

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

МЕНЕДЖМЕНТ

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

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017**

УДК 005(07.034)

М50

Укладач О. О. Дзеніс

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Протокол № 8 від 22.03.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Менеджмент : робоча програма для студентів спеціальності М50 051 "Економіка" спеціалізації "Міжнародна економіка" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. О. О. Дзеніс. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 61 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами, вміщено плани лекцій і семінарських (практичних) занять, матеріал для закріплення знань (завдання для самостійної роботи, контрольні запитання), критерії оцінювання знань студентів.

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

УДК 005(07.034)

Вступ

Одним із найважливіших факторів функціонування та розвитку підприємств в умовах ринкової економіки є управлінська діяльність. Вона постійно удосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва та реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних й інших параметрів продукції.

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної та прибуткової діяльності підприємств. Він дістав загальне визнання в усьому світі. Тому сучасна теорія та практика менеджменту набуває особливого значення.

Менеджмент можна характеризувати як науку, яка базується на об'єктивних законах та закономірностях, конкретних правилах і технологіях.

Глобалізаційні економічні процеси підкреслюють зростальний взаємозв'язок між країнами, які зараз знаходяться в постійному розвитку, та регіонами, які перебувають у трансформаційному стані. Такі процеси стають головним фактором, що й визначає розвиток теорії та практики сучасного менеджменту.

Сучасний менеджмент значною мірою відрізняється від традиційного менеджменту. Традиційний менеджмент впливає з уявлення процесу управління у вигляді виконання менеджментом ряду функцій (планування, організації, координації, активізації, контролю). Ці функції іноді розширюють і додатково охоплюють функції управління, лідерства, підбору та розстановки кадрів персоналу.

Сучасний менеджмент супроводжується рядом важливих нових функцій (які багато у чому відрізняються, а у деякому своєму прояві доповнюють функції традиційного менеджменту), а саме:

- інтелектуалізацією процесів ухвалення рішення;

- розгалуженням єдиної системи загального менеджменту на інвестиційний, маркетинговий, інноваційний та ін.;

- виникненням нових функцій пов'язаних з ускладненням середовища управління;

- необхідністю максимального використання всіх внутрішніх резервів менеджерів;

- зростанням впливу менеджерів на кінцеві результати;

необхідністю зростання інтелектуального рівня керівництва та кваліфікації менеджерів;

використанням інформаційних технологій у менеджменті.

Перехід економіки України на ринкові відносини вимагає вивчення форм і методів управління на рівні основної ланки – підприємства. Практичне використання такого досвіду – одне з першочергових завдань. Широкий вихід вітчизняних підприємств на світові ринки зумовлює необхідність глибокого вивчення теорії та практики менеджменту.

Навчальну дисципліну "Менеджмент" зараховано до групи базових дисциплін циклу професійної підготовки бакалаврів зі спеціальності 051 "Економіка" спеціалізації "Міжнародна економіка" першого (бакалаврського) рівня. Вона є важливою та невід'ємною частиною циклу економічних дисциплін, може бути корисною й необхідною студентам, що вивчають курс "Менеджмент", аспірантам, викладачам, менеджерам різних рівнів управління, працівникам державних і приватних підприємств, фінансових інститутів, фірм, господарських організацій.

Робочу програму навчальної дисципліни розроблено відповідно до вимог галузевого стандарту вищої освіти на базі освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів.

1. Опис навчальної дисципліни

Структура-опис навчальної дисципліни "Менеджмент"

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни
		денна форма навчання
Кількість кредитів відповідних ECTS – 4	Галузь знань 051 "Економіка"	Базова
Змістових модулів – 2	Спеціальність 051 "Економіка" спеціалізації "Міжнародна економіка"	Рік підготовки
Загальна кількість годин – 120		2-й
		Семестр
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2; самостійної роботи студента – 4	Освітній ступінь: перший (бакалаврський) рівень	4-й
		Лекції
		30 год
		Практичні, семінарські
		30 год
		Самостійна робота
		60 год
Вид контролю		
		залік

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 50 %.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни "Менеджмент" є формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, ухвалення адекватних управлінських рішень.

Основними **завданнями** вивчення цієї навчальної дисципліни є:

- засвоєння сутності організацій та взаємозв'язку їхніх внутрішніх елементів і зовнішнього середовища;
- засвоєння сутності основних понять і категорій менеджменту й управління;
- опанування історії розвитку менеджменту;
- опанування принципів та функцій менеджменту;
- оволодіння системою методів управління (адміністративні, економічні, соціально-психологічні);
- засвоєння змісту процесів і технології управління;
- засвоєння основ планування, здійснення мотивування та контролювання;
- оволодіння організацією взаємодії та повноважень;
- засвоєння змісту і характеристики основних типів організаційних структур управління;
- опанування інформаційного забезпечення процесу управління;
- опанування керівництва та лідерства, стилів управління;
- освоєння природи організаційних змін, управління змінами;
- освоєння теорії конфліктів;
- опанування соціальною відповідальністю у менеджменті, етикою бізнесу, культурою організації;
- оволодіння ефективністю управління організацією;
- налагоджування ефективної комунікації у процесі управління;
- опанування технологій розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень;
- оволодіння навичками, ухвалення рішень у менеджменті;
- визначення місії та цілей;
- планування діяльності організації та її підрозділів;
- здійснення делегування повноважень;
- аналіз і побудова різних типів організаційних структур управління організацій;
- стимулювання та контроль діяльності працівників організації;
- оволодіння профілактикою та розв'язання конфліктів;
- подолання опору організаційним змінам;
- формування організаційної культури;
- опанування самоменеджменту;
- визначення та оцінювання ефективності менеджменту.

Об'єктом навчальної дисципліни є економічна система та процеси, що відображають різні аспекти ухвалення управлінських рішень на підприємстві.

Предметом навчальної дисципліни є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

Вивчення навчальної дисципліни дозволить фахівцю комплексно уявляти діяльність учасників підприємницької діяльності, визначати вплив зовнішніх факторів на підприємство, а також припускає одержання фундаментальних знань і практичних навичок з оцінювання й аналізу діяльності суб'єктів господарювання.

Вивчення цієї навчальної дисципліни студент розпочинає, прослухавши більшість навчальних дисциплін гуманітарного та професійного циклів. Теоретико-методологічною базою вивчення цієї дисципліни є такі навчальні дисципліни, як: "Економіка підприємства", "Гроші та кредит", "Економічний аналіз", "Міжнародна економіка", "Макроекономіка", "Мікроекономіка". Своєю чергою, знання з цієї дисципліни забезпечують успішне засвоєння таких навчальних дисциплін, як: "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності", "Міжнародний менеджмент", а також виконання тренінгів, міждисциплінарних комплексних курсових робіт і бакалаврських дипломних робіт.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять та виконання практичних завдань. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі види занять розроблені відповідно до Європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

сутність понятійного апарату з навчальної дисципліни;

сутність менеджменту;

наукові підходи до здійснення управління підприємством;

фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що забезпечують успішність його функціонування;

сутність планування як основної функції менеджменту для обґрунтування дієвої альтернативи його життєдіяльності;

основні види потреб, мотивів і методів мотивування працівників;

основні етапи та види контролю діяльності персоналу;
види впливу на поведінку працівників і форми влади керівників;
види й особливості обґрунтованого вибору стилів лідерства й управ-
ління персоналом;

основні ознаки, види конфліктів, етапи процесу управління ними.

ВМІТИ:

формулювати місію та цілі підприємств;
формулювати основні завдання менеджменту на підприємстві;
аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств;
проводити SWOT-аналіз;
аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управ-
ління організацій;
налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;
здійснювати делегування;
застосовувати технологію розроблення, ухвалення та реалізації
управлінських рішень;

проводити профілактику та вирішувати конфлікти;
формувати організаційну культуру;
здійснювати самоменеджмент;
долати опір організаційним змінам;
виділяти основні характеристики успішності функціонування під-
приємств;

формулювати базові стратегії;
визначати стратегічні альтернативи життєдіяльності підприємств;
визначати критерії оцінювання стратегічних альтернатив;
використовувати методи впливу на персонал з метою його мотиву-
вання та контролювання результатів діяльності працівників;
обирати необхідні та дієві стилі управління персоналом;
розробляти й обґрунтовувати рішення щодо управління ефектив-
ним використанням усіх видів економічних ресурсів;
розробляти основні заходи управління конфліктними ситуаціями
на підприємствах;
визначати й оцінювати ефективність менеджменту;

ВОЛОДІТИ:

понятійним апаратом навчальної дисципліни;
законодавчою, нормативно-довідковою інформацією в процесі роз-
роблення та реалізації управлінських рішень;

методикою оцінювання потенційного ризику в процесі ухвалення управлінських рішень.

автономність та відповідальність:

здатність до самостійного вибору методів, необхідних для використання в процесі ухвалення управлінських рішень;

здатність брати відповідальність за отримані результати в процесі управління економічними ресурсами підприємства.

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

Таблиця 2.1

Професійні компетентності, які отримують студенти після вивчення навчальної дисципліни

Код компетентності	Назва компетентності	Складові компетентності
М* 1	Визначення сутності менеджменту організації, її внутрішнього та зовнішнього середовища	Здійснювати вивчення та узагальнення підходів до визначення сутності й основних понять менеджменту
		Визначати основні складові елементи організації
		Визначати системні імперативи формування ефективної системи ухвалення управлінських рішень
М 2	Формування сполучних процесів і соціально-психологічних аспектів у системі менеджменту	Визначати необхідні організаційні структури підприємства
		Розуміти соціальну відповідальність менеджменту та визначати культуру корпорації
		Розуміти сутності моделювання управлінських процесів
		Визначати сутність мотиваційних процесів в управлінні

* Менеджмент.

Структуру складових професійних компетентностей та їхнє формування з навчальної дисципліни "Менеджмент" відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено в додатку А.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1

Сутність менеджменту організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище

Тема 1. Менеджмент: сутність та основні поняття

1.1. Наукові основи менеджменту.

Менеджмент як система наукових знань і мистецтво управління. Найвні парадигми менеджменту. Наукові підходи до формування та забезпечення ефективного функціонування системи менеджменту. Підвищення рівня організаційної культури як основний напрям удосконалення менеджменту.

