

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Факультет історії та міжнародних відносин
Кафедра бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту

«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»
(методичні рекомендації до вивчення курсу)

Для студентів III курсу денної та заочної форм навчання
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
ОПП «Маркетинг»
(на основі навчального плану, затвердженого в 2022 році)

2024 рік

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Основи менеджменту» для студентів галузі знань 07 «Менеджмент та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг» - 2024 рік. – __ с.

Укладач:

Федурця Василь Петрович – к.е.н., доц. кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту

Методичні рекомендації розглянуто та затверджено на засіданні кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту

Протокол № 1 від 30 серпня 2024 р.

Завідувач кафедри _____ *О.М.Дюгованець*

Схвалено науково-методичною комісією факультету історії та міжнародних відносин

Протокол № 1 від 30 серпня 2024 р.

Голова науково-методичної комісії _____ *С.А.Мишко*

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Опис навчальної дисципліни.....	4
2. Передумови вивчення навчальної дисципліни.....	6
3. Очікувані результати навчання.....	6
4. Структура навчальної діяльності.....	7
4.1. Структура програми навчального курсу.....	7
4.2. Тематичний план навчальної дисципліни.....	8
4.3. Зміст навчальної дисципліни.....	9
4.4. Зміст лекційних занять.....	12
4.5. Зміст семінарських, практичних занять.....	15
4.6. Зміст самостійної роботи студентів.....	28
4.7. Індивідуально-консультативна робота.....	33
5. Методи навчання.....	36
6. Засоби діагностики та критерії оцінювання результатів навчання.....	37
6.1. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання.....	37
6.2. Форми контролю та критерії оцінювання результатів навчання.....	37
6.3. Форма підсумкового семестрового контролю.....	38
6.4. Критерії оцінювання знань здобувачів вищої освіти.....	39
6.4.1. Поточне оцінювання	39
6.4.2. Модульне контрольне оцінювання	39
6.4.3. Критерії оцінювання підсумкового семестрового контролю.....	40
7. Перелік завдань до контролів.....	41
7.1. Модульний контроль.....	41
7.1.1. Питання для модульного контрольного оцінювання.....	41
7.1.2. Приклад завдання до модульного контрольного оцінювання.....	44
7.2. Підсумковий контроль.....	45
7.2.1. Питання для модульного контрольного оцінювання.....	45
7.2.2. Приклад білету до підсумкового контролю.....	48
8. Список рекомендованих джерел.....	50

ВСТУП

Методичні рекомендації вивчення обов'язкової навчальної дисципліни циклу професійної підготовки «Основи менеджменту» розроблені на кафедрі бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «УжНУ» на основі:

- освітньо–професійної програми «Маркетинг» першого (бакалаврського) рівня освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі 07 «Управління і адміністрування», кваліфікація «бакалавр з маркетингу», затвердженої Вченою радою ДВНЗ «УжНУ» 31.03.2022 року;
- навчального плану підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня освіти галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг»;
- робочого навчального плану на 2024/2025 н.р. за освітньою програмою «Маркетинг»;
- робочої програми обов'язкової навчальної дисципліни циклу професійної підготовки бакалавра галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг».

Задля більш ефективного засвоєння матеріалу лекцій, а також вивчення матеріалу, що увійшов до розгляду на семінарських заняттях та в ході самостійної роботи студентів передбачено застосування таких методичних принципів:

- формування по кожній темі кола питань, які орієнтують студентів на інтенсивну роботу, критичне осмислення здобутих знань та вивчення теоретичних і практичних проблем методів менеджменту та адміністрування;
- активізація творчого мислення шляхом обговорення ділових ситуацій та проведення дискусій за темою доповідей;
- виконання студентами практичних завдань, що сприятиме формуванню навичок творчого використання сучасних досягнень науки й практики.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета вивчення дисципліни: формування у майбутніх маркетологів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Предмет дисципліни: загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

Завданням вивчення дисципліни є теоретична підготовка студентів з питань:

- сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;
- принципів та функцій менеджменту;
- системи методів управління;
- змісту процесів та технології управління;
- основ планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організації взаємодії та повноважень;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційного забезпечення процесу управління;
- керівництва та лідерства, стилів управління;
- етики і відповідальності у менеджменті;
- ефективності управління.

У результаті вивчення дисципліни “Основи менеджменту” студент повинен:

знати:

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
- історія розвитку менеджменту;
- принципи та функції менеджменту;
- суть організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- система методів управління;

- зміст процесів та технології управління;
- основи планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організація взаємодії та повноважень;
- зміст та характеристика основних типів організаційних структур управління;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- керівництво та лідерство, стилі управління;
- теорія конфліктів;
- організаційна культура;
- етика відповідальності у менеджменті;
- ефективність управління;

вміти:

- визначати місію та цілі;
- аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацій;
- налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;
- здійснювати делегування;
- застосовувати технологію розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- проводити профілактику та вирішувати конфлікти;
- формувати організаційну культуру;
- долати опір організаційним змінам;
- визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

Відповідно до освітньої програми, вивчення дисципліни сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти таких **компетентностей**:

загальних:

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК5. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

ЗК6. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК7. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК8. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність працювати в команді.

ЗК12. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань / видів економічної діяльності).

спеціальних:

СК7. Здатність визначати вплив функціональних областей маркетингу на результати господарської діяльності ринкових суб'єктів.

СК8. Здатність розробляти маркетингове забезпечення розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

СК10. Здатність використовувати маркетингові інформаційні системи в ухваленні маркетингових рішень і розробляти рекомендації щодо підвищення їх ефективності.

СК11. Здатність аналізувати поведінку ринкових суб'єктів та визначати особливості функціонування ринків.

2. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Передумовами вивчення навчальної дисципліни «**Основи менеджменту**» є опанування таких навчальних дисциплін (НД) освітньої програми (ОП):

- ОК 2 – Історія економіки та економічної думки
- ОК 3 – Основи економіки та підприємництва
- ОК 7 – Вступ до спеціальності "Маркетинг"
- ОК 10 – Мікроекономіка
- ОК 13 – Макроекономіка
- ОК 20 – Економіка та фінанси підприємства

3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Відповідно до освітньої програми «**Маркетинг**», вивчення навчальної дисципліни повинно забезпечити досягнення здобувачами вищої освіти таких програмних результатів навчання (ПРН):

Програмні результати навчання	Шифр ПРН
Збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та маркетингові показники, обґрунтовувати управлінські рішення на основі використання необхідного аналітичного й методичного інструментарію.	ПР4
Оцінювати ризики провадження маркетингової діяльності, встановлювати рівень невизначеності маркетингового середовища при прийнятті управлінських рішень.	ПР9
Відповідати за результати своєї діяльності, виявляти навички підприємницької та управлінської ініціативи.	ПР13
Виконувати функціональні обов'язки в групі, пропонувати обґрунтовані маркетингові рішення.	ПР14
Відповідати вимогам, які висуваються до сучасного маркетолога, підвищувати рівень особистої професійної підготовки	ПР16

