT-аналіз. Визначення конкретних цілей діяльності організації. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії за М. Портером). Функціональні стратегії.

**Планування реалізації стратегії.** Тактичні та оперативні плани. Програми. Політика. Стандартні операційні процедури. Правила. Інструментарій стратегічного управління.

## **Тема 7. Організація як функція управління**

**Сутність функції організації та її місце в системі управління.** Поняття "організація" та "організаційна діяльність". Основні складові організаційної діяльності. Ступінь складності, формалізації, централізації організаційної структури. Сутність поняття "схема організаційної структури управління".

**Основи теорії організації.** Класична теорія організації: універсальні принципи управління А. Файоля, модель "ідеальної бюрократії" М. Вебера. Поведінковий підхід у теорії організації: системи організації за Р. Лайкертом. Ситуаційний підхід у теорії організації. Сучасні напрями розвитку теорії організації.

**Створення організаційної структури.** Сутнісна характеристика організаційного проектування. Методи проектування і перепроєктування робіт в організації. Основні положення моделі характеристик роботи Гекмана – Олдгема. Поняття, принципи класифікації та базові схеми департаменталізації. Делегування повноважень. Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину. Висока і плоска структури організації. Вертикальна і горизонтальна координація робіт і видів діяльності в організації.

**Типи організаційних структур управління.** Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична організаційні структури: їх переваги і недоліки. Мережеві організаційні структури. Фактори формування та методи вибору типу організаційної структури.



**Управління організаційними змінами.** Сутність організаційних змін. Модель процесу організаційних змін. Загальна характеристика процесу організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.

## **Змістовий модуль 2**

### **Ефективність управління організацією**

#### **Тема 8. Мотивація**

**Поняття та сутність мотивації.** Сутність поняття "мотивація". Взаємозв'язок понять "потреби", "спонукання", "стимул", "мотивування". Мотиваційний процес. Зовнішнє та внутрішнє винагородження.

**Теорії змісту мотивації.** Теорія потреб М. Туган-Барановського. Теорія потреб А. Маслоу. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. Теорія "мотиваційної гігієни" Ф. Герцберга. Теорія потреб К. Альдерфера. Теорія потреб Д. Мак-Грегора. Теорія потреб У. Оучі. Порівняльний аналіз теорії змісту мотивації.

**Теорії процесу мотивації.** Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона. Теорія партисипативного управління. Теорія морального стимулювання. Теорія матеріального стимулювання.

**Економічні та неекономічні методи мотивації.** Формування систем матеріальних стимулів. Тарифна система. Форми і системи оплати праці. Управління системами матеріальних стимулів праці. Некономічні методи мотивації: організаційні та моральні. Мотивація цілями. Мотивація участю. Мотивація збагаченням. Особисте та загальне визнання. Похвала. Критика просування у службовій діяльності.

#### **Тема 9. Управлінський контроль**

**Поняття та процес контролю.** Сутність поняття "контроль" та його місце в системі управління. Етапи процесу контролю. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: п, п.з. Класифікація систем контролю. Методи вимірювання реальних процесів, що здійснюється в організації.

**Внутрішній та зовнішній контроль.** Сутність зовнішнього контролю. Критерії успіху проведення зовнішнього контролю. Внутрішній контроль. Співвідношення внутрішнього та зовнішнього контролю в організації.

**Класифікація інструментів управління контролю.** Складові системи фінансового контролю: фінансовий аналіз, бюджетування, аудит. Аналіз фінансової звітності. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Аналіз беззбитковості. Бюджетний контроль. Зовнішній та внутрішній аудит. Загальна характеристика систем управління запасами. Сутність та складові операційного контролю. Графік Ганна. Сітьові графіки. Метод оцінювання та перегляду планів (метод PERT). Метод критичного шляху.

**Контроль поведінки працівників.** Модель процесу контролю поведінки працівників в організації. Методи оцінювання діяльності виконавців. Складові прямого управлінського контролю поведінки працівників: винагородження, підвищення кваліфікації, підсилення мотивації, дисциплінарний вплив. Непрямий управлінський контроль: селекція кадрів, організаційна поведінка, формалізація, тренінг.

**Ефективність контролю.** Основні характеристики ефективної системи контролю.

## **Тема 10. Методи менеджменту**

**Сутність і значення методів менеджменту.** Загальні особливості методів менеджменту. Взаємозв'язок функцій і методів менеджменту.

**Економічні методи менеджменту.** Планування господарської діяльності. Комплексні цільові програми. Бізнес-планування в управлінні організацією. Комерційний розрахунок. Економічні регулятори господарської діяльності.

**Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.** Основа організаційно-розпорядчих методів. Застосування та класифікація методів. Організаційно-стабілізаційні методи: види, характеристика. Розпорядчі методи менеджменту: директива, постанова, наказ, розпорядження, резолюція. Виконавча дисципліна.

**Соціальні методи менеджменту.** Зміст соціальних методів менеджменту. Соціальне прогнозування. Соціальне планування. Соціальне нормування. Соціальне регулювання.

## **Тема 11. Лідерство**

**Сутність поняття та природа лідерства.** Співвідношення категорій "вплив", "влада", "залежність", "лідерство". Поняття повноваження.

Баланс влади. Класифікація джерел влади в організації. Модель джерел влади К. Гейлса. Лідерство як механізм поєднання різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера і лідера. Риси керівника-лідера.

**Теорія особистих якостей лідера.** Основні положення теорії особистих якостей. Шкала найсуттєвіших характеристик лідера за Є. Гізеллі. Класифікація особистих якостей успішних керівників за Р. Стогділом. Основні результати досліджень теорії особистих якостей лідера.

**Концепції поведінки лідера.** Поняття "стиль керування" та "діапазон стилів керування". "Теорія Х" і "Теорія Y" Д. Мак-Грегора. Авторитарний і демократичний стилі керування. Концепція трьох стилів керування К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо (США). Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Моутон. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.

**Концепції ситуаційного лідерства.** Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума – Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Герсі і К. Бланшарда. Модель "шлях – мета" Гауса – Мітчелла. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

**Сучасні концепції лідерства.** Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуаційного підходів. Концепція атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворювального лідерства.

## **Тема 12. Комунікації в управлінні**

**Комунікації та комунікативний процес.** Поняття "комунікація" та її роль в системі управління організацією. Основні елементи комунікації (відправник, одержувач, повідомлення, канал комунікації, перешкоди комунікації). Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації. Зворотний зв'язок.

**Види комунікацій в організації.** Поняття міжособових та організаційних комунікацій. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Ситуаційна модель вибору носія інформації Ленгела – Дафта. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: низхідні, висхідні, горизонтальні. Неформальні комунікації в системі управління. Поняття "комунікаційна мережа".

Типи комунікаційних мереж у групах. Модель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Мережі неформальної комунікації. Відкриті комунікації та діалог.

**Управління організаційними комунікаціями.** Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар'єри. Шляхи подолання перешкод ефективній комунікації. Модель вибору стилю комунікації. Розвиток індивідуальних навичок комунікації. Підвищення ефективності інформаційного обміну. Стратегії підвищення ефективності комунікацій.

### **Тема 13. Психологія управлінської діяльності**

**Індивідуально-психологічні риси особистості.** Моделі особистості. Психологічний захист особистості. Рольова теорія особистості.

**Психологія колективу.** Визначення поняття "група". Класифікація груп. Групова динаміка.

**Особистість керівника.** Психологічні особливості управлінської діяльності. Типи керівників. Діапазон управління. Лінійне та функціональне керівництво. Етапи керівництва.

**Управління конфліктами.** Зміст поняття "конфлікт". Класифікація конфліктів. Процес конфлікту. Стилi та методи розв'язування конфліктів. Моделі розв'язування конфліктів. Управління внутрішньоособистісним конфліктом.

**Управління стресами.** Сутність поняття "стрес". Причини виникнення стресу. Фази стресу. Прояви, симптоми та ознаки стресу. Управління стресами.

**Відповідальність і етика в менеджменті.** Види відповідальності в менеджменті. Сутність поняття "етика". Заходи забезпечення етичної поведінки. Вплив відповідальності та етики на процес менеджменту.

### **Тема 14. Ефективність управління**

**Ефективність діяльності організації.** Ефект та ефективність: співвідношення понять. Сутність поняття організаційної ефективності. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінювання організаційної ефективності.

**Ефективність управління.** Концепції визначення ефективності управління: цільова, системна, на основі досягнення балансу інтересів, функціональна та композиційна. Критерії ефективності управління організацією за зазначеними концепціями.

**Підходи до оцінювання ефективності управління.** Сутність підходів до оцінювання ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий. Критерії ефективності управлінської діяльності за різними підходами до оцінювання ефективності управління.

**Напрями підвищення ефективності управління організацією.** Залежність ефективності діяльності організації від ефективності управління. Сутнісна характеристика напрямів підвищення ефективності управління організацією.

## 4. Структура навчальної дисципліни

На початку семестру студенту належить ознайомитися зі структурою навчальної дисципліни, формами організації вивчення дисципліни, зі змістом та обсягом кожного змістового модуля, а також з потоковими та підсумковими видами контролю.

Згідно з програмою вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент" здійснюється у наступних традиційних та сучасних формах організації навчання: лекційні, семінарські та практичні заняття; виконання індивідуального навчально-дослідного завдання; написання реферату; самостійна робота студентів; контрольне оцінювання знань.

Вивчення цієї навчальної дисципліни відбувається за рахунок послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками.

Зокрема, в дисципліні "Менеджмент" модуль 1 має відношення до вивчення сутності процесу управління організацією та функцій менеджменту, а модуль 2 – ефективності управління організацією.

Тематичний план навчальної дисципліни "Менеджмент" включає два змістових модулі, склад яких з розподілом за темами та формами навчання наведено в табл. 4.1.

## Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин										
	денна форма					заочна форма					
	у тому числі					у тому числі					
	усього	лекційні	практичні	проведення підсумкового контролю	самостійна робота	усього	лекційні	практичні	проведення підсумкового контролю	самостійна робота	
підготовка до занять					виконання ІНЗ					підготовка до занять	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Змістовий модуль 1</b>											
<b>Сутність процесу управління та функції менеджменту</b>											
<i>Тема 1. Поняття і сутність менеджменту</i>	9	2	2	–	5	14	1	1	–	–	12
<i>Тема 2. Організація як об'єкт управління</i>	9	2	2	–	5	14	1	1	–	–	12
<i>Тема 3. Розвиток науки управління</i>	9	2	2	–	5	17	2	2	–	1	12
<i>Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень</i>	8	1	2	–	5	15	1	1	–	1	12
<i>Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень</i>	8	1	2	–	5	15	1	1	–	1	12
<i>Тема 6. Планування в організації</i>	12	2	4	–	6	24	1	1	–	2	20
<i>Тема 7. Організація як функція управління</i>	11	2	4	–	5	17	1	1	–	1	14
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>66</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>–</b>	<b>36</b>	<b>116</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>–</b>	<b>6</b>	<b>94</b>

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Змістовий модуль 2</b>											
<b>Ефективність управління організацією</b>											
<i>Тема 8. Мотивація</i>	9	2	2	–	5	16	1	1	–	2	12
<i>Тема 9. Управлінський контроль</i>	9	2	2	–	5	20	1	1	–	4	14
<i>Тема 10. Методи менеджменту</i>	9	2	2	–	5	24	2	2	–	4	16
<i>Тема 11. Лідерство</i>	12	2	4	–	6	17	1	1	–	2	13
<i>Тема 12. Комунікації в управлінні</i>	9	2	2	–	5	15	1	1	–	–	13
<i>Тема 13. Психологія управлінської діяльності</i>	9	2	2	–	5	15	1	1	–	–	13
<i>Тема 14. Ефективність управління</i>	9	2	2	–	5	16	1	1	–	–	14
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>66</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>–</b>	<b>36</b>	<b>123</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>–</b>	<b>12</b>	<b>95</b>
<i>Підготовка до екзамену</i>	<b>10</b>	–	–	–	10	<b>11</b>	–	–	–	–	11
<i>Передекзаменаційні консультації</i>	<b>2</b>	–	–	–	2	<b>2</b>	–	–	–	–	2
<i>Екзамен</i>	<b>2</b>	–	–	2	–	<b>2</b>	–	–	2	–	–
<b>Усього годин за навчальною дисципліною</b>	<b>144</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>84</b>	<b>252</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>202</b>

## 5. Теми та плани семінарських занять

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

## Плани семінарських занять

Назва теми	Питання для дискусій	Кількість годин	Література
<b>Змістовий модуль 1</b>			
<b>Сутність процесу управління організацією та функції менеджменту</b>			
<i>Тема 1. Поняття і сутність менеджменту</i>	<p><i>Тема семінарського заняття</i>  <i>"Взаємозв'язок понять "управління", "менеджмент", "керівництво", "ефективний менеджер"</i></p> <p>1. У чому полягає сутність управління як науки та мистецтва?            2. Взаємозв'язок рівнів та сфер менеджменту.            3. Взаємозв'язок між законами та закономірностями менеджменту.            4. Чим викликана необхідність використання принципів менеджменту?            5. Оцініть взаємозв'язок між функціями управління</p>	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 5; 6; 11; 15; 16; 22]
<b>Усього годин</b>		<b>2</b>	

## 6. Теми практичних занять

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



## Перелік тем практичних занять

Назва змістового модуля	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Сутність процесу управління організацією та функції менеджменту	Завдання 1. Оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища організації. SWOT-аналіз	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 9; 16; 18; 20]
	Завдання 2. Ситуаційні завдання "Використання системного підходу в управлінні"	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [8; 10; 13; 14]
	Завдання 3. Визначення особливостей формування зарубіжних моделей менеджменту	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [8; 10; 13; 14]
	Завдання 4. Оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 8; 13; 14; 23]
	Завдання 5. Розроблення алгоритму розв'язування управлінських проблем	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 8; 13; 14; 23]
	Завдання 6. Використання системи сітьового планування та управління	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 8; 13; 14; 23]
	Завдання 7. Ділова гра "Розроблення стратегії розвитку підприємства"	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [6; 9; 16; 18; 20]
	Колоквіум за змістовим модулем 1 "Сутність процесу управління організацією та функції менеджменту"	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 8; 13; 14; 23]
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>		<b>16</b>	
Змістовий модуль 2. Оцінювання ефективності управління організацією	Завдання 8. Вирішення практичних завдань щодо визначення залежності приросту заробітної плати від перевиконання планового завдання	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 8; 13; 14; 23]
	Завдання 9. Розрахунок показників виконання плану підприємства	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 8; 13; 14; 23]
	Завдання 10. Визначення ефективності використання методів управління	2	Основна: [1]. Додаткова: [7; 8; 13; 14; 23]

1	2	3	4
	<i>Завдання 11.</i> Визначення кандидата на посаду начальника цеху (ділова гра)	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 8; 13; 14; 23]
	<i>Завдання 12.</i> Модерація "Ефективний керівник-лідер"	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 8; 13; 14; 23]
	<i>Завдання 13.</i> Ділова гра "Налагодження ефективних комунікацій в організації"	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 8; 13; 14; 23]
	<i>Завдання 14.</i> Ділова гра "Управління конфліктами в організації". <i>Завдання 15.</i> Круглий стіл "Напрями підвищення ефективності діяльності організацій та ефективності управління"	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 8; 13; 14; 23]
	<i>Колоквіум</i> за змістовим модулем 2 "Оцінювання ефективності управління організацією"	2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [7; 8; 13; 14; 23]
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>		<b>16</b>	
<b>Разом годин за змістовими модулями</b>		<b>32</b>	

## 6.1. Приклади типових практичних завдань за темами

### Змістовий модуль 1

#### Сутність процесу управління організацією та функції менеджменту

##### Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень

**Завдання 1.** Позика в розмірі 80 тис. грн видана на півроку підприємству для купівлі обладнання за простими відсотками 23 % річних. Визначити суму, яку необхідно буде сплати банку.

##### Рішення

Майбутня вартість за допомогою простого відсотка розраховується за формулою:

$$S = P \times (1 + i \times n). \quad (6.1)$$

$$S = 80\,000 \times (1 + 0,23 \times 0,5) = 89\,200 \text{ (грн).}$$

**Відповідь:** 89 200 грн необхідно буде віддати банку через півроку за позику.

## Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень

**Завдання 1.** Для визначення вихідних даних з метою побудови кривої ризику створено експертну групу, до складу якої ввійшли 4 особи. Коефіцієнти компетентності, визначені самими експертами, та результати їх опитування наведено в табл. 6.2 та 6.3 відповідно. З метою прийняття обґрунтованого управлінського рішення необхідно визначити середньозважені ймовірності втрат нульового рівня, очікуваного прибутку, величини виручки та майна підприємства.

Таблиця 6.2

### Коефіцієнти компетентності експертів

Значення коефіцієнтів компетентності				
Експерти	Експерт А	Експерт Б	Експерт В	Експерт Г
Експерт А	1,00	1,00	0,95	0,97
Експерт Б	0,94	1,00	0,96	0,98
Експерт В	0,97	0,95	1,00	0,96
Експерт Г	0,96	0,94	0,98	1,00

Таблиця 6.3

### Результати опитування експертів

Рівень втрат	Коефіцієнти ймовірностей, визначені			
	експертом А	експертом Б	експертом В	експертом Г
Нульовий	0,80	0,78	0,74	0,81
Очікуваний прибуток	0,15	0,14	0,16	0,15
Величина виручки	0,01	0,009	0,009	0,01
Майно підприємства	0,003	0,002	0,003	0,002

## Рішення

1. Визначимо середні коефіцієнти компетентності експертів за формулою:

$$\bar{k}_i = \frac{k_1 + k_2 + \dots + k_n}{n}, \quad (6.2)$$

де  $\bar{k}_i$  – середній коефіцієнт компетентності  $i$ -го експерта;

$k_1, k_2, \dots, k_n$  – значення коефіцієнтів компетентності, наданих іншими експертами  $i$ -му експерту, у тому числі власна оцінка;

$n$  – кількість експертів.

$$\bar{k}_A = (1,0 + 1,0 + 0,95 + 0,97) : 4 = 0,98;$$

$$\bar{k}_B = (0,94 + 1,0 + 0,96 + 0,98) : 4 = 0,83;$$

$$\bar{k}_B = (0,97 + 0,95 + 1,00 + 0,96) : 4 = 0,97;$$

$$\bar{k}_Г = (0,96 + 0,94 + 0,98 + 1,0) : 4 = 0,97.$$

2. Розрахуємо середньозважену величину ймовірності втрат  $i$ -го рівня ( $BC_j$ ) за формулою компетентності:

$$\overline{BC}_j = \frac{\sum_{j=1}^n BC_{ij} \times \bar{k}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{k}_i}, \quad (6.3),$$

де  $\overline{BC}_{ij}$  – значення ймовірності втрат  $j$ -го рівня, що визначив  $i$ -й експерт.

$$BC_O = (0,8 \times 0,98 + 0,78 \times 0,98 + 0,74 \times 0,97 + 0,81 \times 0,97) :$$

$$: (0,98 + 0,98 + 0,97 + 0,97) = 0,78;$$

$$BC_{ГР} = (0,15 \times 0,98 + 0,14 \times 0,98 + 0,16 \times 0,97 + 0,15 \times 0,97) :$$

$$: (0,98 + 0,98 + 0,97 + 0,97) = 0,15;$$

$$BC_{ВИР} = (0,01 \times 0,98 + 0,009 \times 0,97 + 0,009 \times 0,97 + 0,01 \times 0,97) :$$

$$: (0,98 + 0,97 + 0,97 + 0,97) = 0,0095;$$

$$BC_{МП} = (0,003 \times 0,98 + 0,002 \times 0,98 + 0,003 \times 0,97 +$$

$$+ 0,002 \times 0,97) : (0,98 + 0,98 + 0,97 + 0,97) = 0,0025.$$

*Висновки.* Таким чином, у процесі прийняття обґрунтованого управлінського рішення необхідно враховувати такі розраховані показники, серед яких середньозважена величина імовірності втрат становить: нульових втрат – 0,78; прибутку – 0,15; виручки – 0,009; майна підприємств – 0,0025.