1.2. Предмет, об'єкт та методи дослідження, функції менеджменту.

Поділ, спеціалізація та кооперація праці. Необхідність координації праці в організації.

Визначення понять "менеджмент" і "управління". Об'єкт і предмет менеджменту. Цілі та завдання менеджменту. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.

1.3. Сучасні концепції менеджменту.

Тенденції технократизації, демократизації, інтернаціоналізації. Концепції управління маркетингом. Організаційна культура як сучасний напрям у теорії та практиці управління. Концепція соціального партнерства. Інтегровані підходи до управління: процесний, системний, ситуаційний.

Концепції "Менеджмент без ієрархії", Just in Time Production (JIT), Total Quality Control (TQC), Total Productive Maintenance (TCP), Lean Management, Lean production (концепція злагодженого підприємства, бенімаркетинг, реінжиніринг бізнесу).

Тема 2. Внутрішнє середовище організації

2.1. Структура внутрішнього середовища організації.

Аналіз дії факторів внутрішнього середовища організації. Характеристика основних внутрішніх факторів організації: цілі, структура, завдання, технологія, люди.

2.2. Аспекти людського фактору.

Три основні аспекти людського фактору: поведінка окремих людей; поведінка людей у групах; характер поведінки лідера та його вплив на поведінку окремих людей і груп.

2.3. Індивідуальна характеристика особистості.

Індивідуальна характеристика особистості: здібність; схильність; обдарованість; потреба; сподівання; сприйняття; відношення; погляд; цінності. Вплив середовища на особистість та її поведінку. Взаємозв'язок внутрішніх факторів.

Тема 3. Зовнішнє середовище у бізнесі

3.1. Структура зовнішнього середовища організації.

Аналіз дії факторів зовнішнього середовища.

Зовнішні фактори прямої дії: постачальники; трудові ресурси; закони, установи державного регулювання, споживачі, конкуренти, профспілки.

Зовнішні фактори непрямой дії: стан економіки; політичні події; міжнародні події; науково-технічний прогрес; соціокультурні й екологічні фактори; вплив групових інтересів.

3.2. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища, складність, рухомість, невизначеність зовнішнього середовища.

Тема 4. Стратегічне планування

4.1. Сутність і принципи планування.

Планування. Гнучкість планування. Здатність планування до адаптації. Об'єкт планової роботи. Сутність планування. Призначення планування як функції менеджменту. Головне завдання планування.

4.2. Класифікація видів планування.

Класифікація планування за строками реалізації. Класифікація планування за методами та технологіями.

Класифікація планування за функціями. Класифікація планування за рівнями правління. Класифікація планування залежно від змісту, мети, завдань.

4.3. Ієрархія цілей планування.

Мета стратегічного планування. Мета тактичного планування. Мета оперативного планування.

4.4. Стратегічне планування як головна система стратегічного менеджменту.

Місцезнаходження стратегічного менеджменту в системі управління підприємством. Екзогенний підхід. Ендогенний підхід. Інституційний підхід. Концептуальний підхід.

4.5. Рівні стратегічного менеджменту.

Корпоративний, діловий і функціональні рівні стратегічного менеджменту. Мета стратегічного менеджменту.

Тема 5. Методи реалізації стратегії

5.1. Сутність і класифікація методів менеджменту.

Методи менеджменту як сукупність способів впливу керівної системи управління на керовану. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів і функцій менеджменту.

5.2. Моделювання та застосування моделей в управлінні.

Сутність поняття "модель" і "моделювання". Типи моделей: фізичні, аналогові, математичні. Процес побудови та використання моделей: постановка завдання; побудова моделі; перевірка моделі на достовірність; застосування й актуалізація моделі. Практичне значення економіко-математичних моделей у процесі ухвалення управлінських рішень. Теорія ігор. Модель управління запасами. Модель теорії черг. Кореляційні моделі. Імітаційне моделювання. Лінійне програмування. Статистичні методи. Сіткові моделі.

Тема 6. Організаційні структури управління

6.1. Організація в системі управління. Сутність і особливість функції організації.

Визначення організації. Завдання організації як функції управління. Головна мета організації як функції управління.

6.2. Організаційна структура управління (ОСУ).

Ключові поняття структури управління. Зв'язки в ОСУ. Повноваження лінійного та штабного керівників.

Вимоги до будівництва ОСУ.

6.3. Характеристика ОСУ.

Методи формування ОСУ. Концептуальні положення ієрархічної (бюрократичної) ОСУ. Порівняльна характеристика ієрархічних й адаптивних ОСУ.

Тема 7. Організація в системі управління

7.1. Характеристика організаційних структур управління.

Ієрархічні структури управління: лінійні; функціональні; лінійно-функціональні; дивізійні.

7.2. Переваги та недоліки структур управління.

Переваги та недоліки продуктової (дивізійної) структури управління. Дивізійна структура управління орієнтована на споживача. Дивізійна регіональна структура управління. Проектна структура управління. Матрична структура управління. Мережна структура управління: переваги та недоліки. Конгломератна структура управління.

Змістовий модуль 2

Сполучні процеси та соціально-психологічні аспекти в системі менеджменту

Тема 8. Теоретичні основи мотивації

8.1. Специфіка мотивації.

Головні завдання та цілі мотивації.

8.2. Категорії мотивації.

Категорії мотивації: потреби; інтереси; мотиви та мотивування; стимули; винагороди.

8.3. Схема мотиваційного процесу.

Виникнення потреб. Пошук шляхів усунення потреб. Визначення напрямку дій. Здійснення дій з усунення потреб. Здійснення дій за винагороду. Усунення потреб.

8.4. Методи задоволення потреб людини.

Види потреб: соціальні, потреби в повазі, потреби в самовираженні.

8.5. Теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації. Процесуальні теорії мотивації.

Тема 9. Функція контролю в системі менеджменту

9.1. Загальнотеоретичні основи контролю діяльності організації.

Поняття контролю та його місце в системі управління. Цілі та принципи контролю. Зворотний зв'язок під час контролю. Побудова та функціонування системи контролю за принципом профілактики. Види управлінського контролю.

Основні характеристики ефективної системи контролю: економічність; стратегічна спрямованість; точність; своєчасність; обґрунтованість критеріїв; гнучкість. Розроблення бюджету як основа для контролю за використанням ресурсів: людських, матеріальних, фінансових.

9.2. Модель процесу контролю.

Вироблення стратегічних цілей. Процес стратегічного й оперативного контролю виконання планів. Запровадження та корегування стандартів вимірювання.

Облік результатів діяльності. Співставлення результатів діяльності зі стандартами. Регулювання процесу виконання стандартів. Порівняльна характеристика моделей контролю.

Тема 10. Комунікаційні процеси в системі менеджменту

10.1. Роль і значення інформації в системі менеджменту.

Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які висуваються до інформації. Інформаційне забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень у системі менеджменту.

10.2. Поняття та характеристика комунікацій.

Сутність і роль комунікації в системі менеджменту. Різновиди "внутрішніх" і "зовнішніх" комунікацій. Методи комунікацій. Засоби комунікацій, їхні переваги та недоліки. Перешкоди в комунікаціях. Комунікаційні переваження.

10.3. Управління комунікаційними процесами у системі менеджменту.

Основні елементи й етапи комунікаційного процесу. Роль і значення зворотного зв'язку в комунікаційних процесах.

Моделі комунікаційного процесу. Аналіз комунікаційного процесу в організації. Планування та організація комунікаційного процесу в системі менеджменту. Контроль здійснення комунікаційного процесу. Шляхи підвищення ефективності комунікаційного процесу.

Тема 11. Ухвалення управлінських рішень

11.1. Сутність і зміст процесу ухвалення управлінських рішень.

Управлінське рішення як основний елемент і результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови ухвалення управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес ухвалення

управлінських рішень. Підходи до ухвалення рішень. Принципи ухвалення рішень менеджерами. Моделі ухвалення управлінських рішень. Взаємозалежність рішень.

11.2. Технологія ухвалення управлінських рішень.

Різновиди технологій ухвалення рішень. Складові технологічного процесу ухвалення управлінських рішень. Етапи процесу ухвалення та виконання управлінських рішень у системі менеджменту. Особливості ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Якість управлінських рішень.

Тема 12. Моделювання та застосування моделей в управлінні

12.1. Сутність і класифікація методів менеджменту.

Методи менеджменту як сукупність способів впливу керівної системи управління на керовану. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів і функцій менеджменту.

12.2. Моделювання та застосування моделей в управлінні.

Сутність поняття "модель" і "моделювання". Типи моделей: фізичні, аналогові, математичні. Процес побудови та використання моделей: постановка завдання; побудова моделі; перевірка моделі на достовірність, застосування та актуалізація моделі. Практичне значення економіко-математичних моделей в процесі прийняття управлінських рішень. Теорія ігор. Модель управління запасами. Модель теорії черг. Кореляційні моделі. Імітаційне моделювання. Лінійне програмування. Статистичні методи. Сіткові моделі.

Тема 13. Соціальна відповідальність менеджменту та культура корпорацій

13.1. Риси самостійності та відповідальності організацій.

Сутність понять "соціальна відповідальність", "соціальна справедливість" і "соціальне партнерство". Зміст юридичної відповідальності: дотримання державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Права й обов'язки організацій. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Рівні соціальної відповідальності: соціальне зобов'язання; соціальне реагування; соціальна чутливість. Переваги та недоліки соціальної відповідальності.

13.2. Роль культурного фактору у процесі формування та удосконалення менеджменту.

Загальні поняття культури та культурні константи. Характеристика внутрішнього культурного середовища організації. Класифікація культурних аспектів управління діяльністю організації. Підходи до формування культури організації. Механізм формування організаційної культури.

13.3. Вплив етики на формування організаційної культури.

Основні категорії, що визначають моральний портрет організації: соціальна відповідальність, етика бізнесу, діловий етикет. Види етики. Роль і значення ділової етики. Принципи етики бізнесу та позитивні результати їхньої апробації. Головні напрями розвитку етики бізнесу. Організація навчання етичній поведінці керівників і підлеглих. Особливості бізнес-етикету. Правила та норми бізнес-етикету.