Очікувані результати навчання, які повинні бути досягнуті здобувачами освіти після опанування навчальної дисципліни «**Основи менеджменту**»:

Очікувані результати навчання з дисципліни	Шифр ПРН
Знати складові внутрішнього та зовнішнього середовища організації, особливості їх аналізу та оцінки. Знати теоретичні засади прийняття управлінських рішень та процес їх вироблення. Вміти вибирати методи підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.	ПР4 ПР9
Знати сутність керівництва в організації та його складові – вплив, лідерство, влада та відповідальність. Розуміти та вміти застосовувати ситуаційні підходи до ефективного керівництва.	ПР13 ПР16
Знати сутність груп та команд в організаціях, стадії їх розвитку, структуру обов'язків та норм поведінки в них. Розуміти порядок прийняття індивідуальних, колегіальних та колективних рішень	ПР14

4. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

4.1. Структура програми навчального курсу

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 4	Рік підготовки:	
Загальна кількість годин – 120	3-ий	3-ий
Кількість модулів – 2	Семестр:	
Тижневих годин для денної форми навчання: 3 аудиторних – 60 годин самостійної роботи студента – 60 години	5-ий	5-ий
	Лекції:	
	32	12
	Практичні (семінарські):	
	28	6
Вид підсумкового контролю: екзамен	Лабораторні:	
	-	-
Форма підсумкового контролю: усне та письмове опитування	Самостійна робота:	
	60	102

4.2. Тематичний план навчальної дисципліни

Назви модулів і тем	Кількість годин							
	Форма навчання:							
	денна				заочна			
	Усього	у тому числі			Усього	у тому числі		
Лекції		Семінарські	Ссамостійна робота	Лекції		Семінарські	Ссамостійна робота	
Модуль 1								
Загальні засади менеджменту та управління, види та зміст управлінської діяльності								
Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту	7	2	2	3	7	2	2	6
Тема 2. Організації як об'єкти управління	8	2	2	4	8			7
Тема 3. Закони, закономірності, принципи, процеси та функції менеджменту	8	2	2	4	7	2	2	6
Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту	8	2	2	4	7			7
Тема 5. Організування як загальна функція менеджменту	8	2	2	4	7	2	2	6
Тема 6. Мотивування як загальна функція менеджменту	8	2	2	4	8			6
Тема 7. Контролювання як загальна функція менеджменту	7	2	2	4	8	2	2	7
Тема 8. Регулювання як загальна функція менеджменту	6	2		3	7			6
<i>Разом за модулем 1</i>	<i>60</i>	<i>16</i>	<i>14</i>	<i>30</i>	<i>59</i>	<i>6</i>	<i>2</i>	<i>51</i>
Модуль 2								
Методи менеджменту та адміністрування								
Тема 9. Методи менеджменту	7	2	2	3	8	2	2	7
Тема 10. Управлінські рішення	8	2	2	4	8			7
Тема 11. Інформація та комунікації у менеджменті	8	2	2	4	8	2	2	6
Тема 12. Керівництво та лідерство	8	2	2	4	8			7
Тема 13. Менеджмент груп і команд, управління конфліктами та стресами	8	2	2	4	8	2	2	6
Тема 14. Організаційні зміни і організаційний розвиток та управління ними.	8	2	2	4	7			6
Тема 15. Відповідальність та етика у менеджменті	7	2	2	4	7	2	2	6
Тема 16. Ефективність менеджменту	6	2		3	7			6
<i>Разом за модулем 2</i>	<i>60</i>	<i>16</i>	<i>14</i>	<i>30</i>	<i>61</i>	<i>6</i>	<i>4</i>	<i>51</i>
Разом за семестр	120	32	28	60	120	12	6	102

4.3. Зміст навчальної дисципліни

МОДУЛЬ 1

Загальні засади менеджменту та управління, види та зміст управлінської діяльності

Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
 Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту.
 Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління.
 Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки.
 Рівні управління. Групи менеджерів.
 Існуючі парадигми менеджменту.
 Методи досліджень в менеджменті.
 Еволюція управлінської думки у світі та Україні.
 Становлення перших теорій управління.
 Класичні підходи до управління.
 Неокласичні школи менеджменту.
 Сучасні підходи до управління.
 Характеристика інтегрованих підходів до управління.

Тема 2. Організації як об'єкти управління.

Поняття організації.
 Загальні риси організації.
 Види організацій в Україні.
 Схема функціонування організації, як відкритої динамічної системи.
 Внутрішнє середовище організації.
 Зовнішнє середовище організації, фактори прямої і непрямой дії.
 Життєвий цикл організації.
 Культура організації.

Тема 3. Закони, закономірності, принципи, процеси та функції менеджменту

Закони і закономірності менеджменту.
 Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
 Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.
 Загальні принципи управління.
 Сучасні принципи менеджменту.
 Процес управління як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих категорій менеджменту.
 Управлінський процес та його елементи. Особливості процесу управління.
 Техніка і технологія управління.
 Поняття функцій менеджменту.
 Функції менеджменту, їх роль в управлінні. Особливості формування функцій менеджменту.
 Класифікація функцій менеджменту за різними підходами, їх характеристика та взаємозв'язок.
 Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.
 Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту.

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.
 Основні елементи системи планування.
 Етапи процесу планування.
 Стратегічне планування та розробка стратегій.
 Планування реалізації стратегій.

Загальна характеристика бізнес-планування.

Тема 5. Організування як загальна функція менеджменту.

Сутність функції організаційної діяльності та її місце в системі управління.

Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, відповідальність і делегування. Процес делегування повноважень та відповідальності. Типи повноважень.

Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Складний процес. Вертикальна та горизонтальна координація. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

Характеристика структур управління.

Тема 6. Мотивування як загальна функція менеджменту.

Значення людського фактору в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.

Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивуванні.

Взаємозв'язок потреб, спонук, дій та цілей.

Класифікація мотиваційних теорій.

Змістовні та процесійні теорії мотивації. Мотиваційна теорія підкріплення.

Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 7. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття і сутність контролювання та його місце в системі управління.

Процес контролювання

Система контролю та умови її ефективного функціонування.

Види управлінського контролю

Методи контролювання

Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Контролювання та зворотний зв'язок у менеджменті

Людський фактор у контролюванні

Тема 8. Регулювання як загальна функція менеджменту

Регулювання: сутність та місце в системі менеджменту.

Класифікація видів регулювання.

Процес регулювання в організації.