## Змістовий модуль 2

### Ефективність управління організацією

#### Тема 9. Управлінський контроль

**Завдання 1.** Лісогосподарське підприємство "Єльчинське" за звітний рік продало 5 380 ялинок, здійснило переробку з основної сировини в обсязі 165 тис. м<sup>3</sup>, виготовило паркету індустриального 131,5 тис. м<sup>2</sup>. Виробничим планом за цей рік було передбачено виготовлення такого обсягу продукції: ялинок – 5 300 шт., переробка деревини – 163 тис. м<sup>3</sup>, виготовило паркету індустриального 130 тис. м<sup>2</sup>. Ціна реалізації одиниці продукції складає: за ялинки – 200 грн, за переробку деревини – 205 грн/м<sup>3</sup>, за паркет індустриальний – 250 грн/м<sup>2</sup>. Визначити коефіцієнт виконання плану підприємством у звітному році.

#### Рішення

Для визначення коефіцієнта виконання плану доцільно заповнити допоміжну таблицю (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

#### Розрахунок рівня виконання плану виробництва продукції у встановлені строки

Продукція	Од. вимірювання	Ціна од. продукції, грн	План		Факт		Продукція перевиконана згідно з планом	
			кіл-ть	сума, тис. грн	кіл-ть	сума, тис. грн	кіл-ть	сума, тис. грн
Ялинки	шт.	200	5 300	1 060	5 380	1 076	80	16
Переробка деревини	м <sup>3</sup>	205	163 000	33 415	165 000	33 825	2 000	410
Виготовлення паркету індустриального	м <sup>2</sup>	250	130 000	32 500	131 500	32 875	1 500	375
Усього	тис. грн			66 975		67 776		801

Послідовність розрахунку така:

1. Знаходимо суму продукції за планом з кожного виду продукції й заносимо до табл. 6.3 у стовпчик 5.

2. Знаходимо загальну суму за планом, на яку необхідно було виготовити продукції.

3. Знаходимо фактичну суму за кожним видом виготовленої продукції й заносимо до табл. 6.3 у стовпчик 7.

4. Знаходимо загальну суму виготовленої продукції.

5. Знаходимо відхилення між планом та фактом за кількістю всіх видів продукції у натуральному виразі й заносимо до табл. 6.3 у стовпчик 8.

6. Знаходимо грошове вираження відхилення між планом і фактом усіх видів продукції підприємства й до табл. 6.3 у стовпчик 9.

7. Знаходимо коефіцієнт виконання плану за формулою:

$$K = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (6.4)$$

де  $K$  – коефіцієнт виконання плану;

$\Phi$  – фактична сума за всі види виготовленої продукції підприємством;

$\Pi$  – планова сума за всі види виготовленої продукції підприємством.

$$K = \frac{67776}{66975} = 1,02 \text{ або } 101,2 \%$$

**Відповідь:** у звітному періоді виробничий план було перевиконано на 1,2 %.

## 6.2. Індивідуальне навчальне завдання

Індивідуальне навчальне завдання (ІНЗ) виконується самостійно з консультуванням із викладачем протягом навчального семестру відповідно до графіку навчального процесу.

Підготовка ІНЗ передбачає: систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань із дисципліни та застосування їх під час вирішення конкретних виробничих ситуацій; розвиток навичок самостійної роботи й оволодіння методикою дослідження та експерименту, пов'язаних із темою ІНЗ.

ІНЗ передбачає наявність наступних елементів наукового дослідження: практичної значущості, комплексного системного підходу до вирішення завдань дослідження; теоретичного використання сучасної методології і наукових розробок; елементів творчості; вміння застосовувати сучасні технології.

**Практична значущість ІНЗ** полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб підприємства.

**Комплексний системний підхід** до вирішення завдань дослідження полягає в тому, що предмет дослідження розглядається з позиції теоретичних та практичних засад.

**Застосування сучасної методології** полягає в тому, що під час розроблення ІНЗ студент повинен користуватись періодичною інформацією та монографіями. Виконуючи ІНЗ, поряд із теоретичними знаннями та практичними навичками за фахом, кожен студент повинен продемонструвати здібності до наукових досліджень і вміння творчо логічно мислити, вирішувати актуальні науково-прикладні завдання.

**Мета роботи** – теоретичне обґрунтування обраної теми та розробка рекомендацій з її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети роботи необхідно: провести аналіз літературних джерел за обраною тематикою; обґрунтувати підходи до вирішення поставленого завдання; розробити рекомендації з удосконалення недоліків.

Індивідуальне завдання складається з: титульної сторінки, змісту; вступу; основної частини; висновків, списку літератури; додатків до індивідуального завдання (у разі необхідності).

Стиль викладення – науковий. Обсяг ІНЗ повинен становити у друкованому варіанті до 15 сторінок. Орієнтовна кількість сторінок у розділах: вступ – 1 стор.; основна частина – 10 – 12 стор.; висновки та рекомендації – 1 – 2 стор.

**Титульний аркуш ІНЗ** повинен мати такий зміст: назва університету; назва кафедри; назва навчальної дисципліни; тема індивідуального завдання; прізвище, ініціали студента, навчальна дисципліна, номер академічної групи; дата подання завдання викладачеві на перевірку (день, місяць рік).

**Вступ.** У "вступі" студентом розкривається сутність і стан наукового завдання та його значущість, мета та завдання ІНЗ.

**Основна частина** – розкривається основне проблемне питання ІНЗ.

**Висновки.** У висновках відображені основні положення ІНЗ, а також практичні результати, отримані студентом під час виконання ІНЗ і запропоновані рекомендації з удосконалення.

**Список використаних джерел.** Джерела треба розміщувати у списку у певному порядку: спочатку наводяться законодавчі та нормативні акти, статистичні довідники, загальна та спеціальна література за алфавітом прізвища перших авторів або заголовків. Відомості про джерела, які включені до списку, необхідно подавати згідно з вимогами державного стандарту.

Завдання має бути виконано і подано викладачу на кафедру не пізніше зазначеної в навчальному плані дати.

Підготовка якісного індивідуального навчального завдання є обов'язковою умовою отримання студентом заочної форми навчання позитивної підсумкової оцінки з цієї навчальної дисципліни.

### **6.3. Тематика індивідуальних навчальних завдань**

1. Характеристика сучасного менеджменту.
2. Інформаційне забезпечення процесу управління.
3. Вплив зовнішніх факторів на організацію.
4. Внутрішнє середовище організації.
5. Підходи до формування організаційної структури управління.
6. Методи та моделі прийняття управлінських рішень.
7. Необхідність стратегічного планування в організації.
8. Конфлікти в організації та шляхи їх подолання.
9. Дослідження системи методів управління.
10. Передумови виникнення науки управління.
11. Сучасні напрями розвитку науки управління.
12. Можливості та сфери застосування методів обґрунтування управлінських рішень.
13. Концепція управління за цілями (МВО).
14. Порівняння типів організаційної структури управління.
15. Необхідність управління організаційними змінами.
16. Необхідність управління організаційними концепціями.
17. Проблеми вдосконалення комунікацій в організаціях.
18. Управління конфліктними ситуаціями.
19. Формування системи показників ефективності управління.



20. Порівняльний аналіз змістовних теорій мотивації.
21. Практична цінність процесуальних теорій мотивації.
22. Проблеми мотивації в сучасній практиці управління.
23. Модель процесу контролю.
24. Основні характеристики ефективної системи контролю.
25. Порівняльна характеристика концепцій лідерства.
26. Напрями підвищення ефективності управління організацією.
27. Особливості менеджменту в економічно розвинутих країнах.
28. Бізнес-планування в управлінні організацією.
29. Технологія розроблення бюджетів на підприємстві.
30. Формування організаційних структур управління в умовах ЗЕД.
31. Конфлікти як об'єкт керівництва.
32. Стреси як об'єкт керівництва.
33. Відповідальність у менеджменті.
34. Етика у менеджменті.
35. Зарубіжні системи менеджменту.
36. Організація ділової кар'єри.
37. Управління робочим часом.
38. Особистість керівника.
39. Основні функції менеджера в організації.
40. Результативність та ефективність менеджменту.
41. Застосування ділового етикету в бізнесі.
42. Проблема пошуку оптимального стилю керівництва в організації.
43. Процес управління організаційними змінами.
44. Передумови формування успішної кар'єри менеджера.
45. Формування ефективних систем стимулювання працівників в організації.