Тема 14. Групова динаміка

14.1. Групова динаміка, управління неформальними групами.

Групи та їхня значущість. Формальні та неформальні групи. Хоторнський ефект. Розвиток неформальних організацій та їхня характеристика. Причини вступу у групи та неформальні організації: відчуття належності; взаємодопомога; взаємозахист; спілкування; зацікавленість; опір змінам. Характеристики неформальних організацій. Управління неформальною організацією. Підвищення ефективності груп. Фактори, які впливають на ефективність роботи групи: розмір, зміст, згуртованість. Управління за допомогою комітетів. Участь працівників в управлінні.

14.2. Формування та організація діяльності управлінської команди.

Визначення цілей, завдань і зон відповідальності управлінської команди. Принципи формування та діяльності управлінської команди. Функції управлінської команди. Критерії відбору менеджерів. Характеристика потенціалу управлінської команди та її керівника. Оцінювання та стимулювання діяльності учасників управлінської команди організації.

Тема 15. Управління конфліктами, змінами та стресами

15.1. Управління організаційними змінами.

Природа організаційних змін. Характеристика програми нововведення. Сутність і основні параметри організаційних перетворень. Модель

процесу управління організаційними змінами. Використання участі працівників в управлінні для здійснення змін. Система подолання опору організаційним змінам. Організаційний розвиток.

15.2. Управління конфліктами та стресами.

Сутність поняття "конфлікт". Типи конфлікту: внутрішньоособистісний; міжособистісний; конфлікт між особою та групою; міжгруповий конфлікт. Причини конфлікту. Модель процесу конфлікту. Методи вирішення конфлікту. Природа стресу. Причини стресу: організаційні, особистісні. Методи зниження рівня стресу. Зіставлення стресового та нестресового стилів життя.

15.3. Забезпечення ефективного функціонування системи менеджменту.

Сутність результативності й ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Показники ефективності управління, їхній склад і методи визначення. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.

Тема 16. Лідерство та влада

16.1. Теоретичні основи лідерства.

Сутність лідерства. Теорії лідерства. Підхід з позиції особистих якостей. Поведінковий підхід. Ситуаційний підхід. Якості лідера. Стилі лідерства: диктат, демократія, невтручання. Таблиця стилів керівництва П. Блейка та Дж. Маутон. Типологія лідерів. Влада й особистий вплив. Сутність і роль влади в управлінні. Баланс влади, форми влади: примушування; вплив; компетенція; інформація; посадове положення; авторитет; харизма. Форми впливу: переконання; навіювання; прохання; погроза; підкуп; наказ.

16.2. Поняття та загальна характеристика керівництва.

Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінювання стилю менеджера. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера. Особливості національних систем керівництва.

4. Структура навчальної дисципліни

З самого початку вивчення навчальної дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з її програмою та формами організації навчання, так і зі структурою, змістом й обсягом кожного з її змістових модулів, а також усіма видами контролю та методикою оцінювання навчальної роботи.

Навчальний процес згідно з програмою навчальної дисципліни здійснюється у таких формах: лекційні; семінарські та практичні заняття; самостійна робота студентів; контрольні заходи.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного та ґрунтовного опрацювання змістових модулів. Змістовий модуль – це відносно окремих самостійний блок навчальної дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом і взаємозв'язками.

Тематичний план цієї навчальної дисципліни складається з двох модулів (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	усього	у тому числі		
		лекційні	практичні (семінарські)	самостійна робота (підготовка до занять)
1	2	3	4	5
Змістовий модуль 1. Сутність менеджменту організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище				
<i>Тема 1.</i> Менеджмент: сутність та основні поняття	7	2	2	3
<i>Тема 2.</i> Внутрішнє середовище організації	5	1	1	3
<i>Тема 3.</i> Зовнішнє середовище у бізнесі	5	1	1	3
<i>Тема 4.</i> Стратегічне планування	7	2	2	3
<i>Тема 5.</i> Методи реалізації стратегії	8	2	2	4

1	2	3	4	5
Тема 6. Організаційні структури управління	8	2	2	4
Тема 7. Організація в системі управління	8	2	2	4
Разом за змістовим модулем 1	48	12	12	24
Змістовий модуль 2. Сполучні процеси та соціально-психологічні аспекти в системі менеджменту				
Тема 8. Теоретичні основи мотивації	8	2	2	4
Тема 9. Функція контролю в системі менеджменту	8	2	2	4
Тема 10. Комунікаційні процеси в системі менеджменту	8	2	2	4
Тема 11. Ухвалення управлінських рішень	8	2	2	4
Тема 12. Моделювання та застосування моделей в управлінні	8	2	2	4
Тема 13. Соціальна відповідальність менеджменту та культура корпорацій	8	2	2	4
Тема 14. Групова динаміка	8	2	2	4
Тема 15. Управління конфліктами, змінами та стресами	8	2	2	4
Тема 16. Лідерство та влада	8	2	2	4
Разом за змістовим модулем 2	72	18	18	36
Усього годин	120	30	30	60

5. Теми та плани проведення семінарських і практичних занять

За кожною темою викладач проводить заняття, яке містить семінарську та практичну частини.

Семінарське заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. На семінарській частині заняття викладач організує обговорення із студентами питань з тем, визначених робочою навчальною програмою. На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами есе, їхні виступи, активність у дискусії, вміння формулювати та відстоювати свою позицію тощо.

Практичне заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентами завдань. Заняття охоплює проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їхнім обговоренням, розв'язування контрольних завдань, тестовий контроль.

Підсумкові оцінки за кожне заняття вносяться у відповідний журнал. Оцінки, отримані студентом за семінарські та практичні заняття враховуються під час виставлення поточної модульної оцінки.

Перелік тем семінарських занять наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Перелік тем семінарських занять

Назва теми	Програмні запитання семінарських занять	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовий модуль 1.			
Сутність менеджменту організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище			
<i>Тема 1. Менеджмент: сутність та основні поняття</i>	<p style="text-align: center;"><i>Тема семінарського заняття "Сутність, роль та методологічні основи менеджменту":</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. 2. Сутність категорій "управління" та "менеджмент". 3. Управлінські відносини як предмет менеджменту. 4. Менеджмент як система наукових знань. 5. Менеджмент як мистецтво управління 	1	<p style="text-align: center;">Основна [1; 3]. Додаткова: [12; 16 – 18; 22; 26 – 29; 31; 34]</p>
<i>Тема 2. Внутрішнє середовище організації</i>	<p style="text-align: center;"><i>Тема семінарського заняття "Історія розвитку управлінської думки у світі":</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Історія розвитку управлінської думки у світі. 2. Сутність революційних і еволюційних змін у менеджменті. 3. Передумови виникнення науки управління. 4. Класичні теорії менеджменту 	1	<p style="text-align: center;">Основна: [1]. Додаткова: [12; 13; 18; 19; 21; 23; 26; 31]</p>

1	2	3	4
Тема 3. Зовнішнє середовище у бізнесі	<p><i>Тема семінарського заняття "Організації як об'єкти управління":</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття, ознаки та загальні риси організації. 2. Організація як відкрита динамічна система: керівна та керована підсистеми. 3. Складові внутрішнього середовища організації. 4. Взаємозалежність внутрішніх складових організацій. Культура організації 	1	<p>Основна: [1; 3]. Додаткова: [12; 16 – 18; 22; 26 – 29; 31; 34]</p>
Тема 4. Стратегічне планування	<p><i>Тема семінарського заняття "Етапи стратегічного планування":</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методи досліджень у менеджменті. 2. Наявні парадигми менеджменту 	1	<p>Основна: [1]. Додаткова: [12; 14; 15; 17; 18; 26; 27; 33]</p>
Тема 5. Методи реалізації стратегії	<p><i>Тема семінарського заняття "Організаційна структура як результат організаційної діяльності":</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття, ознаки та загальні риси організації. 2. Організація як відкрита динамічна система: керівна та керована підсистеми. 3. Складові внутрішнього середовища організації. 4. Взаємозалежність внутрішніх складових організацій. 5. Культура організації 	1	<p>Основна: [1]. Додаткова: [12; 13; 16; 18; 20; 30; 33]</p>
Тема 6. Організаційні структури управління	<p><i>Тема семінарського заняття "Централізовані та децентралізовані організації: переваги та недоліки":</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Еволюція організації та концепції її життєвого циклу. 2. Різновиди організацій. 3. Основні фактори зовнішнього середовища організації прямої дії. 4. Основні фактори зовнішнього середовища організації опосередкованої дії. 5. Міжнародне оточення та його вплив на організацію. 6. Оцінювання факторів зовнішнього середовища 	1	<p>Основна: [1]. Додаткова: [12; 14; 15; 17; 18; 26; 27; 33]</p>
Тема 7. Організація в системі управління	<p><i>Тема семінарського заняття "Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту":</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формування підрозділів організаційної структури 	1	<p>Основна: [1; 3]. Додаткова: [12; 16; 18; 22; 26; 27]</p>

1	2	3	4
	2. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. 3. Вплив культури на організаційну ефективність. 4. Управління організаційною культурою		
Змістовий модуль 2. Сполучні процеси та соціально-психологічні аспекти в системі менеджменту			
<i>Тема 8. Теоретичні основи мотивації</i>	<i>Тема семінарського заняття "Змістовні та процесуальні теорії мотивації":</i> 1. Значення людського фактору в управлінні організацією. 2. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. 3. Поняття мотивування. 4. Потреби та винагороди	1	Основна: [1; 2; 4; 9; 11]. Додаткова: [12; 18; 28; 29]
<i>Тема 9. Функція контролю в системі менеджменту</i>	<i>Тема семінарського заняття "Основні характеристики ефективної системи контролю":</i> 1. Місце контролювання у системі управління. 2. Характеристика ефективного контролю. 3. Особливості процесу контролювання. 4. Зворотній зв'язок під час контролю	1	Основна: [1; 5; 6]. Додаткова: [12; 18; 29; 34]
<i>Тема 10. Комунікаційні процеси в системі менеджменту</i>	<i>Тема семінарського заняття "Методи менеджменту":</i> 1. Поняття та зміст методів управління. 2. Класифікація методів управління. 3. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керівної системи управління на керовану. 4. Еволюція інтерпретацій методів у вітчизняній науці управління	1	Основна: [7; 10]. Додаткова: [12; 14; 18; 19; 25; 32]
<i>Тема 11. Ухвалення управлінських рішень</i>	<i>Тема семінарського заняття "Поведінковий і ситуаційний підходи в управлінні. Баланс влади":</i> 1. Етика службових і ділових відносин. 2. Причини неетичної поведінки. 3. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки. 4. Моральні аспекти розпорядчої діяльності. 5. Етика підприємця	2	Додаткова: [20; 22; 24; 30]