МОДУЛЬ 2

Методи менеджменту та адміністрування

Тема 9. Методи менеджменту

Сутність та класифікація методів менеджменту.

Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану.

Еволюція інтерпретацій методів у вітчизняній науці управління.

Економічні методи менеджменту.

Адміністративні методи менеджменту.

Соціально-психологічні методи менеджменту.

Правові методи управління.

Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тема 10. Управлінські рішення

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.

Класифікація управлінських рішень.

Умови прийняття управлінських рішень.
 Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
 Моделі прийняття управлінських рішень.
 Підходи до прийняття управлінських рішень.
 Різновиди технологій прийняття управлінських рішень.
 Методи прийняття управлінських рішень.
 Якість управлінських рішень.

Тема 11. Інформація та комунікації у менеджменті

Інформація, її види та роль у менеджменті.
 Характеристика носіїв інформації.
 Вимоги, які пред'являються до інформації.
 Сутність комунікацій та їхня роль у системі управління.
 Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
 Моделі комунікаційного процесу.
 Міжособистісні комунікації.
 Комунікаційні перешкоди та засоби їхнього подолання.

Тема 12. Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва.
 Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.
 Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
 Влада як елемент примушення.
 Форми впливу та влади.
 Теорії лідерства.
 Характеристика та класифікація стилів керівництва.
 Фактори та передумови формування стилів керівництва.
 Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 13. Менеджмент груп та команд, управління конфліктами та стресами

Групи і команди в організаціях
 Стадії розвитку груп і команд
 Характеристика груп і команд
 Структура обов'язків та норми поведінки
 Формальне та неформальне лідерство
 Суть, причини виникнення конфліктів.
 Класифікація конфліктів
 Контролювання та керування конфліктами в організації
 Типи і причини стресів
 Організаційні та особистісні фактори стресу
 Концепції управління стресом

Тема 14. Організаційні зміни та організаційний розвиток і управління ними

Сутність та причини організаційних змін.
 Технологія управління змінами.
 Опір змінам та його подолання.
 Поняття організаційного розвитку.
 Управління організаційним розвитком.

Тема 15. Відповідальність та етика у менеджменті.

Етичні виміри культури менеджменту.

Принципи етичної поведінки.
 Етика ділового спілкування менеджера .
 Заходи щодо забезпечення етичної поведінки .
 Сутність відповідальності у менеджменті.
 Юридична та економічна відповідальність організації.
 Соціальна відповідальність та збалансований розвиток організації .

Тема 16. Ефективність менеджменту

Поняття ефективності менеджменту
 Вимір і оцінка ефективності менеджменту.
 Критерії та показники ефективності менеджменту.
 Основні показники ефективності менеджменту.
 Основні фактори та принципи ефективності менеджменту.

4.4. Зміст лекційних занять

Лекційне заняття 1

Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту

1. Поняття менеджменту як науки і дисципліни.
2. Суб'єкт, об'єкт менеджменту, його предмет і засоби, цілі та мета.
3. Еволюція концепцій менеджменту.
4. Сучасні теорії та концепції розвитку менеджменту.

Лекційне заняття 2

Тема 2. Організації як об'єкти управління

1. Поняття та загальні риси організації.
2. Організація як відкрита динамічна система.
3. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
4. Еволюція організації та концепції її життєвого циклу.
5. Види організацій в Україні

Лекційне заняття 3

Тема 3. Закони, закономірності, принципи, процеси, функції та технологія менеджменту

1. Закони менеджменту.
2. Закономірності менеджменту.
3. Сутність, природа та роль принципів менеджменту.
4. Класифікація принципів менеджменту.
5. Процеси менеджменту.
6. Поняття і значення функцій менеджменту.
7. Класифікація та характеристика функцій менеджменту.
8. Технології менеджменту.

Лекційне заняття 4

Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту

1. Планування як загальна функція менеджменту
2. Стратегічне планування
3. Планування реалізації стратегій
4. Загальна характеристика бізнес-планування.

Лекційне заняття 5

Тема 5. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

1. Зміст функції організації взаємодії .Організаційне проектування.
2. Лінійні і функціональні повноваження, їх делегування. Відповідальність і влада в процесі організації взаємодії.
3. Централізація і децентралізація управління.
4. Організаційні структури управління. Принципи і фактори формування організаційних структур .
5. Класифікація і характеристики типів організаційних структур управління.

Лекційне заняття 6

Тема 6. Мотивування як загальна функція менеджменту

1. Сутність процесу мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонук, дій та цілей.
2. Основні теорії мотивації:
3. Засоби мотиваційного впливу.
4. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Лекційне заняття 7

Тема 7. Контролювання як загальна функція менеджменту

1. Поняття контролю та його місце в системі управління.
2. Принципи і цілі функції контролювання.
3. Етапи процесу контролювання.
4. Система контролю та умови її ефективного функціонування.

Лекційне заняття 8

Тема 8. Регулювання як загальна функції менеджменту

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

Лекційне заняття 9

Тема 9. Методи менеджменту

1. Сутність та класифікація методів менеджменту.
2. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану.
3. Еволюція інтерпретацій методів у вітчизняній науці управління.
4. Економічні методи менеджменту.
5. Адміністративні методи менеджменту.
6. Соціально-психологічні методи менеджменту.
7. Правові методи управління.
8. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Лекційне заняття 10

Тема 10. Управлінські рішення

1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Умови прийняття управлінських рішень.
4. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
5. Моделі прийняття управлінських рішень.
6. Підходи до прийняття управлінських рішень.

7. Різновиди технологій прийняття управлінських рішень.
8. Методи прийняття управлінських рішень.
9. Якість управлінських рішень.

Лекційне заняття 11

Тема 11. Інформація та комунікації у менеджменті

1. Інформація, її види та роль у менеджменті.
2. Характеристика носіїв інформації.
3. Вимоги, які пред'являються до інформації.
4. Сутність комунікацій та їхня роль у системі управління.
5. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
6. Моделі комунікаційного процесу.
7. Міжособистісні комунікації.
8. Комунікаційні перешкоди та засоби їхнього подолання.

Лекційне заняття 12

Тема 12. Керівництво та лідерство

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.
3. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
4. Влада як елемент примушення.
5. Форми впливу та влади.
6. Теорії лідерства.
7. Характеристика та класифікація стилів керівництва.
8. Фактори та передумови формування стилів керівництва.
9. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Лекційне заняття 13

Тема 13. Менеджмент груп та команд, управління конфліктами та стресами

1. Групи і команди в організаціях
2. Типи груп і команд
3. Стадії розвитку груп і команд
4. Характеристика груп і команд
5. Структура обов'язків та норми поведінки
6. Формальне та неформальне лідерство
7. Суть, причини виникнення конфліктів.
8. Природа конфліктів
9. Класифікація конфліктів
10. Контролювання та керування конфліктами в організації
11. Типи і причини стресів
12. Концепції управління стресом

Лекційне заняття 14

Тема 14. Організаційні зміни та організаційний розвиток і управління ними

1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень.
2. Організаційні зміни та управління ними.
3. Система подолання опору змінам.
4. Організаційний розвиток та управління ним.