## 7. Самостійна робота

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

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

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 53 % (76 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (144 години). У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки. СРС включає: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни; підготовку до практичних, семінарських, лабораторних занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання індивідуальних завдань (вирішення розрахункових індивідуальних та комплексних завдань) за вивченою темою; написання есе за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до модульного контролю (колоквіуму); систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до семестрового екзамену.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

### Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми контролю СРС	Література
1	2	3	4	5
<b>Змістовий модуль 1</b>				
<b>Сутність процесу управління організацією та функції менеджменту</b>				
Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	5	Активна участь та захист практичних завдань, презентація груп	Основна: [1; 2]. Додаткова: [10; 13; 14; 26; 31]

1	2	3	4	5
Тема 2. Організація як об'єкт управління	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Видача самостійної роботи 1 "Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища"	5	Активна участь та захист практичних завдань, презентація груп	Основна: [1; 2]. Додаткова: [9; 10; 15; 16; 25; 28; 32 – 34]
Тема 3. Розвиток науки управління	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, виконання СР 1	5	Активна участь та захист практичних завдань, презентація груп. Еспрес-опитування за темами 1 – 3	Основна: [1; 2]. Додаткова: [10; 12; 15; 16; 25 – 27; 32 – 34]
Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання СР 1	5	Активна участь та захист практичних завдань, презентація груп	Основна: [1; 2]. Додаткова: [4; 10; 14; 28; 30; 32]
Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Подання на перевірку СР 1	5	Активна участь та захист практичних завдань, презентація груп. Перевірка СР 1	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 9; 12; 15; 21; 27; 28; 30; 32]
Тема 6. Планування в організації	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Видача самостійної роботи 2 "Складання стратегічного плану". Виконання СР 2. Підготовка до колоквіуму 1	6	Активна участь та захист практичних завдань, презентація груп	Основна: [1; 2]. Додаткова: [9; 12; 15; 16; 32; 33]
Тема 7. Організація як функція управління	Підготовка до колоквіуму. Подання на перевірку СР 2	5	Підсумкова контрольна робота 1. Перевірка самостійної роботи 2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [4; 7; 12; 15; 16; 25]
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>		<b>36</b>		
<b>Змістовий модуль 2</b> <b>Ефективність управління організацією</b>				
Тема 8. Мотивація	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Видача самостійної роботи 3 "Організація процесу виконання стратегічного плану"	5	Активна участь у виконанні практичних завдань та захист завдань	Основна: [1; 2]. Додаткова: [5; 12; 15; 16; 18; 32; 33]

## Закінчення табл. 7.1

1	2	3	4	5
<i>Тема 9.</i> Управлінський контроль	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання самостійної роботи 3	5	Активна участь у виконанні практичних завдань та захист завдання	Основна: [1; 2]. Додаткова: [4; 5; 12; 15; 16; 29 – 32; 34]
<i>Тема 10.</i> Методи менеджменту	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання самостійної роботи 3	5	Активна участь у виконанні практичних завдань та презентація груп. Експрес-опитування за темами 8 – 10	Основна: [1]. Додаткова: [12; 15; 16; 21; 32 – 34]
<i>Тема 11.</i> Лідерство	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Подання на перевірку СР 3. Видача самостійної роботи 4 "Формування ефективної системи мотивації та контролю щодо реалізації стратегічного плану"	6	Активна участь у модерації та захист результатів. Перевірка самостійної роботи 3	Основна: [1; 2]. Додаткова: [16; 15; 16; 17; 32 – 34]
<i>Тема 12.</i> Комунікації в управлінні	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання самостійної роботи 4	5	Активна участь у виконанні та захист результатів ділової гри	Основна: [1; 2]. Додаткова: [12; 13; 16; 21]
<i>Тема 13.</i> Психологія управлінської діяльності	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, підготовка до колоквиуму. Подання на перевірку самостійної роботи 4	5	Активна участь у виконанні та захист результатів ділової гри. Активна участь в обговоренні за круглим столом. Перевірка СР 4	Основна: [1; 2]. Додаткова: [5; 9; 11; 12; 15; 16; 24; 32 – 34]
<i>Тема 14.</i> Ефективність управління	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, повторення матеріалу перед екзаменом	4	Підсумкова контрольна робота 2	Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 8; 12; 15; 16]
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>		<b>36</b>		
<b>Усього</b>		<b>72</b>		
Підготовка до екзамену		10		Основна: [1; 2]. Додаткова: [3; 8; 12; 15; 16]
Передекзаменаційні консультації		2		
Екзамен		2		

За умови, коли студент виконав всі види навчальних робіт відповідно до технологічної карти, але йому не вистачає балів за поточну успішність, йому пропонується отримати додаткові бали за рахунок написання есе. Тематика есе наведена далі.

## **Тематика есе з навчальної дисципліни**

### **Змістовий модуль 1**

#### **Сутність процесу управління організацією та функції менеджменту**

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

1. Менеджмент та підприємництво, загальні риси та відмінності.
2. Функції менеджменту.
3. Менеджмент як наука про господарське управління.
4. Застосування загальнонаукових методів дослідження менеджменту.
5. Значення менеджменту для сучасної України.

##### **Тема 2. Організація як об'єкт управління**

1. Характеристика організації як об'єкта управління.
2. Ознаки організації та її закони.
3. Види організацій та способи їх створення.
4. Внутрішні змінні та зовнішнє оточення організації.
5. Економіко-правові форми організацій.

##### **Тема 3. Розвиток науки управління**

1. Історія управлінської думки та виникнення наукового менеджменту.
2. Процесний, системний та ситуаційний підходи.
3. Наукові погляди на управління в Україні.
4. Кількісні теорії управління.
5. Концепція "7-S".

#### **Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень**

1. Моделі прийняття рішень.
2. Ефективність реалізації управлінських рішень.

#### **Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень**

1. Можливості та сфери застосування аналітичних та статистичних методів прийняття рішень у менеджменті.
2. Можливості та сфери застосування теоретико-ігрових методів прийняття рішень у менеджменті.
3. Сутність та цілі використання платіжної матриці.
4. Побудова "дерева рішень" і вибір оптимального варіанта.
5. Експертні методи прийняття рішень.

#### **Тема 6. Планування в організації**

1. Методи розроблення планів та етапи планування.
2. Принципи планування.
3. Бізнес-план як основа планування на фірмі.
4. Індикативне та директивне планування.
5. Ситуаційні фактори планування.

#### **Тема 7. Організація як функція управління**

1. Делегування повноважень.
2. Переваги і недоліки різних типів організаційних структур.
3. Сильні та слабкі сторони бюрократичної організації.
4. Сутність організаційних змін.
5. Переваги та недоліки поведінкового підходу в теорії організації.

### **Змістовий модуль 2**

#### **Ефективність управління організацією**

#### **Тема 8. Мотивація**

1. Основні напрями роботи менеджера з мотивації персоналу.
2. Основні положення змістовної теорії мотивації.
3. Поняття та види мотивації.
4. Теорія потреб Мак-Клелланда.
5. Спрямованість мотивації.

## **Тема 9. Управлінський контроль**

1. Види та етапи контролю.
2. Суб'єкти та об'єкти контролю.
3. Чинники прямого управлінського контролю.

## **Тема 10. Методи менеджменту**

1. Економічні методи менеджменту.
2. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
3. Соціальні методи менеджменту.

## **Тема 11. Лідерство**

1. Лідерство як сукупність певних рис характеру керівника.
2. "Теорія Х" і "Теорія Y" Д. Мак-Грегора.
3. Таблиця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутона.
4. Модель "шлях – мета" Т. Мітчела та Р. Хауса.
5. Теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара.

## **Тема 12. Комунікації в управлінні**

1. Етапи та стадії комунікацій.
2. Неформальні комунікації, дезінформація, чутки.
3. Сучасні технічні засоби для формування ефективних комунікацій.
4. Невербальні комунікації.
5. Види управлінської інформації в організації.

## **Тема 13. Психологія управлінської діяльності**

1. Формальні та неформальні групи.
2. Поняття стилю керування.
3. Поняття повноваження, впливу та влади.
4. Форми влади та впливу.
5. Економічні, соціальні, правові та моральні основи влади менеджера.

## **Тема 14. Ефективність управління**

1. Поняття продуктивності організації.
2. Критерії ефективності організації.
3. Методи підвищення продуктивності організації.
4. Критерії успіху організації.
5. Результативність та ефективність менеджменту.

## **8. Контрольні запитання для самодіагностики**

### **Змістовий модуль 1 Сутність процесу управління організацією та функції менеджменту**

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

1. Сформулюйте відмінності та зв'язок між категоріями "управління", "менеджмент", "адміністрування", "керування".
2. Які рівні та сфери менеджменту вам відомі?
3. Коротко сформулюйте зміст функцій менеджменту.
4. У чому полягають відмінності між конкретними та загальними функціями?
5. Що ви розумієте під "циклом менеджменту"?
6. Яка різниця між законами і закономірностями менеджменту?
7. Розкрийте сутність принципів менеджменту.
8. Ким є менеджер в організації?
9. Які риси необхідні успішному менеджеру?
10. Які ролі виконують менеджери в організації?

#### **Тема 2. Організація як об'єкт управління**

1. Що є організацією?
2. Які види організацій ви знаєте?
3. Які загальні риси мають всі організації?
4. Чому зовнішнє середовище організації поділяється на середовище прямого і непрямого впливу?
5. За яким критерієм зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу?
6. Назвіть компоненти внутрішнього середовища організації.
7. На які з факторів середовища організації можливо здійснювати управлінський вплив?
8. Які базові моделі організації виникли в процесі їх еволюції?
9. Стисло охарактеризуйте базові моделі організації.
10. Назвіть основні концепції управління, які сформувалися на основі базових моделей організації.



### **Тема 3. Розвиток науки управління**

1. Сформулюйте передумови виникнення науки управління.
2. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління? Охарактеризуйте роль Ф. Тейлора в розвитку науки управління.
3. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
4. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків? Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
5. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. У чому ви бачите відмінності одновимірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління?
6. Поясніть сутність процесного підходу до управління.
7. Розкрийте основні положення системного підходу до управління.
8. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу?
9. Укажіть принципи відмінності зарубіжних систем менеджменту.
10. Які суттєві особливості розвитку управлінської науки в Україні?
11. Визначте сучасні тенденції у розвитку науки управління та фактори, що їх обумовлюють.

### **Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень**

1. Що ви розумієте під процесом прийняття рішень в теорії управління?
2. На яких припущеннях побудована класична модель прийняття рішень?
3. Назвіть відмінності поведінкової та класичної моделі прийняття рішень.
4. Як ви розумієте категорії "обмежена раціональність" та "досягнення задоволеності"?
5. Що є характерною рисою ірраціональної моделі прийняття рішень?
6. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?