1	2	3	4
	6. Етичний кодекс фірми та привабливий імідж підприємства		
<i>Тема 12. Моделювання та застосування моделей в управлінні</i>	<i>Тема семінарського заняття "Відповідальність і етика у менеджменті":</i> 1. Зміст юридичної відповідальності організації. 2. Поняття соціальної відповідальності у менеджменті. 3. Переваги та недоліки соціальної відповідальності. 4. Вплив соціальної відповідальності на імідж організації. 5. Сутність і значення соціальної поведінки	2	Основна: [8]. Додаткова: [15; 18]
<i>Тема 13. Соціальна відповідальність менеджменту та культура корпорацій</i>	<i>Тема семінарського заняття "Управлінські рішення":</i> 1. Місце управлінських рішень у процесі управління. 2. Природа процесу ухвалення рішень. 3. Запрограмовані та незапрограмовані організаційні рішення. 4. Підходи до ухвалення рішень	2	Основна: [1; 5; 6]. Додаткова: [12; 18; 29; 34]
<i>Тема 14. Групова динаміка</i>	<i>Тема семінарського заняття "Інформація та комунікації у менеджменті":</i> 1. Інформація, її властивості та роль у процесі менеджменту. 2. Класифікація управлінської інформації. 3. Вимоги до інформації у процесі управління. 4. Етапи руху інформації. 5. Перешкоди на шляху ефективного обміну інформацією. 6. Система інформаційного забезпечення діяльності організації	2	Основна: [1]. Додаткова: [12; 13; 16; 18; 20; 23; 30; 33]
<i>Тема 15. Управління конфліктами, змінами та стресами</i>	<i>Тема семінарського заняття "Керівництво та лідерство":</i> 1. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. 2. Влада та відповідальність. 3. Влада, вплив, лідер. Баланс влади та впливу	2	Основна: [1; 5; 6]. Додаткова: [12; 18; 29; 34]

1	2	3	4
	4. Форми влади та впливу. 5. Особливості ситуаційного підходу до керівництва		
Тема 16. Лідерство та влада	Тема семінарського заняття "Організаційні зміни, конфлікти й ефективність менеджменту": 1. Організаційні зміни та їхня природа. 2. Управління організаційними змінами. 3. Система подолання опору змінам. 4. Природа стресу та методи його подолання	2	Основна: [1]. Додаткова: [12; 13; 16; 18; 20; 23; 30; 33]
Разом годин за змістовими модулями		22	

Перелік тем практичних занять наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Перелік тем практичних занять

Назва змістового модулю	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Сутність менеджменту організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище	Завдання 1. Структури внутрішнього середовища організації	1	Основна: [3 – 5]. Додаткова: [16; 31; 33]
	Завдання 2. Визначення факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу	1	Основна: [3; 4; 7]. Додаткова: [16; 31]
	Завдання 3. Етапи стратегічного планування	1	Основна: [1 – 3; 5]. Додаткова: [25]
Змістовий модуль 2. Сполучні процеси та соціально-психологічні аспекти в системі менеджменту	Завдання 4. Ефективність комунікаційного процесу	1	Основна: [7 – 9]. Додаткова: [17; 26; 31]

1	2	3	4
	<i>Завдання 5.</i> Побудова "дерева рішень"	1	Основна: [10; 11]. Додаткова: [12 – 15; 27; 32]
	<i>Завдання 6.</i> Основні моделі в управління та їхнє практичне значення в процесі ухвалення рішень	1	Додаткова: [13 – 24; 31]
	<i>Завдання 7.</i> Використання економіко-математичних моделей у процесі ухвалення управлінських рішень	1	Додаткова: [13 – 20; 27; 36; 41]
	<i>Завдання 8.</i> Фактори, які впливають на ефективність роботи групи	1	Основна: [2; 10]
Разом годин за змістовими модулями		8	

5.1. Типові приклади завдань з контролю знань студентів

Завдання 1

Типовий приклад завдань для контролю успішності навчання студентів, а саме їхньої активної участі у навчальній діяльності на лекції за темою лекційного заняття "Менеджмент: сутність та основні поняття".

1. Зміст, завдання та принципи управління.
2. Суб'єкт, об'єкт, мета управління.
3. Закони управління.
4. Етапи процесу управління.

Завдання 2

Типовий приклад завдань для контролю успішності навчання студентів, а саме їхньої активної участі у навчальній діяльності на практичному (семінарському) занятті за темою "Організаційні структури управління". Побудова організаційної структури машинобудівного підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності з визначення лінійної, функціональної та дивізійної складової.

Завдання 3

Типовий приклад запитань для експрес-опитування за темою лекційного заняття "Ухвалення управлінських рішень"):

1. Класифікація управлінських рішень.
2. Процес ухвалення управлінських рішень.
3. Методи ухвалення та оптимізації управлінських рішень.

Завдання 4

Перелік запитань для теоретичної контрольної роботи за темою заняття "Комунікаційні процеси в системі управління":

1. Сутність комунікацій.
2. Види організаційних комунікацій.
3. Комунікаційний процес.
4. Управління комунікаціями в організаціях.

Варіант тестування для поточного контролю

1. Суб'єкт управління – це:

- а) людина або група людей, які мають певні знання про управління;
- б) група людей, що виконує заплановані роботи;
- в) людина або група людей, які здійснюють управління;
- г) учасники управління.

2. Під місією організації розуміють:

- а) чітко виражену причину існування організації;
- б) основні функції організації;
- в) основні завдання організації;
- г) основні види робіт організації.

3. Система управління – це:

- а) сукупність елементів організації;
- б) сукупність елементів, що взаємодіють і складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів;
- в) сукупність елементів, що взаємодіють;
- г) цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.

4. До зовнішнього середовища прямої дії належать:

- а) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, науково технічний прогрес (НТП), технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
- б) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль;
- в) постачальники, трудові ресурси, закони та заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
- г) цілі, кадри, завдання, структура, технологія.

5. Ситуацію у менеджменті організації розуміють як:

- а) набір нинішніх проблем;
- б) набір певних обставин;
- в) конкретний набір обставин, які нині впливають на організацію;
- г) обставини, які не дозволяють ефективно здійснювати певний вид діяльності.

6. До зовнішнього середовища організації непрямої дії належать:

- а) цілі, кадри, завдання, структура, технологія;
- б) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль;
- в) постачальники, трудові ресурси, закони та заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
- г) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.

7. Менеджмент з функціональних позицій – це:

- а) процес організації та контролю;
- б) процес планування, організації, контролю, регулювання;
- в) процес планування, організації, мотивації;
- г) процес планування, організації, мотивації, контролю, які необхідні для досягнення певної мети.

8. Під організацією розуміють:

- а) групу людей, які об'єдналися для отримання прибутку;
- б) групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети;
- в) групу людей, які об'єдналися для спільного проведення вільного часу;
- г) групу людей, діяльність яких координується відповідним органом управління.

9. *Організація складається з:*

- а) керованої підсистеми;
- б) керівної системи;
- в) керівної та керованої підсистем;
- г) керівної системи, яка забезпечує отримання прибутків.

Структура колоквиуму за дисципліною

Завдання 1 (стереотипне завдання)

Розкрийте сутність і основний зміст питання *"Сутність і принципи планування (об'єкт та завдання планування)"*.

Вимоги до виконання цього завдання: покажіть рисунки, таблиці, блок-схеми, графіки; наведіть приклад застосування економіко-математичних моделей і комп'ютерних технологій.

Завдання 2 (діагностичне завдання)

Проаналізуйте проблемну ситуацію, що склалася у процесі діяльності фірми; з врахуванням особливості поданої ситуації запропонуйте заходи щодо підвищення ефективності менеджменту вітчизняних підприємств.

Проблемна ситуація

Ви – менеджер підприємства. Сучасний етап історичного розвитку називають періодом складних політичних, соціальних і економічних процесів. Зміни, які відбуваються несподівано, зачіпають управління не тільки в сфері навколишнього середовища, техніки й економіки, але і у сфері соціального та політичного розвитку. У таких обставинах виняткового значення набуває уміле та своєчасне врахування вищим керівництвом (топ-менеджерами) цих змін й вживання відповідних заходів. Який, на вашу думку, з наведених далі заходів є доцільно здійснити керівнику, щоб адекватно відреагувати на несподівані ситуації, що швидко змінюються?

А. Насамперед оцінити характер змін, потім навести відповідні ним цілі та діяльність організації, а також методи управління.

Б. У випадку змін ухвалюються поспішні, неадекватні рішення, втрачаються даремні, зайві зусилля. Тому організація працює неритмічно. Необхідно терміново виявити усі негативні ситуації, усунути їх та намагатися підтримувати необхідну стабільність у діяльності організації.

В. Зміни, які виникають у зовнішньому середовищі, вимагають відповідних знань, умінь і навичок співробітників організації. Тому необхідно докладати зусиль для того, щоб вони могли пристосуватися до будь-яких змін.

Завдання 3 (евристичне завдання)

Яка може скластися ситуація у сфері діяльності підприємства (фірми), коли:

завдання підприємства та його підрозділів не співпадають з інтересами найманих працівників, підприємців, держави;

керівники не мають достатньо високої кваліфікації для ефективного управління функціонуванням операційної системи підприємства.

На основі креативного підходу знайдіть шляхи вирішення проблем і запропонуйте заходи щодо підвищення ефективності операційного менеджменту вітчизняних підприємств.