Лекційне заняття 15

Тема 15. Відповідальність та етика у менеджменті.

1. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.
2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
3. Переваги та недоліки соціальної відповідальності.
4. Етика та сучасне управління.
5. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.
6. Причини неетичної поведінки та заходи щодо її запобігання.
7. Етичний кодекс фірми та етика державного службовця.

Лекційне заняття 16

Тема 16. Ефективність менеджменту

1. Поняття ефективності менеджменту
2. Вимір і оцінка ефективності менеджменту.
3. Критерії та показники ефективності менеджменту.
4. Основні показники ефективності менеджменту.
5. Основні фактори та принципи ефективності менеджменту.

4.5. Зміст семінарських занять

Модуль 1

Загальні засади менеджменту та управління, види та зміст управлінської діяльності

Семінарське заняття 1

«Зміст, історія розвитку та роль менеджменту»

Питання до обговорення

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
3. Управлінські відносини як предмет менеджменту.
4. Суб’єкт, об’єкт менеджменту
5. Менеджмент як система наукових знань.
6. Менеджмент як мистецтво управління.
7. Менеджери та підприємці.
8. Рівні управління, групи менеджерів.
9. Сутність методів досліджень у менеджменті.
10. Історія розвитку управлінської думки у світі.
11. Етапи розвитку менеджменту як науки.
12. Передумови виникнення науки управління.
13. Школа наукового менеджменту.
14. Адміністративна школа менеджменту.
15. Бюрократичний менеджмент (М.Вебер)
16. Теорія людських відносин.
17. Школа поведінкових наук.
18. Сучасні підходи до управління.
19. Характеристика інтегрованих підходів до управління.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: менеджмент, управління, суб’єкт менеджменту, об’єкт

менеджменту, управлінські відносини, менеджмент як наука, менеджер, підприємець, технічний рівень управління, інституційний рівень управління, управлінський рівень управління, метод дослідження; парадигми менеджменту; управлінська революція, емпіричний період розвитку менеджменту, теоретичний період розвитку менеджменту; класичні теорії менеджменту, сучасні підходи до управління, процесний підхід, системний підхід, система, властивості системи, ситуаційний підхід; інноваційний підхід.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- визначення сутності менеджменту як управлінської категорії;
- відмінність понять «Менеджмент» та «управління»;
- загальне між поняттями «Менеджмент» та «управління»;
- визначення сутності суб'єкта управлінської діяльності;
- визначення менеджменту як науки;
- класифікація менеджерів за рівнями управління;
- типи менеджерів;
- відмінність між менеджером та підприємцем;
- особливості різних сфер менеджменту;
- реалістичний підхід у менеджменті;
- підхід «раціональної бюрократії»;
- процесний підхід;
- системний підхід;
- ситуаційний підхід;
- методологія дослідження, яка використовується в менеджменті;
- методи досліджень у менеджменті: загальнофілософські, загальнонаукові, специфічні, теоретичні та емпіричні;
- історичні етапи розвитку управлінської думки в світі;
- визначення особливості управлінських революцій;
- передумови виникнення науки про управління;
- особливості класичних теорій менеджменту;
- науковий підхід до організації праці Ф. Тейлора;
- причини зародження гуманістичного напрямку в менеджменті;
- особливості виникнення кількісного підходу до управління.
- визначення особливостей виникнення процесного підходу в менеджменті;
- сутність системи та її властивості;
- особливості здійснення ситуаційного управління.

Тести для проведення контролю знань:

Тести до розділу 1 та 2 підручника «Основи менеджменту» за загальною редакцією А.А. Мазаракі.

Семінарське заняття 2 ***«Організації як об'єкти управління»***

Питання для обговорення:

1. Поняття, ознаки та загальні риси організації.
2. Класифікація організацій.
3. Організація як відкрита динамічна система.
4. Керуюча та керована підсистеми, їх склад.
5. Сутнісне поняття внутрішнього середовища організації
6. Складові внутрішнього середовища організації.
7. Взаємозалежність внутрішніх складових організацій.

8. Поняття системи зовнішнього середовища організації
9. Фактори прямого впливу зовнішнього середовища організації.
10. Фактори непрямого впливу зовнішнього середовища організації.
11. Оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.
12. Еволюція організації та концепції її життєвого циклу.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: організація, ресурси, поділ праці, цілі організації, плани організації, внутрішнє середовище організації, структура управління, технологія, персонал організації, завдання організації, організаційна культура.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- сутність організації та її ознаки;
- особливості вертикального та горизонтального поділу праці в організації;
- види організаційних цілей;
- система організаційних планів;
- сутність організаційної структури управління;
- характеристика основних завдань організації;
- види технологій, які використовуються в організації;
- рівні організаційної культури;
- типи корпоративної культури та їх вплив на діяльність організації.
- фази життєвого циклу організації;
- класифікація організацій;
- особливості об'єднань підприємств та умови їх функціонування;
- складові внутрішнього середовища організації;
- складові зовнішнього середовища організації;
- особливості оцінки факторів зовнішнього середовища.

Тести для проведення контролю знань:

Тести до розділу 1 підручника «Основи менеджменту» за загальною редакцією А.А. Мазаракі

Семінарське заняття 3

Закони, закономірності, принципи, процеси та функції менеджменту

Питання до обговорення

1. Закони менеджменту.
2. Закони, що визначають життєздатність організації.
3. Закономірності менеджменту.
4. Сутність та природа принципів менеджменту.
5. Принципи управління індивідуальною працею працівників (принципи Ф.Тейлора);
6. Організаційно-технічні принципи менеджменту (принципи Г.Форда).
7. Принципи підвищення продуктивності праці (принципи Г.Емерсона).
8. Принципи адміністративного управління (принципи А.Файоля).
9. Поняття процесу управління, суб'єкт та об'єкт управління.
10. Складові процесу управління.
11. Управлінський цикл, його основні характеристики.
12. Поняття та особливості формування функцій менеджменту.
13. Класифікація функцій менеджменту.
14. Характеристика загальних (основних) функцій менеджменту.
15. Характеристика конкретних (спеціальних) функцій менеджменту.

16. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних (технологія менеджменту) .