7. У якій послідовності здійснюється процес оцінювання альтернативних варіантів?

8. Які методи творчого пошуку альтернативних варіантів ви знаєте?

9. Поясніть, у чому різниця між основними моделями теорії прийняття рішень.

10. Які суттєві особливості методів активізації творчого пошуку альтернативних варіантів?

### **Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень**

1. Від чого залежить сфера застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування?

2. Дайте характеристику кількісним та якісним методам прогнозування.

3. Зазначте принципові відмінності в обґрунтуванні рішень в умовах невизначеності.

4. Як можна класифікувати методи обґрунтування управлінських рішень?

5. За яких умов доцільно використовувати аналітичні методи прийняття рішень?

6. За яких умов доцільно використовувати статистичні методи?

7. За яких умов доцільно використовувати методи математичного програмування в процесі обґрунтування управлінських рішень?

8. За яких умов доцільно використовувати теоретико-ігрові методи обґрунтування управлінських рішень?

9. За яких умов доцільно використовувати експертні методи обґрунтування управлінських рішень?

10. У чому сутність методу "платіжна матриця"?

11. Поясніть механізм використання методу "дерево рішень".

### **Тема 6. Планування в організації**

1. Дайте характеристику етапів процесу планування.

2. Складіть перелік ситуаційних факторів планування.

3. Визначте сутність, основні етапи, переваги та недоліки концепції управління за цілями (концепція МВО).

4. Які ситуаційні фактори впливають на вибір типу планів? Поясніть механізм цього впливу.

5. За якими критеріями та як класифікують організаційні цілі?
6. Які суттєві особливості рівнів стратегії вам відомі?
7. Поясніть послідовність процесу реалізації стратегії.
8. Як ви розумієте сутність стратегії контролю над витратами?
9. За яких умов організація обирає стратегію диференціації?
10. Чим обумовлений вибір організацією стратегії фокусування?
11. У чому ви бачите різницю між програмами та проектами?

## **Тема 7. Організація як функція управління**

1. Від чого залежить ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації під час формування організаційної структури?
2. Перерахуйте універсальні принципи управління А. Файоля.
3. У чому полягає сутність основних положень моделі характеристик роботи Гекмана – Олдгема?
4. Дайте характеристику понять, принципів класифікації та базові схеми департаменталізації.
5. Порівняйте механізми вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності в організації.
6. Поясніть, у чому різниця між типами організаційних структур управління.
7. Чим викликана необхідність управління організаційними змінами в організації?
8. Як ви розумієте категорію "організаційні зміни"?
9. Опишіть модель і охарактеризуйте основні етапи процесу організаційних змін за К. Левінім.
10. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.

## **Змістовий модуль 2**

### **Ефективність управління організацією**

#### **Тема 8. Мотивація**

1. Охарактеризуйте взаємозв'язок між категоріями "потреби", "стимули", "спонукання", "мотивація".
2. У чому полягає сутність мотиваційного процесу?
3. Назвіть спільні риси змістовних теорій мотивації.

4. Охарактеризуйте основні ідеї змістовних теорій мотивації.
5. Назвіть, на дослідження яких аспектів мотивації спрямовані теорії процесу мотивації.
6. Поясніть механізм мотивації у процесних теоріях мотивації.
7. Яким чином необхідно здійснювати управління системами матеріальних стимулів?
8. Які методи мотивації можна віднести до неекономічних?
9. На дослідження яких аспектів мотивації спрямовані теорії процесу мотивації? Що між ними спільного?
10. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно теорії сподівань В. Врума?
11. Поясніть механізм мотивації людини за теорією справедливості С. Адамса.
12. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера – Лоулера? Як вони взаємопов'язані між собою?

## **Тема 9. Управлінський контроль**

1. Охарактеризуйте місце контролю у системі управління.
2. Сформулюйте мету, завдання та етапи контролю.
3. Дайте визначення різних видів контролю та назвіть місця його використання.
4. Охарактеризуйте модель процесу контролю.
5. Сформулюйте переваги та недоліки бюджетування.
6. Назвіть призначення аналізу фінансової звітності.
7. Що передбачає проведення розрахунку фінансових коефіцієнтів?
8. Які існують методи операційного контролю? Дайте стислу характеристику кожному з методів.
9. Назвіть етапи контролю поведінки працівників в організації.
10. Сформулюйте сутнісну характеристику відмінностей прямого управлінського контролю від непрямого.
11. Назвіть характеристики ефективної системи контролю.

## **Тема 10. Методи менеджменту**

1. Сформулюйте необхідність використання методів менеджменту.
2. У чому полягає взаємозв'язок між методами та функціями менеджменту?

3. Назвіть способи класифікації методів менеджменту.
4. Охарактеризуйте економічні методи менеджменту.
5. Коли має місце застосування організаційно-розпорядчих методів?
6. Розкрийте зміст соціальних методів менеджменту.

## **Тема 11. Лідерство**

1. У чому полягає сутність категорій "вплив", "влада", "залежність", "лідерство"?
2. Які суттєві особливості мають основні концепції лідерства?
3. У чому полягає сутність поведінкового підходу до вивчення лідерства? Що таке стиль керування?
4. Охарактеризуйте автократичний, демократичний і ліберальний стилі керування в контексті "теорії Х" і "теорії У" Д. Мак-Грегора і концепції трьох стилів керування К. Левіна.
5. Якими були вимірники лідерства, виявлені під час досліджень в університеті штату Огайо?
6. Охарактеризуйте принцип, за яким побудована таблиця (решітка) Р. Блейка і Дж. Моутон.
7. Як і залежно від яких ситуаційних факторів змінюється стиль ефективного лідерства в автократично-демократичному континуумі Танненбаума-Шмідта?
8. У чому полягає основна ідея моделі ситуаційного лідерства Ф. Фідлера?
9. Охарактеризуйте основні положення моделі лідерства П. Херсі і К. Бланчарда.
10. Розкрийте зміст моделі "шлях – мета" Р. Хауса і Т. Мітчелла (ідея моделі, типи поведінки лідера, ситуаційні фактори, механізм впливу на підлеглого).
11. Які практичні висновки дозволяють зробити результати досліджень у межах ситуаційного підходу до вивчення лідерства?
12. Що є характерним для сучасних концепцій лідерства порівняно з попередніми підходами?
13. У чому полягає сутність концепції атрибутивного, харизматичного і перетворювального лідерства?
14. Обґрунтуйте необхідність урахування сучасних підходів до лідерства.

## **Тема 12. Комунікації в управлінні**

1. Дайте характеристику змісту основних етапів процесу комунікації.
2. Зазначте принципові відмінності між формальними та неформальними організаційними комунікаціями.
3. Від чого залежить вибір шляхів подолання перешкод ефективній комунікації?
4. Що таке формальні та неформальні комунікації? Яку роль відіграють неформальні комунікації в управлінні організацією?
5. У чому ви бачите специфіку низхідних, висхідних і горизонтальних комунікацій? Які типи повідомлень передаються в їх межах?
6. Що таке комунікаційна мережа? Як можна класифікувати комунікаційні мережі в групах?
7. Які фактори впливають на вибір типу комунікаційної мережі? За якою схемою здійснюється вибір типу комунікаційної мережі в групах?
8. Які фактори перешкоджають ефективній комунікації? Поясніть механізми їх впливу на комунікаційний процес.
9. За допомогою яких методів можна подолати перешкоди до ефективної комунікації та вдосконалити комунікаційні процеси в організації?
10. Що таке стиль комунікації? Які моделі вибору стилю комунікації ви знаєте?

## **Тема 13. Психологія управлінської діяльності**

1. Наведіть приклади психологічних моделей особистості.
2. Назвіть шляхи психологічного захисту особистості.
3. Назвіть етапи керівництва в організації.
4. Визначте характер впливу особистості керівника на управлінську діяльність.
5. Сформулюйте відмінність між лінійним та функціональним керівництвом.
6. Від чого залежить вибір методу управління в умовах конфлікту?
7. Охарактеризуйте причини виникнення стресу та напрями управління ним.
8. Наведіть приклади різних видів відповідальності в менеджменті.
9. Якою мірою етичність поведінки топ-менеджменту впливає на результати фінансово-господарської діяльності підприємства?
10. Обґрунтуйте зв'язок між відповідальністю та етикою та їх вплив на процес управління.

## **Тема 14. Ефективність управління**

1. Назвіть основні види ефективності управління організацією.
2. У чому полягає особливість оцінювання організаційної ефективності?
3. Від чого залежить вибір критеріїв ефективності управління організацією?
4. Охарактеризуйте основні підходи до оцінювання ефективності управління.
5. Поясніть, у чому різниця між ефектом та ефективністю діяльності?
6. Опишіть чинники, які, на вашу думку, перешкоджають ефективному управлінню у вітчизняних організаціях.
7. Наведіть перелік типових заходів, за допомогою яких організація може впливати на індивідуальну ефективність виконавців.
8. Для яких підприємств, на вашу думку, більш придатний цільовий підхід до визначення організаційної ефективності – великого чи малого розміру?
9. Визначте часткові показники ефективності управління.
10. У чому полягає сутність вибору напрямів підвищення ефективності управління організацією?

## **9. Індивідуально-консультативна робота**

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

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

- а) із засвоєнням теоретичного матеріалу:  
консультації: індивідуальні (запитання – відповідь); групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);
- б) із засвоєнням практичного матеріалу. консультації індивідуальні і групові;
- в) для комплексного оцінювання засвоєння програмного матеріалу: індивідуальне приймання виконаних робіт;
- г) рекомендації з підготовки реферату для виступу на науковому семінарі;
- д) рекомендації з підготовки реферату для виступу на науковій конференції.