Відповіді мають бути науково обґрунтованими та розгорнутими. Необхідно застосувати знання з таких навчальних дисциплін: "Теорія організації", "Менеджмент", "Операційний менеджмент".

6. Самостійна робота студентів

Вивчення навчальної дисципліни потребує від студентів інтенсивної самостійної роботи над спеціальною літературою. Для цього рекомендується опрацьовувати нові законодавчі та нормативні акти, які публікуються в офіційних виданнях "Урядовий кур'єр", "Голос України", "Відомості Верховної Ради України", аналітичні коментарі та проблемні статті, що друкуються в журналах "Бізнес", "Банківська справа", "Інформаційні технології для менеджменту", "Бізнес", "Фінансові ризики" та деяких інших.

Самостійна робота студента (СРС) є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам такі: вивчення лекційного матеріалу; робота з вивчення рекомендованої літератури; підготовка до семінарських і практичних занять, дискусій, роботи в малих групах; контрольна перевірка кожним слухачем особистих знань за запитаннями для самостійного поглибленого вивчення та самоконтролю.

Перелік питань для самостійного опрацювання подано в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Перелік питань для самостійного опрацювання

Назва теми	Питання для самостійного опрацювання (за модулями та темами)	Кількість годин	Рекомендована література
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Сутність менеджменту організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище			
<i>Тема 1.</i> Менеджмент: сутність та основні поняття	1. Менеджер як найманий працівник. 2. Особливості управлінської праці	2	Основна: [1; 3]. Додаткова: [12; 16 – 18; 22; 26 – 29; 31; 34]
<i>Тема 2.</i> Внутрішнє середовище організації	1. Корпоративний менеджмент. 2. Управління, спрямоване до успіху	2	Основна: [1]. Додаткова: [12; 13; 18; 19; 21; 23; 26; 31]
<i>Тема 3.</i> Зовнішнє середовище у бізнесі	1. Типи організацій в Україні. 2. Ефект синергії в організаціях. 3. Модель організації як відкритої системи: параметри "входу", процес перетворення, параметри "виходу". 4. Аналіз відповідності або неузгодженості офіційно продекларованих цілей (програм, обіцянок) із дійсними мотивами поведінки відомих політиків, крупних керівників, промисловців, підприємців. 5. Вплив традицій і менталітету народу на вибір особою способу ведення бізнесової діяльності	4	Основна: [1]. Додаткова: [12; 14; 15; 17; 18; 26; 27; 33]
<i>Тема 4.</i> Стратегічне планування	1. Вплив законів менеджменту на розвиток управління організацією. 2. Наукові принципи Ф. Тейлора. 3. Пошук новацій як один із принципів сучасного менеджменту. 4. Інвестиції у персонал – запорука успішного розвитку організації	4	Основна: [1]. Додаткова: [12; 13; 18; 19; 21; 23; 26; 31]
<i>Тема 5.</i> Методи реалізації стратегії	1. Структурно-функціональний підхід у менеджменті	4	Основна: [1]. Додаткова: [12; 13; 18; 19; 23; 26; 31]

1	2	3	4
<i>Тема 6.</i> Організаційні структури управління	1. Типи організацій за взаємодією з людиною (корпоративна та індивідуалістська організації). 2. Взаємозв'язок ефективного двостороннього обміну інформацією з ефективним делегуванням. 3. Розвиток організаційної культури. 4. Національне в організаційній культурі	4	Основна: [1]. Додаткова: [12; 13; 16; 18; 20; 23; 30; 33]
<i>Тема 7.</i> Організація в системі управління	1. Централізовані та децентралізовані організації: переваги та недоліки	4	Основна: [1]. Додаткова: [12; 13; 16; 18; 20; 23; 30; 33; 37]
<i>Тема 8.</i> Теоретичні основи мотивації	1. Мотивація та ймовірність успіху. 2. Опишіть ситуації, в яких сьогодні можна ефективно використати мотивацію типу "батога та пряника". 3. Роль матеріального стимулювання у мотивації трудової діяльності	4	Основна: [1; 2; 4; 9; 11]. Додаткова: [12; 18; 28; 29]
Змістовий модуль 2.			
Сполучні процеси та соціально-психологічні аспекти в системі менеджменту			
<i>Тема 9.</i> Функція контролю в системі менеджменту	1. Головні організаційні системи контролю. 2. Поведінкові аспекти контролю. 3. Інформаційно-керівні системи у плануванні та контролі. 4. Особливості контролю в децентралізованій і централізованій організаціях. 5. Опишіть ситуацію, в якій контроль неоднозначно впливає на поведінку людей (негативні та позитивні наслідки його дії)	4	Основна: [7; 10]. Додаткова: [12; 14; 18; 19; 25; 32]
<i>Тема 10.</i> Комунікаційні процеси в системі менеджменту	1. Психологічні проблеми під час роботи з інформацією. 2. Опишіть схему комунікаційного процесу в університеті. 3. Техніко-економічні проблеми під час роботи з інформацією. 4. Опишіть схему комунікаційного процесу між обласною державною адміністрацією та: а) населенням міста; б) підприємцями; в) вищими адміністративними структурами. 5. Застосування технічних засобів у комунікаціях	4	Основна: [1; 2; 4; 9; 11] Додаткова: [12; 18; 28; 29]

1	2	3	4
<i>Тема 11.</i> Ухвалення управлінських рішень	1. Риси людини, що впливають на процес ухвалення рішень. 2. Соціальні та екологічні наслідки ухвалення рішень. 3. Переваги та недоліки індивідуального й групового ухвалення рішень. 4. Побудувати "дерево рішень" на прикладі конкретної компанії	4	Основна: [1; 5; 6]. Додаткова: [12; 18; 29; 34]
<i>Тема 12.</i> Моделювання та застосування моделей в управлінні	1. Обґрунтування вибору методів, які найдоцільніше застосовувати для управління: науковим колективом; державними службовцями; студентською аудиторією; пожежною командою; бригадою будівельників; працівниками сімейної фірми. 2. Методи організаційно-технологічної дії. 3. Методи самоуправління	4	Основна: [7; 10]. Додаткова: [12; 14; 18; 19; 25; 32]
<i>Тема 13.</i> Соціальна відповідальність менеджменту та культура корпорацій	1. Взаємозв'язок сфер соціальної відповідальності. 2. Соціальний ефект та соціальний контроль. 3. Складіть перелік соціально відповідальних дій вашого навчального закладу	4	Додаткова: [12; 15; 18; 20; 22; 24; 30]
<i>Тема 14.</i> Групова динаміка	1. Фактори, які впливають на ефективність роботи групи	4	Основна: [8]. Додаткова: [15; 18]
<i>Тема 15.</i> Управління конфліктами, змінами та стресами	1. Моделювання процесу організаційних перетворень. 2. Модель конфлікту як процесу. 3. Зміна уявлень про організаційну ефективність у процесі еволюції економічних систем	4	Основна: [8]. Додаткова: [15; 18]
<i>Тема 16.</i> Лідерство та влада	1. Адаптивний стиль керівництва. 2. Різниця між ефективним й успішним керівниками. 3. Цілі керівника не повинні суперечити глибоко укоріненим цінностям виконавця. 4. Обґрунтуйте це твердження. 5. Обґрунтуйте найефективніші форми впливу на працівників організації в умовах сучасної України	4	Основна: [7; 10]. Додаткова: [12; 14; 18; 19; 25; 32]
Разом годин		60	

6.1. Контрольні запитання для самодіагностики

Змістовий модуль 1

Сутність менеджменту організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Сутність категорій "управління" та "менеджмент".
3. Менеджмент як система наукових знань.
4. Менеджмент як мистецтво управління.
5. Менеджери та підприємці.
6. Рівні управління, групи менеджерів.
7. Сфери менеджменту.
8. Наявні парадигми менеджменту.
9. Історія розвитку управлінської думки у світі.
10. Передумови виникнення науки управління.
11. Класичні теорії менеджменту.
12. Характеристика інтегрованих підходів до управління.
13. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних учених.
14. Розвиток управлінської науки в Україні.
15. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.
16. Поняття та загальні риси організації.
17. Організація як відкрита динамічна система.
18. Складові внутрішнього середовища організації.
19. Культура організації.
20. Еволюція організації та концепції її життєвого циклу.
21. Основні фактори середовища прямої дії.
22. Основні фактори середовища опосередкованої дії.
23. Оцінювання факторів зовнішнього середовища.
24. Закони менеджменту.
25. Закономірності менеджменту.
26. Сутність, природа та роль принципів менеджменту.
27. Еволюція принципів менеджменту.
28. Класифікація принципів менеджменту.

29. Принципи управління А. Файоля.
30. Принципи управління в тоталітарній державі.
31. Принципи успішного підприємництва.

Змістовний модуль 2

Сполучні процеси та соціально-психологічні аспекти в системі менеджменту

1. Поняття функцій менеджменту.
2. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
3. Класифікація та характеристика функцій менеджменту.
4. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих категорій менеджменту.
5. Управлінський процес і його елементи.
6. Особливості процесу управління.
7. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
8. Види планування та їхній взаємозв'язок.
9. Основні елементи системи планування.
10. Сутність оперативного планування.
11. Етапи процесу планування.
12. Сутність і функції стратегічного планування.
13. Методологія стратегічного планування.
14. Загальна характеристика бізнес-планування.
15. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
16. Поняття та складові організаційної діяльності.
17. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
18. Сутність організаційної структури управління.
19. Види організаційних структур управління.
20. Фактори, які впливають на формування організаційної структури.
21. Сутність і зміст організаційної культури.
22. Сутність і еволюція поняття "мотивація".
23. Процес мотивації.
24. Принципи врахування інтересів у мотивації.

25. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації.
26. Теорії та моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування.
27. Засоби мотиваційного впливу.
28. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
29. Поняття контролю та його місце в системі управління.
30. Принципи та цілі функції контролювання.
31. Етапи процесу контролювання.
32. Система контролю та умови її ефективного функціонування.
33. Види управлінського контролю.
34. Поведінкові аспекти контролю.
35. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
36. Види регулювання.
37. Сутність і етапи процесу регулювання.
38. Сутність і класифікація методів менеджменту.
39. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керівні системи управління на керовану.
40. Еволюція інтерпретацій методів у вітчизняній науці управління.
41. Економічні методи менеджменту.
42. Адміністративні методи менеджменту.
43. Соціально-психологічні методи менеджменту.
44. Правові методи управління.
45. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.
46. Механізм взаємодії методів, принципів і функцій менеджменту.
47. Сутність відповідальності й етики у менеджменті.
48. Зміст юридичної відповідальності організації.
49. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
50. Переваги та недоліки соціальної відповідальності.
51. Етика та сучасне управління.
52. Етична поведінка як сукупність вчинків і дій людей.
53. Причини неетичної поведінки та заходи щодо її запобігання.
54. Етичний кодекс фірми й етика державного службовця.
55. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.

56. Класифікація управлінських рішень.
57. Умови ухвалення управлінських рішень.
58. Фактори, що впливають на процес ухвалення управлінських рішень.
59. Моделі ухвалення управлінських рішень.
60. Підходи до ухвалення управлінських рішень.
61. Різновиди технологій ухвалення управлінських рішень.
62. Методи ухвалення управлінських рішень.
63. Якість управлінських рішень.
64. Інформація, її види та роль у менеджменті.
65. Характеристика носіїв інформації.
66. Вимоги, які висувають до інформації.
67. Сутність комунікацій та їхня роль у системі управління.
68. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
69. Моделі комунікаційного процесу.
70. Міжособистісні комунікації.
71. Комунікаційні перешкоди та засоби їхнього подолання.
72. Поняття та загальна характеристика керівництва.
73. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.
74. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
75. Влада як елемент примушення.
76. Форми впливу та влади.
77. Теорії лідерства.
78. Характеристика та класифікація стилів керівництва.
79. Фактори та передумови формування стилів керівництва.
80. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.
81. Сутність і основні параметри організаційних перетворень.
82. Організаційні зміни й управління ними.
83. Система подолання опору змінам.
84. Природа конфлікту в організації.
85. Причини конфліктів та їхні наслідки.
86. Управління конфліктними ситуаціями.
87. Сутність результативності й ефективності менеджменту.
88. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.
89. Комплексний підхід до вдосконалення управління організаціями.

7. 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:

1) за засвоєнням теоретичного матеріалу:

консультації: індивідуальні (запитання – відповідь);

групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);

2) за засвоєнням практичного матеріалу:

консультації індивідуальні і групові;

3) для комплексного оцінювання засвоєння програмного матеріалу:

індивідуальне здавання виконаних робіт;

підготовка есе для виступу на науковому семінарі;

підготовка есе для виступу на науковій конференції.

8. Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни передбачено застосування активних та інтерактивних методів навчання – проблемних і міні-лекцій, семінарів у активній формі, розгляд кейсів.

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але й високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у:

високій мотивації студентів;

закріпленні теоретичних знань на практиці;

підвищенні самосвідомості студентів;

виробленню здатності ухвалювати самостійні рішення;

виробленню здатності до колективних рішень;

виробленню здатності до соціальної інтеграції; придбанні навичок вирішення конфліктів;

розвитку здібності до компромісів.

Види навчальних технологій, які використовуються для активізації процесу навчання, наведено в табл. 8.1.

**Розподіл форм та методів активізації процесу навчання
за темами навчальної дисципліни**

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
<i>Тема 1.</i> Менеджмент: сутність та основні поняття	Лекція проблемного характеру з питання "Структури внутрішнього середовища організації", презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 2.</i> Внутрішнє середовище організації	Міні-лекція з питання "Функціональні сфери й організаційні рівні управління організацією", банки візуального супроводу
<i>Тема 3.</i> Зовнішнє середовище у бізнесі	Лекція проблемного характеру з питання "Складність, рухомість, невизначеність зовнішнього середовища", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 4.</i> Стратегічне планування	Міні-лекція з питання "Особливості ухвалення стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 5.</i> Методи реалізації стратегії	Мозкова атака за темою "Розроблення стратегічного плану та бізнес-плану організації", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 6.</i> Організаційні структури управління	Кейс-метод за темою "Розвиток адаптивних властивостей організаційних структур управління"
<i>Тема 7.</i> Організація в системі управління	Міні-лекція з питання "Централізовані та децентралізовані організації: переваги та недоліки", банки візуального супроводу
<i>Тема 8.</i> Теоретичні основи мотивації	Міні-лекція з питання "Змістовні та процесуальні теорії мотивації", банки візуального супроводу
<i>Тема 9.</i> Функція контролю в системі менеджменту	Лекція проблемного характеру з питання "Основні характеристики ефективної системи контролю: економічність, стратегічна спрямованість, точність, своєчасність, обґрунтованість критеріїв, гнучкість", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 10.</i> Комунікаційні процеси в системі менеджменту	Міні-лекція з питання "Роль значення зворотного зв'язку в комунікаційних процесах", банки візуального супроводу
<i>Тема 11.</i> Ухвалення управлінських рішень	Міні-лекція з питання "Побудова "дерева рішень", банки візуального супроводу
<i>Тема 12.</i> Моделювання та застосування моделей в управлінні	Лекція проблемного характеру з питання "Основні моделі в управлінні та їхнє практичне значення в процесі ухвалення рішень", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
<i>Тема 13.</i> Соціальна відповідальність менеджменту та культура корпорацій	Міні-лекція з питання "Внутрішні та зовнішні соціальні зобов'язання, соціальний контракт", банки візуального супроводу

1	2
Тема 14. Групова динаміка	Міні-лекція з питання "Фактори, які впливають на ефективність роботи групи: розмір, зміст, згуртованість", банки візуального супроводу
Тема 15. Управління конфліктами, змінами та стресами	Лекція проблемного характеру з питання "Методи вирішення конфлікту", робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
Тема 16. Лідерство та влада	Міні-лекція з питання "Формування та організація діяльності управлінської команди

Лекції проблемного характеру – спрямовані на розвиток логічного мислення студентів і характеризуються тим, що 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 роздачою студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. У процесі читання лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, проте лектор сам відповідає на них, не чекаючи відповідей студентів. Система питань у ході лекції відіграє активізуючу роль, примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

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

Робота в малих групах – використовується з метою активізації роботи студентів під час проведення семінарських і практичних занять. Це так звані групи психологічного комфорту, де кожен учасник відіграє свою особливу роль і певними своїми якостями доповнює інших. Використання цієї технології дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою та змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей і досвіду соціального спілкування.

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

Мозкові атаки – це метод розв'язання невідкладних завдань за дуже обмежений час. Сутність його полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за невеликий проміжок часу, обговорити і здійснити їхню селекцію.

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

Рольові ігри (інсценізації) – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації конкретної ситуації у ролі безпосередніх учасників подій.

Презентації – виступи перед аудиторією – використовуються для демонстрації певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу.

Банки візуального супроводу сприяють активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни за допомогою наочності.

9. Методи контролю

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

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

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

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-залік з ініціативи викладача.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

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

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

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

вміння поєднувати теорію з практикою під час розгляду виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань і 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.

Під час оцінювання індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу, згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

Поточний тестовий контроль проводиться один раз за семестр. Тест містить запитання одиничного вибору щодо перевірки знань основних категорій навчальної дисципліни.

Письмова контрольна робота проводиться 3 рази за семестр та містить 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 та міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички та прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію й оброблення, самореалізація на практичних і семінарських заняттях.

Критеріями оцінювання есе є:

здатність проводити критичне та незалежне оцінювання певних проблемних питань;

уміння 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 подачі матеріалу;

використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ;

оформлення роботи.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Підсумкова кількість балів з навчальної дисципліни (максимум 100 балів), визначається як сума (проста) балів за результати успішності

студента під час поточного контролю, включно з колоквіумом або підсумковою комплексною контрольною роботою.

Бали, отримані за колоквіум або підсумкову комплексну контрольну роботу, додаються до балів за поточну успішність.

Залік виставляється за результатами роботи студента впродовж усього семестру.

Сумарний результат у балах складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – незараховано" і заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів денної форми навчання наведена в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Система оцінювання рівня сформованості компетентності

Професійні компетентності	Навчальний тиждень	Години	Форми навчання	ОЦІНКА рівня сформованості компетентностей			
				Форми контролю	Макс бал		
1	2	3	4	5	6		
Змістовий модуль 1.							
Сутність менеджменту організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище					27		
Здатність визначати сутність менеджменту організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище на трансформаційному етапі розвитку економіки	1	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Менеджмент: сутність та основні поняття	Активна участь на лекції	1
			0	Практичне заняття	Ознайомлення з законодавчими та нормативними документами	–	–
		СРС	2	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, визначення теоретичних основ і перспектив розвитку управління	–	–

1		2	3	4		5	6	
Здатність визначати сутність менеджменту організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище на трансформаційному етапі розвитку економіки	Здатність вивчити внутрішнє середовище організації	2	Ауд.	2	Лекція	Тема 2. Внутрішнє середовище організації	Активна участь на лекції	1
				2	Практичне заняття	Розв'язання практичних завдань щодо структури внутрішнього середовища організації	Активна участь у семінарі	1
				2	Підготовка до занять	Самостійна робота за темою "Функціональні сфери та організаційні рівні управління організацією"	–	–
	Здатність дослідити зовнішнє середовище у бізнесі	3	Ауд.	2	Лекція	Тема 3. Зовнішнє середовище у бізнесі	Активна участь на лекції	1
				2	Практичне заняття	Семінар-дискусія з питання "Складність, рухомість, невизначеність зовнішнього середовища". Вирішення практичних завдань на визначення факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу	Активна участь у семінарі	1
				4	Підготовка до занять	Самостійна робота над темою "Особливості ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику"	Експрес-опитування	2
	Здатність визначати та узагальнити основні етапи стратегічного планування	4	Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Стратегічне планування	Активна участь на лекції	1
				2	Практичне заняття	Семінарське заняття за темою "Етапи стратегічного планування"	Активна участь у семінарі	1