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: закони, закони менеджменту, закономірності, закономірності менеджменту, принципи, принципи менеджменту; процес управління, суб'єкт та об'єкт управління , управлінський цикл, управлінські процедури, функції менеджменту, загальні функції менеджменту, конкретні функції менеджменту, технологія менеджменту.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- сутність законів менеджменту;
- взаємозв'язок законів менеджменту з загальнофілософськими, загальнонауковими та конкретнонауковими законами;
- закони статичності та динамічності;
- універсальні та специфічні закони;
- взаємозв'язок законів менеджменту та економічних законів;
- особливості появи законів менеджменту;
- особливості функціонування закономірностей менеджменту;
- закономірності менеджменту, що впливають з дії економічних законів;
- закономірності менеджменту, що ґрунтуються на законах соціальної взаємодії;
- сутність принципів менеджменту.
- класифікація та сутність сучасних принципів управління;
- особливості взаємозв'язку принципів управління;
- поділ принципів управління за А.Файолем;
- принципи управління, які використовуються в тоталітарній державі;
- принципи управління, що використовуються за умов ринкової економіки;
- процес менеджменту як послідовність етапів управлінської діяльності;
- визначення сутності процесу управління;
- склад учасників управлінського процесу;
- етапи управлінського циклу та особливості їх перебігу;
- сутність управлінської процедури;
- особливості аналітичної діяльності при здійсненні управління;
- сутність функцій менеджменту;
- особливості загальних функцій менеджменту;
- особливості конкретних функцій менеджменту;
- взаємозв'язок загальних та конкретних функцій менеджменту;
- реалізація функцій менеджменту при здійсненні управлінської діяльності.

Семінарське заняття 4

Планування як загальна функція менеджменту

Питання для обговорення:

1. Сутність, мета, зміст та функції процесу планування.
2. Види планування та їхній взаємозв'язок.
3. Сутність стратегічного планування.
4. Процес стратегічного планування.
5. Сутність і роль місії організації.
6. Визначення цілей організації та їх класифікація.
7. Інструментарій вибору стратегій: SWOT-аналіз, матриця Ансоффа, матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі.

8. Види стратегій підприємства.
9. Поточне планування в організації.
10. Сутність бюджетного планування та види бюджетів.
11. Оперативне планування в організації.
12. Концепція управління за цілями.
13. Тактика, політика, процедури та правила в організації.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: план, планування, принципи планування, система планів, стратегічний план, тактичний план, оперативний план, політика організації, правила в організації; стратегія, місія, ціль, дерево цілей, концепція управління за цілями, загальна стратегія, функціональна стратегія, реалізація стратегічного плану.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- визначення сутності планування;
- завдання та принципи планування для сучасних підприємств та організацій;
- взаємозв'язок планів організації, система планування;
- особливості здійснення оперативного планування;
- сутність тактики організації;
- сутність політики організації;
- особливості встановлення правил та процедур в організації.
- визначення сутності стратегічного планування;
- формулювання місії організації та її взаємозв'язок із стратегією;
- особливості побудови дерева цілей;
- класифікація стратегій організації;
- етапи розробки стратегій організації;
- особливості реалізації стратегічного плану;
- особливості стратегічного планування на вітчизняних підприємствах.

Тести для проведення контролю знань:

Тести до розділу 5.1 підручника «Основи менеджменту» за загальною редакцією А.А. Мазаракі

Семінарське заняття 5

Організування як загальна функція менеджменту

Питання для обговорення:

1. Сутність функції “організування”.
2. Поняття та складові організаційної діяльності.
3. Процес делегування повноважень і відповідальності.
4. Різновиди організаційних повноважень.
5. Централізація та децентралізація організаційної структури.
6. Проектування організаційних процесів.
7. Формування підрозділів організаційної структури.
8. Лінійні та функціональні організаційні структури управління.
9. Комбіновані організаційні структури управління.
10. Бюрократичні організаційні структури.
11. Адаптивні та конгломератні організаційні структури.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: організування, організаційна діяльність, делегування

повноважень, відповідальність, повноваження, обов'язки, централізована організація, децентралізована організація, організаційні зміни; ланка в організації, вертикальні зв'язки, горизонтальні зв'язки, рівні управління, структура управління, виробнича структура, лінійна структура, функціональна структура, лінійно-функціональна структура, дивізійно-регіональна структура, дивізійно-продуктова структура, дивізійна структура орієнтована на споживача, програмно-цільові структури, матрична структура, раціональна бюрократія, конгломеративні структури.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- визначення сутності функції організування;
- основні складові організаційної діяльності;
- особливості здійснення делегування повноважень та відповідальності;
- умови ефективного делегування повноважень;
- особливості функціонування організацій з централізованою організаційною структурою;
- особливості функціонування організацій із децентралізованою організаційною структурою;
- сутність організаційних змін та стратегія їх впровадження.
- етапи розробки організаційної структури управління;
- типи організаційних структур управління;
- особливості побудови лінійних, функціональних та лінійно-функціональних організаційних структур управління;
- види комбінованих організаційних структур, особливості їх побудови, переваги та недоліки функціонування;
- фактори, що впливають на побудову оргструктури.

Тести для проведення контролю знань:

Тести до розділу 5.2 підручника «Основи менеджменту» за загальною редакцією А.А. Мазаракі

Семінарське заняття 6

Мотивування як загальна функція менеджменту

Питання для обговорення:

1. Сутність мотивування.
2. Модель мотивування через потреби.
3. Змістовні теорії мотивації.
4. Теорії процесу мотивації.
5. Теорія підтримки бажаної поведінки.
6. Засоби мотиваційного впливу.
7. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми
8. Роль матеріального стимулювання у мотивації трудової діяльності.
9. Форми оплати праці.
10. Нематеріальне стимулювання працівників.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: людський фактор, потреба, мотив, стимул, винагорода, матеріальне стимулювання, монетарні стимули, немонетарні стимули, моральне стимулювання, первинні потреби, вторинні потреби, потреби, існування, потреби зв'язку, потреби росту, набуті потреби, валентність, справедливість, партисипативне управління, матеріальне стимулювання, ефективний мотиваційний механізм, компенсаційна система.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- особливості управління людськими ресурсами в організації;
- психологічні особливості працівників та методи заохочення до праці;
- вплив фізіологічних особливостей працівників на організацію праці;
- сутність мотивації та мотивування;
- особливості формування потреб працівників;
- отримання винагороди та ступінь задоволення працівників.
- особливості процесу задоволення потреб за теорією А. Маслоу;
- відмінність між теорією А. Маслоу та К. Альдерфера;
- вплив теорії Ф.Герцберга на задоволення потреб працівників;
- формування набутих потреб за теорією Д. Мак-Клелланда;
- процес задоволення потреби за теорією В. Врума;
- рівні справедливості за теорією Дж. Адамса;
- особливості процесу мотивації за теорією Портера-Лоулера;
- види цілей та мотивація за цілями;
- особливості партисипативного управління;
- застосування теорії підтримки бажаної поведінки.
- особливості розробки ефективної системи матеріального стимулювання;
- розробка системи мотивації, особливості застосування морального стимулювання;
- етапи побудови компенсаційної системи.