## 10. Методи навчання

Для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів в процесі викладання дисципліни передбачено застосування таких навчальних технологій, як: проблемні лекції; робота в малих групах; семінари дискусії; мозкові атаки; кейс-метод; ділові та рольові ігри; банки візуального супроводу (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

### Перелік методик активізації процесу навчання студентів

Методики активізації	Вид занять, де використовується ця методика
1	2
<p><b>Проблемні лекції</b> спрямовано на розвиток логічного мислення студентів, коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздаванням студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. Під час читання лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи відповідей студентів. Така система примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді</p>	<p>Проблемна лекція з питання: "Сучасні напрями розвитку науки управління" (тема 3).</p> <p>Проблемна лекція з питання: "Обґрунтування рішень в умовах невизначеності" (тема 5).</p> <p>Проблемна лекція з питання: "Управління організаційними змінами" (тема 7).</p> <p>Проблемна лекція з питання: "Напрями підвищення ефективності управління організацією" (тема 14)</p>
<p><b>Робота в малих групах</b> дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування</p>	<p>Робота в малих групах під час проведення оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища організації (практичне заняття 2).</p> <p>Робота в малих групах під час використання системного підходу в управлінні (практичне заняття 3).</p> <p>Робота в малих групах під час проведення оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень (практичне заняття 4).</p>



1	2
	Робота в малих групах під час розроблення алгоритму розв'язування управлінських проблем (практичне заняття 5). Робота в малих групах під час проведення аналізу організаційної структури управління підприємством (практичне заняття 9)
<b>Семінари-дискусії</b> передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів	Проведення семінарських занять
<b>Мозкові атаки</b> – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію	Мозкова атака щодо визначення переваг систем сітьового планування та управління (практичне заняття 6). Мозкова атака щодо планування діяльності та часу за допомогою "вікна" Ейзенхауера (практичне заняття 8)
<b>Презентації</b> – виступи перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг	Презентація результатів індивідуального навчально-дослідного завдання. Презентація малими групами завдань за практичними заняттями 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9
<b>Банки візуального супроводу</b> сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності	Використовуються під час викладання лекційного матеріалу
<b>Дидактичні ігри</b> – метод імітації (наслідування, відображення) прийняття управлінських рішень в різноманітних ситуаціях шляхом програвання (розігрування) за правилами, які вже розроблено або виробляються самими учасниками, реалізується через самостійне вирішення студентами поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли вони змушені самостійно опанувати новий зміст або шукати нові зв'язки в уже засвоєному матеріалі	Вибір кандидата у керівники (практичне заняття 1). Визначення кандидата на посаду начальника цеху (практичне заняття 13). Управління конфліктами в організації (практичне заняття 15)

## 11. Методи контролю

Система оцінювання сформованих компетентностей (див. табл. 2.2) у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

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

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

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

*Поточний контроль* з цієї навчальної дисципліни проводиться в таких формах:

активна робота на лекційних заняттях;

активна участь у виконанні практичних завдань;

активна участь у дискусії та презентації матеріалу на семінарських заняттях;

захист індивідуального та комплексного розрахункового завдання;

перевірка есе за заданою тематикою;

проведення поточного тестування;

проведення письмової контрольної роботи;

експрес-опитування;

проведення диктанту за лекційним матеріалом.

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

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

**Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.** Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за накопичувальною 100-бальною системою за такими критеріями:

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

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

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

вміння поєднувати теорію з практикою під час розгляду виробничих ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

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

арифметична правильність виконання індивідуального та комплексного розрахункового завдання.

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

Поточний тестовий контроль проводиться 2 рази за семестр. Тест включає запитання одиничного і множинного вибору щодо перевірки знань основних категорій навчальної дисципліни. Письмова контрольна робота проводиться 2 рази за семестр та включає практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

**Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів.** Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами,

вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, само-реалізація на практичних та семінарських заняттях.

Критеріями оцінювання есе є:

здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань;

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

застосування аналітичних підходів;

якість і чіткість викладення міркувань;

логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми;

самостійність виконання роботи;

грамотність подання матеріалу;

використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ;

оформлення роботи.

#### **Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни.**

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену. Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей (див. табл. 2.1). Завданням екзамену є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу екзамен оцінює рівень засвоєння студентом компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами. Кожен екзаменаційний білет складається із 5 практичних ситуацій, які передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці та дозволяють діагностувати рівень теоретичної підготовки студента і рівень його компетентності з навчальної дисципліни.

Екзаменаційний білет включає 20 тестових завдань різного виду складності, одне стереотипне, одне діагностичне та одне евристичне завдання, які оцінюються відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

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

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

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

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

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

## Зразок екзаменаційного білета

Форма № Н-5.05

**Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця**

**Освітній ступінь "бакалавр"  
Напрямок підготовки 6.030504 "Економіка підприємства"  
Семестр IV  
Навчальна дисципліна "Менеджмент"**

**ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № \_\_\_**

### Тестові завдання

#### **I. Оберіть номер правильної відповіді:**

**1. Поняття, що поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації, – це:**

- а) керування;
- б) менеджмент;
- в) адміністрування.

#### **2. Хто є автором відомих хоторнських експериментів:**

- а) Ф. Герцберг;
- б) Е. Мейо;
- в) Д. Мак-Грегор;
- г) М. Альберт?

**3. Які дві групи методів використовуються для обґрунтування управлінських рішень:**

- а) аналітичні та статистичні;
- б) кількісні та якісні;
- в) методи теорії ігор та методи математичного програмування?

#### **4. Контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли:**

- а) фірма не досягає встановлених цілей;
- б) фірма працює, не звертаючи уваги на свої цілі;
- в) фірма фактично досягає бажаних цілей;
- г) фірма працює без цілей.

**5. Яка з форм влади виникає внаслідок бажання послідовників бути схожими на лідера, який має надзвичайно привабливі для них особисті риси:**

а) інформації; б) еталонна; в) експертна; г) винагородження?

**6. Метою сучасних ситуаційних теорій лідирування є:**

а) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;

б) визначення способів виховання особистих якостей лідерства;

в) визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям.

**7. Забезпечення розуміння інформації – це:**

а) головна функція комунікаційного процесу;

б) елемент комунікаційного процесу;

в) мета комунікаційного процесу.

**II. Установіть відповідність у вигляді комбінації цифр і букв:**

**8. Визначте рівень менеджменту залежно від завдань, які на ньому вирішуються:**

*Рівень менеджменту*

а) управлінський;

б) операційний;

в) інституціональний.

*Зміст завдання*

1) організація та контроль робіт на певній ділянці;

2) управління та координація в межах організації;

3) прийняття рішень зі стратегічних питань;

4) адаптація організації до різних змін у зовнішньому середовищі

а) \_\_\_\_\_; б) \_\_\_\_\_; в) \_\_\_\_\_.

**9. Розподіліть методи творчого пошуку альтернативних варіантів за основними групами:**

*Групи методів*

а) методи колективного творчого пошуку;

б) методи індивідуального творчого пошуку;

в) методи активізації творчого пошуку.

*Методи*

1) метод контрольних запитань;

2) метод колективного блокноту;

3) метод аналогії;

4) метод морфологічного аналізу;

5) "мозковий штурм";

6) метод інверсії

а) \_\_\_\_\_; б) \_\_\_\_\_; в) \_\_\_\_\_.

**10. Розподіліть процедури за технологіями прийняття та реалізації управлінських рішень:**

*Технологія прийняття та реалізації управлінських рішень*

- а) раціональна технологія;
- б) інтуїтивна технологія.

*Процедури*

- 1) реєстрація змін;
- 2) оцінювання альтернативних варіантів;
- 3) прийняття рішення;
- 4) селекція рішень, які містить пам'ять суб'єкта управління;
- 5) розробка альтернативних варіантів;
- 6) діагноз проблеми

а) \_\_\_\_\_; б) \_\_\_\_\_.

**11. Розкрийте зміст означених понять за допомогою наведених характеристик:**

*Поняття*

- а) глобальна мета;
- б) місія організації;
- в) завдання організації.

*Характеристика*

- 1) характеризує погляд на причину існування організації з точки зору самої організації;
- 2) характеризує погляд на причину існування організації з точки зору суспільства;
- 3) це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію

а) \_\_\_\_\_; б) \_\_\_\_\_; в) \_\_\_\_\_.

**12. Класифікуйте цілі організації за різними критеріями:**

*Критерії класифікації*

- а) ступінь відкритості;
- б) організаційний рівень;
- в) рівень абстракції.

*Види планів*

- 1) дивізіональні цілі;
- 2) офіційно проголошені цілі;
- 3) місія організації;
- 4) індивідуальні цілі;
- 5) групові цілі;
- 6) неофіційні цілі;
- 7) завдання організації

а) \_\_\_\_\_; б) \_\_\_\_\_; в) \_\_\_\_\_.

**13. Визначте переваги різних типів організаційних структур:**

*Тип організаційної структури*

- а) лінійна;
- б) функціональна;

*Переваги*

- 1) невторчання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;



- в) дивізіональна;  
г) матрична.

- 2) економічність;  
3) високий ступінь адаптації до змін у середовищі;  
4) розвантаження вищого керівництва;  
5) чіткість і простота взаємодії;  
6) спеціалізація діяльності функціональних керівників

а) \_\_\_\_\_; б) \_\_\_\_\_; в) \_\_\_\_\_; г) \_\_\_\_\_.

**14. Встановіть відповідність між типами та видами комунікацій та їх визначенням:**

Вид комунікації	Характеристика
1) висхідні	а) це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі
2) низхідні	б) мають місце між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу
3) горизонтальні	в) це комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них
4) діагональні	г) виникають спонтанно, несанкціоновані менеджментом підприємства
5) формальні	д) є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації
6) неформальні	е) це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі

1) \_\_\_\_\_; 2) \_\_\_\_\_; 3) \_\_\_\_\_; 4) \_\_\_\_\_; 5) \_\_\_\_\_; 6) \_\_\_\_\_.