1		2	3		4		5	6
Здатність визначати сутність менеджменту організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище на трансформаційному етапі розвитку економіки	Здатність визначати відповідність стратегії та структури організації, і впроваджувати відповідні методи реалізації стратегії	5	СРС	4	Підготовка до занять	Підготовка до контрольної роботи та тестів	Тести для поточної роботи	4
				Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Методи реалізації стратегії	Активна участь на лекції
			2		Практичне заняття	Семинар-дискусія з питання "Відповідність стратегії та структури організації"	Активна участь у семінарі	1
			4	Підготовка до занять	Самостійна робота за темою "Розроблення стратегічного плану та бізнес-плану організації"	Письмові контрольні роботи	6	
	Здатність дослідити та описати організаційну структуру управління	6	Ауд.	2	Лекція	Тема 6. Організаційні структури управління	Активна участь на лекції	1
				2	Практичне заняття	Семинарське заняття за темою "Організаційна структура як результат організаційної діяльності"	Активна участь у семінарі	1
			СРС	4	Підготовка до занять	Самостійна робота за темою "Розвиток адаптивних властивостей організаційних структур управління". Підготовка до тестів	Тести для поточної роботи	–
	Здатність з'ясувати переваги і недоліки централізованої та децентралізованої організації	7	Ауд.	2	Лекція	Тема 7. Організація в системі управління	Активна участь на лекції	1
				2	Практичне заняття	Сутність менеджменту організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище	Колоквіум	1

1	2	3	4		5	6		
		СРС	4	Підготовка до занять	Самостійна робота за темою "Централізовані та децентралізовані організації: переваги та недоліки"	Експрес-опитування	2	
Змістовий модуль 2. Сполучні процеси та соціально-психологічні аспекти в системі менеджменту							73	
Здатність визначати сполучні процеси та соціально-психологічні аспекти в системі менеджменту	Здатність вивчити та дослідити теоретичні основи мотиваційного процесу	8	Ауд.	2	Лекція	Тема 8. Теоретичні основи мотивації	Активна участь на лекції	1
			2	Практичне заняття	Семінарське заняття за темою "Змістовні та процесуальні теорії мотивації"	Активна участь у семінарі	1	
		СРС	4	Підготовка до занять	Самостійна робота над темою "Побудова локальних систем стимулювання у функціональних сферах організації". Підготовка до контрольної роботи. Підготовка презентації до захисту есе	Презентація есе	10	
		9	Ауд.	2	Лекція	Тема 9. Функція контролю в системі менеджменту	Активна участь на лекції	1
	2		Практичне заняття	Семінарське заняття за темою "Основні характеристики ефективної системи контролю – стратегічна спрямованість, точність, своєчасність, обґрунтованість критеріїв, гнучкість"	Активна участь у семінарі	1		

1	2	3	4		5	6		
		СРС	4	Підготовка до занять	Самостійна робота за темою "Розроблення бюджету як основа для контролю за використання ресурсів: людських, матеріальних, фінансових"	–	–	
Здатність визначати сполучні процеси та соціально-психологічні аспекти в системі менеджменту	Здатність досліджувати ефективність комунікаційного процесу	Ауд.	2	Лекція	Тема 10. Комунікаційні процеси в системі менеджменту	Активна участь на лекції	1	
			2	Практичне заняття	Практичне заняття за темою "Ефективність комунікаційного процесу"	Активна участь у семінарі	1	
		СРС	4	Підготовка до занять	Самостійна робота за темою "Роль та значення зворотного зв'язку у комунікаційних процесах"	Письмові контрольні роботи	8	
		Ауд.	2	Лекція	Тема 11. Ухвалення управлінських рішень	Активна участь на лекції	1	
	2		Практичне заняття	Практичне заняття та підготовка до контрольної роботи за темою "Побудова "дерева рішень"	Активна участь у семінарі	1		
	Здатність довести необхідність інформаційного забезпечення процесу ухвалення конкретного управлінського рішення в системі менеджменту	11	СРС	4	Підготовка до занять	Самостійна робота за темою "Інформаційне забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень в системі менеджменту". Підготовка до опитування	–	–
			Ауд.	2	Лекція	Тема 12. Моделювання та застосування моделей в управлінні. Тема 13. Соціальна відповідальність менеджменту та культура корпорацій	Активна участь на лекції	1
	Здатність застосовувати моделювання в управлінні	12	Ауд.	2	Лекція			

1	2	3	4		5	6		
Здатність визначати сполучні процеси та соціально-психологічні аспекти в системі менеджменту	Здатність застосовувати моделювання в управлінні	Ауд.	2	Практичне заняття	Практичне заняття за темою "Основні моделі в управління та їхнє практичне значення в процесі ухвалення рішень"	Активна участь у семінарі	1	
			4	Підготовка до занять	Виконання практичних завдань за темою "Використання економіко-математичних моделей в процесі ухвалення управлінських рішень". Підготовка до контрольної роботи	–	–	
		13	Ауд.	2	Лекція	Тема 14. Групова динаміка	Активна участь на лекції	1
				2	Практичне заняття	Практичне заняття за темою "Фактори, які впливають на ефективність роботи групи: розмір, зміст, згуртованість"	Активна участь у семінарі	1
	Здатність розуміти роль і значення соціальної відповідальності менеджменту та культури корпорацій	СРС	4	Підготовка до занять	Виконання практичних завдань щодо знаходження засобів запобігання деструктивних конфліктів. Підготовка презентації до захисту есе	Експрес-опитування	2	
			2	Лекція	Тема 15. Управління конфліктами, змінами та стресами	Активна участь на лекції	1	
		14	Ауд.	2	Практичне заняття	Практичне заняття за темою "Методи вирішення конфлікту"	Активна участь у семінарі	1
				2	Лекція	Тема 15. Управління конфліктами, змінами та стресами	Активна участь на лекції	1

Закінчення табл. 10.1

1	2	3	4		5	6		
Здатність визначати сполучні процеси та соціально-психологічні аспекти в системі менеджменту	Здатність визначати методи управління конфліктами, змінами та стресами	СРС	4	Підготовка до занять	Виконання практичних завдань. Підготовка до опитування	Письмові контрольні роботи. Презентація есе	16	
			2	Лекція	Тема 16. Лідерство та влада	Активна участь на лекції	1	
		Ауд.	2	Практичне заняття	Семінарське заняття за темою: "Поведінковий та ситуаційний підходи в управлінні. Баланс влади"	Активна участь у семінарі	1	
			СРС	4	Підготовка до занять	Самостійна робота за темою "Формування та організація діяльності управлінської команди". Підготовка до контрольної роботи	Ділова гра	10
	Здатність формувати й організувати діяльність управлінської команди та застосовувати поведінковий і ситуаційний підходи в управлінні	16	Ауд.	0	Лекція	–	–	–
				2	Практичне заняття	Семінарське заняття за темою "Поведінковий та ситуаційний підходи в управлінні. Баланс влади"	Активна участь у семінарі	1
		СРС	4	Підготовка до занять	Підготовка до колоквіуму	Колоквіум	10	
	Усього годин			120	Загальна максимальна кількість балів із дисципліни		100	

Розподіл балів за темами та тижнями у табл. 10.2.

Розподіл балів за темами та тижнями

Теми змістового модулю			Активна робота на лекції	Активна участь у семінарі	Письмові контрольні роботи	Експрес-опитування	Есе	Тести для поточної роботи	Ділові ігри	Колоквіум	Усього
Змістовий модуль 1. Сутність менеджменту організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище	Тема 1	1 тиждень	1	-	-	-	-	-	-	-	1
	Тема 2	2 тиждень	1	1	-	-	-	-	-	-	2
	Тема 3	3 тиждень	1	1	-	2	-	-	-	-	4
	Тема 4	4 тиждень	1	1	-	-	-	4	-	-	6
	Тема 5	5 тиждень	1	1	6	-	-	-	-	-	8
	Тема 6	6 тиждень	1	1	-	-	-	-	-	-	2
	Тема 7	7 тиждень	1	1	-	2	-	-	-	-	4
Змістовий модуль 2. Сполучні процеси та соціально-психологічні аспекти в системі менеджменту	Тема 8	8 тиждень	1	1	-	-	10	-	-	-	12
	Тема 9	9 тиждень	1	1	-	-	-	-	-	-	2
	Тема 10	10 тиждень	1	1	8	-	-	-	-	-	10
	Тема 11	11 тиждень	1	1	-	-	-	-	-	-	2
	Тема 12	12 тиждень	1	1	-	-	-	-	-	-	2
	Тема 13	13 тиждень	1	1	-	2	-	-	-	-	4
	Тема 14	14 тиждень	1	1	-	-	10	-	-	-	12
	Тема 15	15 тиждень	1	1	6	-	-	-	10	-	18
	Тема 16	16 тиждень	-	1	-	-	-	-	-	-	10
17 тиждень		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього			15	15	20	6	20	4	10	10	100

Для виставлення залікових оцінок (залік диференційований) використовується розширена шкала підсумкового контролю. Оцінки за цією шкалою заносяться до відомостей обліку успішності, індивідуального навчального плану студента та іншої академічної документації.

Оцінки за національною шкалою виставляються за такими вимогами (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів	Оцінка за національною шкалою	
	екзамен	залік
90 – 100	відмінно	зараховано
82 – 89	добре	
74 – 81		
64 – 73	задовільно	
60 – 63		
35 – 59	незадовільно	не зараховано
1 – 34		

У документи про освіту та академічну документацію для мобільності студентів (додаток до диплому Європейського зразку) негативні оцінки не заносяться, оцінка "достатньо" (54 – 59 балів) замінюється на оцінку "задовільно" (60 балів).

11. Рекомендована література

11.1. Основна

1. Бєсєдін М. О. Основи менеджменту / М. О. Бєсєдін. – Київ: ЦУЛ, 2005. – 528 с.
2. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. [для студ. екон. спец. вузів] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : Кондор, 2004. – 598 с.
3. Гавриленко А. В. Основи менеджменту та маркетингу / А. В. Гавриленко, Т. О. Гаврилко. – Київ : НАУ, 2005. – 68 с.