Тести для проведення контролю знань:

Тести до розділу 5.3 підручника «Основи менеджменту» за загальною редакцією А.А. Мазаракі

Семінарське заняття 7

Контролювання та регулювання як загальні функції менеджменту

Питання для обговорення:

1. Місце контролювання у системі управління.
2. Завдання, функції та принципи контролювання.
3. Види контролю.
4. Характеристика попереднього, поточного та підсумкового контролю.
5. Суть та особливості фінансового контролю.
6. Особливості виробничого контролю.
7. Процес контролювання.
8. Система контролювання виробничих процесів.
9. Сутність та місце регулювання в системі менеджменту.
10. Класифікація видів регулювання.
11. Характеристика регулювання на етапах технології менеджменту.
12. Стабілізуючого регулювання.
13. Розпорядницьке регулювання.
14. Дисциплінарне регулювання.
15. Етапи процесу регулювання.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: контроль, контролювання, система контролю, ефективний контроль, принципи контролю, етапи процесу контролю, зворотній зв'язок, види контролю, фінансовий контроль, аудит, виробничий контроль, попередній контроль, поточний контроль, підсумковий контроль; контролінг; регулювання, директивне регулювання, індикативне регулювання, активне та пасивне регулювання, державне регулювання, стабілізуюче

регулювання, розпорядницьке регулювання, дисциплінарне регулювання.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- сутність функції контролю в системі управління організацією;
- основні характеристики системи ефективного контролю;
- етапи контролю;
- характерні особливості кожного етапу контролю;
- роль зворотного зв'язку при проведенні контролю в організації;
- підстави класифікації контролю;
- види контролю;
- особливості проведення фінансового контролю в організаціях;
- правила та процедура проведення аудиту;
- виробничий контроль та його роль в ефективному функціонуванні підприємства;
- проблеми контролю поведінки працівників
- сутність регулювання;
- місце регулювання серед інших функцій менеджменту;
- проблеми здійснення державного регулювання;
- етапи здійснення регулювання та їх перебіг.
- сутність регулювання;
- місце регулювання серед інших функцій менеджменту;
- види регулювання;
- проблеми здійснення державного регулювання;
- етапи здійснення регулювання та їх перебіг.

Тести для проведення контролю знань:

Тести до розділів 5.4 та 5.5 підручника «Основи менеджменту» за загальною редакцією А.А. Мазаракі

Модуль 2

Методи менеджменту та адміністрування

Семінарське заняття 8

Методи менеджменту

Питання для обговорення:

1. Поняття та зміст методів управління.
2. Місце методів менеджменту у процесі управління.
3. Класифікація методів менеджменту.
4. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану.
5. Економічні методи менеджменту.
6. Роль бюджетів серед економічних методів менеджменту.
7. Технологічні методи менеджменту.
8. Адміністративні методи менеджменту.
9. Соціально-психологічні методи управління в колективі.
10. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.
11. Механізм взаємодії функцій і методів менеджменту.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: метод, метод управління, адміністративні методи, економічні методи, соціальні методи, правові методи, плани, програми, прогнози, комплексні цільові

програми, методи адміністративного впливу, директива, наказ, розпорядження, виконавча дисципліна, постанова, організаційні методи управління, соціальні методи управління, психологічні методи управління, соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективу та соціально-психологічного клімату в ньому, правові методи управління, правові норми, інструкції, положення.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- сутність методів управління;
- особливості використання методів управління в діяльності підприємств та організацій;
- використання методів управління на початку розвитку цивілізації;
- особливості управлінського впливу в діяльності організацій;
- використання прийомів і способів впливу на діяльність працівників в умовах ринкової економіки;
- особливості розробки комплексних цільових програм;
- порядок та умови розробки прогнозів;
- склад та механізм застосування адміністративних методів впливу;
- методи встановлення дисциплінарної відповідальності;
- особливості застосування організаційних методів управління;
- особливості соціальних методів управління;
- умови проведення соціального прогнозування;
- соціальне регулювання та соціальне нормування в сучасних організаціях;
- межі та умови використання правових методів управління в організації;
- особливості взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Тести для проведення контролю знань:

Тести до розділу 8 підручника «Основи менеджменту» за загальною редакцією А.А. Мазаракі

Семінарське заняття 9 **Управлінські рішення**

Питання для обговорення:

1. Сутність управлінських рішень.
2. Місце управлінських рішень у процесі управління.
3. Класифікація управлінських рішень.
4. Вимоги до управлінських рішень.
5. Умови прийняття ефективних управлінських рішень.
6. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
7. Процес розроблення та прийняття управлінських рішень.
8. Підходи до прийняття управлінських рішень.
9. Способи прийняття рішень в організаціях.
10. Реалізація управлінських рішень.
11. Сутність якості управлінських рішень.
12. Поняття ефективності управлінських рішень та її види.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: управлінське рішення, етапи прийняття управлінських рішень, запрограмовані організаційні рішення, незапрограмовані організаційні рішення, планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні, економічні, соціальні, технічні, наукові тощо, директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні, стратегічні, тактичні, оперативні, внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування, індивідуальні,

колегіальні, колективні, організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби, окремі працівники, оптимальні, раціональні, креативні, евристичні, репродуктивні, структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані управлінські рішення, системний підхід, комплексний підхід, експериментування, конкретно-історичний підхід, методи соціологічних досліджень, проблема, дерево рішень, ціль.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- сутність управлінського рішення та його роль при здійсненні управлінської діяльності;
- особливість процесу прийняття управлінського рішення, етапи прийняття рішення;
- основні підходи до прийняття управлінських рішень, їх особливості;
- загальнонаукова методологія прийняття управлінських рішень.
- особливості структурованих, неструктурованих та слабоструктурованих управлінських рішень;
- основні вимоги до прийняття управлінських рішень та функції, які вони виконують;
- технологічні особливості прийняття управлінського рішення, етапи та проблеми;
- сутність методів діагностування проблеми;
- види методів пов'язаних із розв'язанням проблеми;
- особливості методів оцінювання варіантів рішення;
- характеристика методів реалізації управлінського рішення;
- характеристика підходів прийняття управлінського рішення;
- особливості управлінських проблем та шляхи їх вирішення;
- види цілей в організації;
- алгоритм побудови «дерева рішень» та його роль в прийнятті управлінських рішень.