**III. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або декілька відповідей мають бути правильними:**

**Виберіть літеру:**

- а** – якщо правильно тільки 1, 2, 4, 6;  
**б** – якщо правильно тільки 2, 3, 5, 6;  
**в** – якщо правильно тільки 3, 4;  
**г** – якщо правильно тільки 1, 3, 5;  
**д** – якщо все правильно.

**15. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:**

- 1) для вирішення принципово нових проблем, які важко піддаються вирішенню;
- 2) коли всі дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи;
- 3) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення;
- 4) коли умови прийняття рішення є достатньо визначеними;
- 5) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- 6) для того, щоб вибрати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації.

а, б, в, г, д.

**16. Які певні ролі згідно з дослідженням Мінцберга має виконувати менеджер, незалежно від рівня, на якому він знаходиться:**

- 1) вирішальні ролі;
- 2) спонукальні ролі;
- 3) інформаційні ролі;
- 4) творчі ролі;
- 5) міжособові ролі.

а, б, в, г, д.

**IV. На кожне запитання або незакінчене твердження одна або декілька відповідей мають бути правильними:**

**Оберіть літеру:**

- а** – якщо правильно тільки 1, 3, 4;  
**б** – якщо правильно тільки 1, 5;  
**в** – якщо правильно тільки 2, 4;  
**г** – якщо правильно тільки 4;  
**д** – якщо все правильно.

**17. Які комунікації перебувають між рівнями й підрозділами усередині організації:**

- 1) неформальні;
- 2) вертикальні;
- 3) колективні;
- 4) горизонтальні;
- 5) кількісні?

а, б, в, г, д.

**18. Розроблення нормативів для контролю потребує:**

- 1) забезпечення реальності показників;
- 2) забезпечення можливості прогнозування показників та результатів;
- 3) забезпечення конкретних критеріїв;

- 4) повинні мати часові межі;
- 5) оцінювання інформації.

а, б, в, г, д.

**19. Яким чином будуть поводитися співробітники організації в умовах, коли встановлені стандарти контролю не є об'єктивними:**

- 1) будуть їх ігнорувати;
- 2) будуть їх виконувати;
- 3) будуть підвищувати продуктивність праці;
- 4) будуть пропонувати розробити власні стандарти;
- 5) будуть відчувати розчарування.

а, б, в, г, д.

**20. Розроблення стратегії фокусування здійснюється в такій послідовності:**

- 1) ідентифікація специфічних потреб, побажань та інтересів споживачів у цьому сегменті ринку;
- 2) пошук кращих за конкурентів способів задоволення цих специфічних потреб споживачів;
- 3) вибір одного або кількох сегментів ринку.

### Практичні завдання

**Завдання 1.** Проаналізуйте наведений приклад місії фірми на відповідність вимогам до слушно сформульованої місії.

Місія невеликого рекламного агентства: "Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їх клієнтами".

**Завдання 2.** Розрахувати валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, а також рентабельність продукції за даними, наведеними в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

### Вихідні дані для розрахунку

Показник	Сума, тис. грн
Чистий дохід	65 000
Собівартість реалізованої продукції	15 255
Інші операційні доходи	1 800
Адміністративні витрати	1 945
Витрати на збут	1 785
Інші операційні витрати	1 178

**Завдання 3.** У минулому році цехом виготовлено 15 000 блендерів, у звітному році згідно з планом – 15 900 шт., фактично виготовлено 16 200 шт. Собівартість одиниці виробу в минулому році склала 325 грн, у звітному році згідно з планом 320 грн, фактично – 315 грн. Оптова ціна блендера – 390 грн. необхідно визначити вплив зростання обсягу виробництва і зниження собівартості продукції на величину прибутку.

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Протокол № \_\_\_\_ від " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Завідувач кафедри, проф. \_\_\_\_ Екзаменатор, канд. екон. наук, доц. \_\_\_\_

Екзаменаційний білет містить дві частини – тестові завдання і практичні завдання.

Тестові завдання включають 20 тестів різного типу, серед яких альтернативні тестові завдання, тестові завдання з множинним вибором, на відновлення відповідності частин, на відтворення правильної послідовності та тестові завдання відкритого типу. Загальна оцінка тестових завдань становить 20 балів.

Практичні завдання включають завдання різного рівня складності, а саме два діагностичних завдання та одне евристичне завдання, загальна оцінка за виконання яких складає 20 балів. Кожне практичне завдання оцінюється певною кількістю балів, відповідно до рівня їх складності, а саме:

перше завдання – 5 балів;

друге завдання – 6 балів;

третє завдання – 9 балів. Деталізовані критерії оцінювання наведено далі.

Максимальна загальна кількість балів за виконане **перше діагностичне завдання** складає **5 балів**, а саме за

правильне визначення складових елементів місії підприємства – 1 бал;

правильне порівняння зазначеної місії з вимогами формулювання місії – 2 бали;

власну інтерпретацію місії рекламного агентства – 2 бали.

Максимальна загальна кількість балів за виконане **друге діагностичне завдання** складає **6 балів**, а саме за:

методичну правильність розрахунку показнику валового прибутку – 2 бали;

методичну правильність розрахунку фінансового результату від операційної діяльності – 1 бал;

методичну правильність розрахунку показників рентабельності продукції за валовим прибутком та прибутком від операційної діяльності – 2 бали;  
наявність ґрунтовних висновків – 1 бал.

Максимальна загальна оцінка за опрацьоване **третє евристичне завдання** становить 9 балів,

у тому числі за:

розрахунок суми прибутку та приросту прибутку за планом, фактично та надпланово – 2 бали;

розрахунок суми економії від зниження собівартості продукції за планом, фактично, надпланово – 2 бали;

розрахунок питомої ваги приросту прибутку, отриманого за рахунок зниження собівартості продукції в загальному прирості, – 2 бали;

розрахунок приросту прибутку в результаті збільшення обсягу виробництва за планом, фактично, надпланово – 2 бали;

наявність ґрунтовних висновків – 1 бал.

Повна кількість балів за розрахунки показників ставиться за умови наявності відповідних формул і арифметичну точність та охайність.

## **12. Розподіл балів, які отримують студенти**

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів денної форми навчання наведена в табл. 12.1.

Таблиця 12.1

## Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей

Професійні компетентності	Навчальний тиждень	Години	Методи та форми навчання		Оцінка рівня сформованих компетентностей		
					Форми контролю	Макс. бал	
1	2	3	4		5	6	
<b>Змістовий модуль 1. Сутність процесу управління та функції менеджменту</b>						<b>26</b>	
Визначення функціональних підсистем організації та їх взаємозв'язків з урахуванням впливу зовнішнього середовища задля ефективного функціонування організації							
Розуміти організаційно-економічний механізм управління підприємством	1	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	Активна участь та захист практичних завдань, презентація груп	1
			2	Практичне заняття	Семінар. Робота в малих групах: "Визначення поняття "управління", "менеджмент", "ефективний менеджер"		
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою		
Вміти аналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища організації	2	Ауд.	2	Лекція	Тема 2. Організація як об'єкт управління	Активна участь у виконанні практичних завдань, презентація груп	1
			2	Практичне заняття	Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища організації. SWOT-аналіз		
		СРС	5	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Видача самостійної роботи 1 "Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища"		
Застосовувати системний, ситуаційний та процесний підходи до управління	3	Ауд.	2	Лекція	Тема 3. Розвиток науки управління	Активна участь у виконанні практичних завдань, захист завдань, презентація груп	1
			2	Практичне заняття	Ситуаційні завдання "Використання системного підходу в управлінні"		
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання СР 1		
	4	Ауд.	2	Лекція	Тема 3. Розвиток науки управління	Активна участь у виконанні практичних завдань, презентація груп	1
			2	Практичне заняття	Визначення особливостей формування зарубіжних моделей менеджменту		
		СРС	5	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання СР 1	Експрес-опитування за темами 1 – 3	2

Продовження табл. 12.1

1	2	3		4		5	6
Розробляти управлінські рішення з урахуванням впливу макро- і мікро-економічних чинників	5	Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень	Активна участь у виконанні практичних завдань, захист завдання, презентація груп	1
			2	Практичне заняття	Оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень		
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання СР 1		
Застосовувати методи та інструменти обґрунтування управлінських рішень	6	Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Методи обґрунтування управлінських рішень	Активна участь у виконанні практичних завдань, презентація груп	1
			2	Практичне заняття	Розробка алгоритму розв'язування управлінських проблем		
		СРС	5	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Подання на перевірку СР 1	Перевірка СР 1	2
Розробляти план (стратегію) розвитку підприємства на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища	7	Ауд.	2	Лекція	Тема 6. Планування в організації	Активна участь у виконанні практичних завдань, презентація груп	1
			2	Практичне заняття	Використання системи сітьового планування та управління		
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Видача самостійної роботи 2 "Складання стратегічного плану"		
	8	Ауд.	2	Лекція	Тема 7. Організація як функція управління	Активна участь у виконанні практичних завдань, презентація груп	1
			2	Практичне заняття	Ділова гра "Розробка стратегії розвитку підприємства"		
		СРС	5	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, підготовка до колоквіуму. Виконання СР 2		
Здійснювати процес делегування повноважень та проектування робіт в організації. Вибирати тип організаційної структури управління з урахуванням особливостей організації	9	Ауд.	2	Лекція	Тема 7. Організація як функція управління	Підсумкова контрольна робота 1. Тести, 5 стереотипних завдань, 1 евристичне завдання	0,5
			2	Практичне заняття	Колоквіум за змістовим модулем 1		9
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Подання на перевірку СР 2	Перевірка СР 2	4,5
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>							<b>26</b>
	л	18				Колоквіум 1	9
	пр	18				СРС	6,5
	СРС	40				Поточний контроль	2
						Захист практичних завдань (активне відвідування)	8,5