4. Лепейко Т. І. Менеджмент : навч. посіб. / Т. І. Лепейко ; Харківський національний економічний університет. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 202 с.
5. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 556 с.
6. Охрименко А. Г. Основи менеджменту : навч. посіб. / А. Г. Охрименко. – Київ : ЦУЛ, 2006. – 160 с.
7. Скрипко Т. О. Менеджмент / Т. О. Скрипко. – Київ : ЦУЛ, 2006. – 208 с.
8. Стадник В. В. Менеджмент : посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Київ : Академвидав, 2003. – 464 с.
9. Федоренко В. Г. Менеджмент : підручник / В. Г. Федоренко ; реком. МОН. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ : Алерта, 2014. – 342 с.
10. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. / Л. І. Федулова. – Київ : ЦУЛ, 2007. – 534 с.
11. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – Київ : Знання, 2004. – 687 с.

11.2. Додаткова

12. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Катуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 544 с.
13. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия : монография / В. А. Василенко. – Київ : Центр учеб. лит-ры, 2005. – 648 с.
14. Друкер П. Ф. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / П. Друкер, Дж. Макьярелло. – Москва : Манн, Иванов и Фербер. – 2012. – 432 с.
15. Друкер П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Ф. Друкер. – Москва : Манн, Иванов и Фербер. – 2012. – 256 с.
16. Друкер П. Ф. О профессии менеджера / П. Ф. Друкер. – Москва : Вильямс. 2008. – 320 с.
17. Друкер П. Ф. Пять важнейших вопросов о вашей организации. / П. Ф. Друкер. – Москва : Юрайт, 2009. – 121 с.
18. Друкер П. Ф. Эффективное управление предприятием / П. Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2008. – 704 с.

19. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Санкт-Петербург : Питер. – 2000. – 336 с.

20. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособ. / Г. В. Широкова – Санкт-Петербург : Издат. Дом. Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005. – 432 с.

11.3. Інформаційні ресурси

21. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

22. Комітет економічних реформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.

23. Ліга Бізнес-Інформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.

24. Сервер Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

25. Національне агентство України з питань розвитку та європейської інтеграції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.investing.org.ua/ua/default/491>.

26. Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua>.

27. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>.

28. Право. Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.legal.com.ua>.

29. Рахункова палата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ac-rada.gov.ua>.

30. Торгово-промислова палата України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ucci.org.ua>.

31. Україна і Світова Організація Торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://wto.in.ua>.

32. Українське право [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrpravo.com>.

33. Український союз промисловців і підприємців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://apitu.org.ua/welcome>.

34. Урядовий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

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

54

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Менеджмент: сутність та основні поняття					
Здатності до визначення та виявлення особливостей використання основних понять і методів менеджменту в сучасних умовах господарювання, з урахуванням попередніх етапів розвитку менеджменту	Сутність категорій "управління" та "менеджмент"	Теоретичні положення основних концепцій менеджменту	Використовувати основні положення сучасних концепцій менеджменту в процесі управління персоналом підприємства	Ефективно встановлювати комунікативні контакти з різними типами суб'єктів господарювання	Ініціювання дослідження та критичний аналіз теорій менеджменту; здатність до подальшого навчання
Тема 2. Внутрішнє середовище організації					
Здатності до визначення релевантних факторів внутрішнього середовища організацій	Складові внутрішнього середовища організації	Перелік основних факторів і елементів внутрішнього середовища підприємства	Ідентифікувати та аналізувати елементи внутрішнього середовища підприємства	Презентувати результати отриманих знань і вмінь	Відповідальність за правильність ідентифікації та характеристики елементів

1	2	3	4	5	6
Тема 3. Зовнішнє середовище у бізнесі					
Здатності до визначення релевантних факторів зовнішнього середовища організацій	Основні фактори середовища прямої дії. Основні фактори середовища опосередкованої дії. Оцінювання факторів зовнішнього середовища	Перелік основних факторів зовнішнього середовища підприємства	Ідентифікувати фактори зовнішнього середовища підприємства	Презентувати результати отриманих знань і вмінь	Відповідальність за правильність ідентифікації факторів
Тема 4. Стратегічне планування					
Здатності до формування місії та стратегій діяльності підприємства	Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Види планування та їхній взаємозв'язок	Теоретичні основи стратегічного планування	Розроблювати місії підприємства, визначення стратегій	Презентувати результати отриманих знань і вмінь	Відповідальність за правильність формування місії та визначення стратегії
Тема 5. Методи реалізації стратегії					
Здатності до формування місії та стратегій діяльності підприємства	Методологія стратегічного планування	Теоретичні основи реалізації стратегії	Обґрунтовувати методи реалізації стратегії	Презентувати результати отриманих знань і вмінь	Відповідальність за правильність реалізації стратегії
Тема 6. Організаційні структури управління					
Здатності до визначення необхідної організаційної структури підприємства	Сутність організаційної структури управління	Види організаційних структур, критерії їхньої ефективності	Ідентифікувати необхідну для підприємства організаційну структуру. Розраховувати показники її ефективності	Презентувати результати отриманих знань і вмінь	Відповідальність за правильність вибору організаційної структури

1	2	3	4	5	6
Тема 7. Організація в системі управління					
Здатності до визначення необхідної організаційної структури підприємства	Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління	Види організаційних структур, критерії їхньої ефективності	Ідентифікувати необхідні для підприємства організаційної структури. Розрахунок показників її ефективності	Презентувати результати отриманих знань і вмінь	Відповідальність за правильність вибору організаційної структури
Тема 8. Теоретичні основи мотивації					
Здатності до мотивування працівників до ефективної праці	Сутність і еволюція поняття "мотивація"	Сутність теорій мотивації	Формувати заходи з мотивування працівників, здійснювати процес мотивації за основними етапами	Презентувати результати отриманих знань і вмінь	Відповідальність за правильність вибору методів мотивації
Тема 9. Функція контролю в системі менеджменту					
Здатності до впровадження системи контролю на підприємстві	Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи та цілі функції контролювання	Теоретичні основи контролювання	Визначити види контролю. Формувати заходи з управління персоналом у процесі контролю	Презентувати результати отриманих знань і вмінь	Відповідальність за правильність вибору методів контролю та побудови системи контролю на підприємстві

1	2	3	4	5	6
Тема 10. Комунікаційні процеси в системі менеджменту					
Здатність досліджувати комунікаційні процеси в системі менеджменту	Сутність комунікацій та їхня роль у системі управління. Моделі комунікаційного процесу	Загальні передумови виникнення комунікацій у процесі управління	Вміти встановлювати контакти та налагоджувати комунікаційні процеси	Встановлювати комунікативний контакт з різними типами суб'єктів господарювання	Відповідальність за якість налагодження комунікаційних процесів і каналів спілкування на підприємстві
Тема 11. Ухвалення управлінських рішень					
Здатність до ухвалення управлінських рішень	Умови ухвалення управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес ухвалення управлінських рішень	Види і форми ухвалення управлінських рішень адміністрацією	Будувати комунікаційні мережі апарату управління	Презентувати результати характеристики систем виконання управлінських рішень	Відповідальність за наслідки ухвалених рішень
Тема 12. Моделювання та застосування моделей в управлінні					
Здатність обґрунтувати та застосовувати моделі в процесі управління	Моделі ухвалення управлінських рішень	Сутність моделювання управлінських процесів	Вміти розробляти та застосовувати моделі в процесі управління	Ухвалювати рішення щодо реалізації моделей	Відповідальність за розробку та реалізацію моделей у процесі управління

1	2	3	4	5	6
Тема 13. Соціальна відповідальність менеджменту та культура корпорацій					
Здатність розуміти соціальну відповідальність менеджменту та визначати культуру корпорації	Сутність відповідальності й етики у менеджменті	Соціальна відповідальність менеджера в процесі реалізації управлінських рішень	Вміти ухвалювати управлінські рішення та розуміти соціальні аспекти управління	Здатність щодо формування та визначення культури корпорації	Відповідальність за формування та визначення культури корпорації
Тема 14. Групова динаміка					
Здатність формувати групи та визначати групову динаміку	Фактори, які впливають на ефективність роботи групи	Причини вступу у групи та неформальні організації	Вміти досліджувати фактори, які впливають на ефективність роботи групи	Презентувати результати отриманих знань і вмінь	Відповідальність за формування управлінської команди й ефективність роботи групи
Тема 15. Управління конфліктами, змінами та стресами					
Здатності до вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві та протидії стресу	Природа конфлікту в організації. Причини конфліктів та їхні наслідки. Управління конфліктними ситуаціями	Теоретичні основи розгортання конфліктів і можливих методів впливу на спрямування їх у конструктивну течію	Управляти конфліктами та формувати заходи з їхнього вирішення	Презентувати результати отриманих знань та вмінь	Відповідальність за правильність вибору методів управління конфліктами

Закінчення додатка А

Закінчення табл. А.1

1	2	3	4	5	6
Тема 16. Лідерство та влада					
Здатності до визначення необхідних до використання форм впливу та влади, а також стилю управління	Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Характеристика та класифікація стилів керівництва	Сутність та особливості видів влади та контролю, теорії лідерства	Визначати доцільні форми влади та впливу, обирати необхідні стилі управління в процесі виконання певної роботи	Презентувати результати отриманих знань і вмінь	Відповідальність за правильність вибору методів впливу на підлеглих, стилю управління

Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни	5
2. Мета та завдання навчальної дисципліни	5
3. Програма навчальної дисципліни	10
4. Структура навчальної дисципліни.....	18
5. Теми та плани проведення семінарських і практичних занять.....	19
5.1. Типові приклади завдань з контролю знань студентів.....	25
6. Самостійна робота студентів	29
6.1. Контрольні запитання для самодіагностики	33
7. Індивідуально-консультативна робота	37
8. Методи навчання	37
9. Методи контролю	40
10. Розподіл балів, які отримують студенти	42
11. Рекомендована література.....	51
11.1. Основна	51
11.2. Додаткова	52
11.3. Інформаційні ресурси.....	53
Додатки.....	54

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

МЕНЕДЖМЕНТ

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

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Дзеніс** Олексій Олександрович

Відповідальний за видання *С. І. Стахорська*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *А. С. Ширініна*

План 2017 р. Поз. № 179 ЕВ. Обсяг 61 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.*