Тести для проведення контролю знань:

Тести до розділу 10 підручника «Основи менеджменту» за загальною редакцією А.А. Мазаракі

Семінарське заняття 10

Інформація та комунікації у менеджменті

Питання для обговорення:

1. Інформація, її властивості та вимоги до неї.
2. Роль інформації у процесі менеджменту.
3. Класифікація управлінської інформації.
4. Засоби формалізованого опису та технології обробки інформації.
5. Система інформаційного забезпечення діяльності організації.
6. Сутність і роль комунікацій в управлінні підприємством.
7. Комунікаційний процес.
8. Види комунікацій у системі менеджменту підприємства.
9. Способи комунікацій та їхня природа (письмові, усні, та невербальні комунікації).
10. Комунікаційні канали (мережі) та сфери їхнього використання.
11. Комунікаційні бар'єри (перешкоди) та шляхи їх подолання.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: інформація, дані передавання інформації, перетворення інформації, оброблення інформації, зберігання інформації, оцінювання інформації, використання інформації, знищення інформації, система інформаційного забезпечення менеджменту, вертикальні комунікації, горизонтальні комунікації, письмові комунікації, усні комунікації, вербальні комунікації, комунікаційні мережа, пропускна спроможність каналу.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- відмінне та спільне між інформацією та даними;
- підстави класифікації управлінської інформації;
- основні вимоги, яким повинна відповідати управлінська інформація;
- етапи комунікаційного процесу та його основні елементи;
- основні шляхи подолання комунікаційних перешкод;
- особливості інформаційного забезпечення діяльності організації;
- сутність комунікацій та їх особливості;
- способи передачі інформації за допомогою невербальних комунікацій;
- особливості письмових комунікацій;
- особливості вербальних комунікацій;
- сутність комунікаційної мережі та її види;
- особливості функціонування комунікаційних мереж в організації.

Тести для проведення контролю знань:

Тести до розділу 9 підручника «Основи менеджменту» за загальною редакцією А.А. Мазаракі

Семінарське заняття 11 Керівництво та лідерство

Питання для обговорення:

1. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту.
2. Влада, вплив, лідерство як основа керівництва.
3. Влада і відповідальність.
4. Форми влади.
5. Форми впливу.
6. Суть лідерства.
7. Теорії лідерства.
8. Типологія стилів керівництва.
9. Сутність базових систем Р. Лайкерта.
10. Управлінська ґратка Блейка-Моутона.
11. Модель сучасного менеджера.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: керівництво, лідерство, вплив, влада., відповідальність, повноваження, ситуаційний підхід до керівництва, лідерство, лідер, стиль керівництва, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- особливості керівництва, його сутність та роль в діяльності організації;
- сутність влади та її підґрунтя;
- особливості встановлення відповідальності посадових осіб;
- природа лідерства в організації;
- різноманітність форм влади, їх підґрунтя та можливості застосування;
- переконання як одна із найдієвіших форм впливу;
- сутність та особливості ситуаційного підходу до лідерства;
- основні підходи до пояснення феномену лідерства;
- вплив особистих рис на формування особистості лідера;
- особливості теорії Р.Лайкерта та можливості її використання в сучасному управлінні організацією;
- визначення професійної та психологічної зрілості підлеглих за теорією «життєвого циклу» П.Герсі та К.Бланшара;

- стилі керівництва, які може використовувати керівник за теорією «шлях-мета» Р.Хауза та Т.Мітчела;
- особливості розробки моделі сучасного менеджера для вітчизняних підприємств.

Тести для проведення контролю знань:

Тести до розділу 7 підручника «Основи менеджменту» за загальною редакцією А.А. Мазаракі

Семінарське заняття 12

Менеджмент груп та команд, управління конфліктами та стресами

Питання для обговорення:

1. Колективи (групи) працівників в організації – сутність, ознаки, причини виникнення.
2. Формальні групи, їх видих, характеристика.
3. Неформальні групи, причини виникнення, особливості.
4. Специфіка взаємодії формальних і неформальних груп.
5. Поняття команд в організації та передумови та принципи їх формування.
6. Типи команд, віртуальні та глобальні команди.
7. Управління командами.
8. Природа конфлікту в організації.
9. Типи конфліктів.
10. Управління конфліктами.
11. Природа стресу та фактори, що їх зумовлюють.
12. Види стресу та етапи їх виникнення.
13. Управління стресами.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: групи, команди, функційні, формальні, неформальні, цільові групи та команди, характеристика груп і команд, формування груп і команд, управління групами та командами; конфлікт, конструктивний конфлікт, деструктивний конфлікт, внутрішньоособистісний конфлікт, міжособистісний конфлікт, міжгруповий конфлікт, конфлікт між особистістю і групою, стрес, ейфорійний стрес, дистрес.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- відмінне та спільне між групами і командами;
- причини об'єднання людей у групи та команди: особисті зацікавлення, діяльність груп, мета групи, потреба належності, вигода;
- групи та їх класифікація;
- причина виникнення груп;
- типи груп: формальні, неформальні;
- взаємодія формальних та неформальних груп;
- цілі формування команд в організації;
- команди: функційні, неформальні, цільові;
- управління командами;
- стадії розвитку команд;
- специфіка управління командами;
- сутність конфліктів та конфліктних ситуацій, умови їх виникнення в організації;
- типологія конфліктів за підставами класифікації;
- основні причини виникнення конфліктних ситуацій;
- функції, які виконують конфлікти в діяльності організацій;
- основні методи розв'язання конфліктних ситуацій;
- сутність стресів, умови їх виникнення;

- види стресу;
- уникнення та подолання стресів.

Семінарське заняття 13

«Організаційні зміни та організаційний розвиток і управління ними»

Питання для обговорення:

1. Організаційні зміни та їхня природа.
2. Технологія управління організаційними змінами.
3. Модель процесу організаційних змін.
4. Поглиблений підхід до змін.
5. Планова модель процесу організаційних змін (модель Грейнера).
6. Система подолання опору змінам.
7. Поняття організаційного розвитку.
8. Управління організаційним розвитком. як об'єкт управління.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: зміни, організаційні зміни, опір змінам, технологія управління, моделі змін, подолання опору змінам, організаційний розвиток.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- сутність організаційних змін;
- організаційні зміни як об'єкти управління;
- моделі організаційних змін;
- система подолання опору змінам;
- природа організаційного розвитку;
- організаційний розвиток як об'єкт управління.

Семінарське заняття 14

Відповідальність, етика та ефективність менеджменту

Питання для обговорення:

1. Поняття відповідальності та її види.
2. Сутність юридичної та економічної відповідальності в менеджменті.
3. Соціальна відповідальність у менеджменті.
4. Сутність та значення соціальної поведінки.
5. Етика у менеджменті.
6. Причини неетичної поведінки.
7. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.
8. Етичний кодекс фірми та привабливий імідж підприємства.
9. Поняття результативності та ефективності менеджменту.
10. Оцінка соціальної ефективності менеджменту.
11. Оцінка адміністративної ефективності менеджменту.
12. Оцінка економічної ефективності менеджменту.
13. Комплексний підхід до вдосконалення управління організаціями.