Продовження табл. 12.1

1	2	3	4		5	6	
<b>Змістовий модуль 2. Ефективність управління організацією</b>						<b>34</b>	
Оцінювання ефективності управління організацією							
Визначати вплив мотивації на кінцеві результати діяльності організації	10	Ауд.	2	Лекція	Тема 8. Мотивація	Активна участь у виконанні практичних завдань, та захист завдань	1
			2	Практичне заняття	Вирішення практичних завдань щодо визначення залежності приросту заробітної плати від перевиконання планового завдання		
		СРС	5	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Видача самостійної роботи 3 "Організація процесу досягнення стратегічного плану"		
Вміти використовувати інструменти управлінського контролю	11	Ауд.	2	Лекція	Тема 9. Управлінський контроль	Активна участь у виконанні практичних завдань та захист завдання	1
			2	Практичне заняття	Практичне завдання 11. Розрахунок показників виконання плану підприємства		
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання самостійної роботи 3		
Використовувати ефективні методи управління в організації	12	Ауд.	2	Лекція	Тема 10. Методи менеджменту	Активна участь у виконанні практичних завдань та презентація груп	1
			2	Практичне заняття	Практичне завдання 12. Визначення ефективності використання методів управління		
		СРС	5	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання самостійної роботи 3	Експрес-опитування за темами 8 – 10	3
Аналізувати та обирати ефективний стиль лідерства в організації	13	Ауд.	2	Лекція	Тема 11. Лідерство	Активна участь в обговоренні та захист	1
			2	Практичне заняття	Практичне завдання 13. Визначення кандидата на посаду начальника цеху (ділова гра)		
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Подання на перевірку СР 3	Перевірка СР 3	5
	14	Ауд.	2	Лекція	Тема 11. Лідерство	Активна участь у модерації та захист результатів	1
2	Практичне заняття	Практичне заняття 14. Модерація "Ефективний керівник-лідер"					



Продовження табл. 12.1

1	2	3		4		5	6
		СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Видача СР 4 "Формування ефективної системи мотивації та контролю щодо реалізації стратегічного плану"		
Вміти налагодити ефективний комунікаційний процес в організації	15	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	Тема 12. Комунікації в управлінні	Активна участь у виконанні та захист результатів ділової гри	1
			2	<b>Практичне заняття</b>	Практичне завдання 15. Ділова гра "Налагодження ефективних комунікацій в організації"		
		СРС	4	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання СР 4		
Вміти враховувати психологічні аспекти особистості в процесі здійсненні управлінської діяльності	16	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	Тема 13. Психологія управлінської діяльності	Активна участь у виконанні та захист результатів ділової гри. Активна участь у круглому столі	1
			2	<b>Практичне заняття</b>	Практичне завдання 16. Ділова гра "Управління конфліктами в організації". Круглий стіл "Напрями підвищення ефективності діяльності організацій та ефективності управління"		
		СРС	5	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до колоквіуму. Подання на перевірку СР 4		
Оцінювати організаційну ефективність та ефективність управління організацією	17	Ауд.	2	<b>Лекція</b>	Тема 14. Ефективність управління	Підсумкова контрольна робота 2. Тести, 5 стереотипних завдань, 1 евристичне завдання	0,5
			2	<b>Практичне заняття</b>	Колоквіум за змістовим модулем 2		
		СРС	4	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, повторення матеріалу перед екзаменом		14
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>							<b>34</b>
		л	16			Колоквіум 2	0,5
		пр	16			СРС	9,5
		СРС	36			Захист практичних завдань, активне відвідування	7,5
						Контрольні заходи	3

## Закінчення табл. 12.1

1	2	3	4		5	6
Сесія	Ауд.	2	Передекзаменаційна консультація	Вирішення практичних завдань за темами навчальної дисципліни	Підсумковий контроль	40
		2	Екзамен	Виконання завдань екзаменаційного білету		
	СРС	10	Підготовка до екзамену	Повторення матеріалів змістових модулів		
Усього годин	144		Загальна максимальна кількість балів із дисципліни, в т. ч.			100
			поточний контроль			60
			підсумковий контроль			40

Розподіл балів у межах тем змістових модулів наведено в табл. 12.2.

Таблиця 12.2

## Розподіл балів за темами

Поточне тестування та самостійна робота														Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1							Змістовий модуль 2								
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	40	100
1	1	4	1	3	2	5	1	1	4	7	1	5,5	0,5		
Колоквіум							Колоквіум								
9							14								

Примітка. T1, T2, ..., T12 – теми змістових модулів.

Максимальну кількість балів, яку може накопичити студент протягом тижня за формами та методами навчання, наведено в табл. 12.3.

Таблиця 12.3

## Розподіл балів за тижнями

Теми змістового модуля		Лекції + практичні	Самостійна робота	Поточні КР	Колоквіум	Усього
1		2	3	4	5	6
ЗМ 1	Тема 1	1 тиждень	1	–	–	1
	Тема 2	2 тиждень	1	–	–	1
	Тема 3	3 тиждень	1	–	–	1
		4 тиждень	1	–	2	3

		1	2	3	4	5	6
<b>ЗМ 2</b>	Тема 4	5 тиждень	1	–	–	–	1
	Тема 5	6 тиждень	1	2	–	–	3
	Тема 6	7 тиждень	1	–	–	–	1
		8 тиждень	1	–	–	–	1
	Тема 7	9 тиждень	0,5	4,5	–	9	14
	Тема 8	10 тиждень	1	–	–	–	1
	Тема 9	11 тиждень	1	–	–	–	1
	Тема 10	12 тиждень	1	–	3	–	4
	Тема 11	13 тиждень	1	5	–	–	6
		14 тиждень	1	–	–	–	1
	Тема 12	15 тиждень	1	–	–	–	1
	Тема 13	16 тиждень	1	4,5	–	–	5,5
	Тема 14	17 тиждень	0,5	–	–	14	14,5
	<b>Усього</b>			<b>16</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>23</b>

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 12.4).

Таблиця 12.4

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

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

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

## 13. Рекомендована література

### 13.1. Основна

1. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока ; за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
2. Соболев С. М. Менеджмент : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / С. М. Соболев, В. М. Багацький. – К. : КНЕУ, 2005. – 225 с.

### 13.2. Додаткова

3. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 294 с.
4. Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
5. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб : Питер, 2000. – 416 с.
6. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Изд. "Триада, Лтд", 1997. – 384 с.
7. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
8. Ґріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Ґріфін, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Оленевич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
9. Дідковська Л. Г. Менеджмент : навч. посіб. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, КНТ, 2007. – 516 с.
10. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2002. – 270 с.
11. История менеджмента : учеб. пособ. / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 240 с.
12. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник та ін. – Львів : Вид. нац. Ун-ту "Львів, політехніка", 2008. – 244 с.
13. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во "Знання", КОО, 1999. – 556 с.

14. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
15. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак. – М. : Дело, 2000. – 392 с.
16. Мазур И. И. Эффективный менеджмент : учеб. пособ. для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2003. – 555 с.
17. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Монок, Л. А. Гомба та ін. – К. : Атіка, 2007. – 564 с.
18. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
19. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2008. – 664 с.
20. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум : навч. посіб. / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. – К. : Кондор, 2005. – 582 с.
21. Ременников В. Б. Разработка управленческого решения : учеб. пособ. для вузов / В. Б. Ременников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 140 с.
22. Румянцева З. П. Общее управление организацией: теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
23. Современный менеджмент : учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 299 с.
24. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
25. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.
26. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2002. – 584 с.
27. Юкаева В. С. Управленческие решения : учеб. пособ. / В. С. Юкаева. – М. : Аудит ; ИД "Дашков и К°", 1999. – 225 с.

### **13.3. Інформаційні ресурси**

28. Касьяненко В. О. Моделювання та прогнозування економічних процесів [Електронний ресурс] / В. О. Касьяненко. – Режим доступу : <http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Modelyuvannya-ta-prognozuvannya-ekonomichnih-protsesiv/index.html>.

29. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minrd.gov.ua/nk>.

30. Сірік І. П. Методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. П. Сірік // Ефективна економіка. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=623>.

31. Экономика и управление на предприятиях : научно-образовательный портал. – Режим доступа : <http://www.eur.ru>.

#### **13.4. Методичне забезпечення**

32. Іпполітова І. Я. Менеджмент : конспект лекцій [Електронний ресурс] / І. Я. Іпполітова. – Режим доступу : <http://www.ikt.hneu.edu.ua>.

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

34. Тестові завдання з навчальної дисципліни "Менеджмент" для студентів напряму підготовки 6.030504 "Економіка підприємства" всіх форм навчання / укл. М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 82 с.

## Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни .....	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни .....	4
3. Програма навчальної дисципліни .....	13
4. Структура навчальної дисципліни.....	21
5. Теми та плани семінарських занять.....	23
6. Теми практичних занять .....	24
6.1. Приклади типових практичних завдань за темами.....	26
6.2. Індивідуальне навчальне завдання .....	30
6.3. Тематика індивідуальних навчальних завдань .....	32
7. Самостійна робота.....	33
8. Контрольні запитання для самодіагностики .....	40
9. Індивідуально-консультативна робота .....	47
10. Методи навчання .....	48
11. Методи контролю .....	50
2) економічність;.....	57
12. Розподіл балів, які отримують студенти .....	61
13. Рекомендована література.....	68
13.1. Основна .....	68
13.2. Додаткова .....	68
13.3. Інформаційні ресурси.....	69
13.4. Методичне забезпечення .....	70

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Робоча програма  
навчальної дисципліни  
**"МЕНЕДЖМЕНТ"**

для студентів напряму підготовки  
6.030504 "Економіка підприємства"  
всіх форм навчання

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладачі: **Афанасьєв** Микола Васильович  
**Іпполітова** Інна Ярославівна

Відповідальний за видання *Д. В. Шиян*

Редактор *В. О. Бутенко*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2016 р. Поз. № 188 ЕВ. Обсяг 72 с.

---

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

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