Методичні вказівки

Ключові терміни та поняття: відповідальність, етика, юридична відповідальність в менеджменті, економічна відповідальність в менеджменті, соціальна відповідальність в менеджменті, імідж організації, соціальна поведінка, етика службових відносин, етична поведінка, мораль, етика підприємницької діяльності, етичний кодекс фірми; результативність,

ефективність, економічна ефективність менеджменту, організаційна ефективність управління, соціальна ефективність управління, критерії оцінювання, системи оцінювання, показники ефективності.

Особливу увагу слід звернути на такі питання:

- поняття відповідальності бізнесу;
- економічна відповідальність організацій;
- юридична відповідальність менеджменту;
- соціальна відповідальність організацій;
- етика бізнесу та її роль у менеджменті;
- формування іміджу організації та його взаємозв'язок з етикою бізнесу;
- особливості соціальної поведінки в середовищі бізнесу;
- особливості етики службових та ділових відносин;
- види та сфери прояву неетичної поведінки;
- забезпечення етичної поведінки в середовищі бізнесу;
- умови забезпечення етичної діяльності підприємців;
- особливості розробки та впровадження етичного кодексу фірми;
- особливості визначення результативності та ефективності в менеджменті;
- сутнісна характеристика, економічної та соціальної ефективності управління;
- види організаційної ефективності;
- основні показники ефективності здійснення управлінської діяльності та способи їх розрахунку;
- основні параметри удосконалення управлінської діяльності;
- критерії удосконалення управління організацією.

4.6. Зміст самостійної роботи студентів

При опануванні дисципліни «Основи менеджменту» в доповнення до основного матеріалу, що викладається в лекціях та розглядається на семінарських заняттях, цілий ряд питань виносяться на самостійне опрацювання.

Самостійна робота студентів з дисципліни «Основи менеджменту» включає різні форми, зокрема:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;
- вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійного опрацювання;
- переклад іноземних текстів;
- виконання домашніх завдань;
- підготовка до семінарських (практичних) занять;
- підготовка до контрольних робіт та інших форм поточного контролю;
- вирішення і письмове оформлення задач, схем, діаграм, інших робіт графічного характеру;
- систематизація вивченого матеріалу науки (дисципліни) перед написанням модулів та екзаменом;
- аналіз конкретної виробничої ситуації та підготовка аналітичної записки (Case study);
- виконання розрахункової роботи з використанням програмного забезпечення;
- виконання індивідуальних завдань тощо.

Питання, що виносяться на самостійне опрацювання:

Тема: Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

1. Менеджер як найманий працівник.
2. Особливості управлінської праці.
3. Корпоративний менеджмент.

4. Управління, спрямоване до успіху.

Питання для самоконтролю

1. Які особливості праці менеджера як найманого працівника?
2. В чому полягає особливість управлінської праці, що є «продуктом» праці менеджера?
3. Дайте визначення поняття «корпоративний менеджмент» і визначте його характерні особливості.
4. Які характерні особливості управління, орієнтованого на успіх?

Тема: Організації як об'єкти управління

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 та менталітету народу на вибір особою способу ведення бізнесової діяльності.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні типи організацій, які функціонують в Україні.
2. В чому полягає сутність синергетичного ефекту?
3. Чому організацію характеризують як відкриту динамічну систему?
4. В чому полягає сутність процесу перетворення в організації?
5. Яким чином традиції та менталітет впливають на формування особистості менеджера та способи ведення бізнесу в Україні?

Тема: Закони, закономірності та принципи менеджменту

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.

Питання для самоконтролю

1. Що таке закон менеджменту?
2. Назвіть та охарактеризуйте основні принципи наукового управління А.Файоля.
3. В чому полягає сутність новацій в управлінській діяльності?
4. Дайте визначення поняття «інвестиції у персонал».

Тема: Історія розвитку менеджменту

1. Суть революційних та еволюційних змін у менеджменті..
2. Розвиток управлінської науки в Україні.
3. Актуальність значення ранніх теоретичних концепцій менеджменту (системного, наукового, адміністративного менеджменту) на сучасному етапі.

Питання для самоконтролю

1. В чому суть традиційного етапу в історії розвитку менеджменту?
2. Які управлінські революції ви знаєте?
3. Які етапи розвитку менеджменту характерні для України?
4. Назвіть особливості теоретичних концепцій менеджменту та їх характерні риси.

Тема: Функції та технологія менеджменту

1. Структурно-функціональний підхід у менеджменті.
2. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на процес управління.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність структурно-функціонального підходу в управлінні?
2. Яким чином зовнішнє середовище впливає на ефективність управління організацією?
3. Яким чином внутрішнє середовище здійснює вплив на управління?

Тема: Планування як загальна функція менеджменту

1. Особливості стратегічного планування та стратегічного управління.
2. Процес управлінського обстеження організації.
3. Стратегічні альтернативи розвитку організації. Фактори, що впливають на їхній вибір.
4. Фактори, що заважають реалізації стратегії.

Питання для самоконтролю

1. На який період розробляється стратегія розвитку організації?
2. Які основні етапи здійснення стратегічного планування?
3. В чому полягає сутність стратегічних альтернатив?
4. Назвіть фактори, які перешкоджають реалізації стратегії?

Тема: Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

1. Типи організацій за взаємодією з людиною (корпоративна та індивідуалістська організації).
2. Взаємозв'язок ефективного двохстороннього обміну інформацією з ефективним делегуванням.
3. Розвиток організаційної культури.
4. Національне в організаційній культурі.

Питання для самоконтролю

1. Які особливості функціонування корпоративної організації?
2. На основі чого здійснюється функціонування індивідуалістської організації?
3. В чому полягає сутність делегування повноважень?
4. Яким чином забезпечується ефективний двохсторонній обмін інформацією?
5. Дайте визначення поняття «організаційна культура».
6. Яким чином національні особливості впливають на формування організаційної культури?

Тема: Мотивування як загальна функція менеджменту

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.

Питання для самоконтролю

1. Яким чином мотивація впливає на досягнення успіху?
2. Яка сутність мотивації працівників за методом «батога та пряника»?
3. Яким чином матеріальне стимулювання впливає на підвищення продуктивності працівників організації?

Тема: Контролювання як загальна функція менеджменту

1. Головні організаційні системи контролю.
2. Поведінкові аспекти контролю.
3. Інформаційно-керуючі системи в 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).

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «система контролю».
2. Які основні елементи поведінки людини впливають на ефективність контролю в організації?
3. Що належить до складу інформаційно-керуючих систем?
4. Які особливості контролю в централізованій організації?
5. Яким чином здійснюється контролювання в децентралізованій організації?
6. Назвіть позитивні наслідки контролю.
7. Перелічіть негативні наслідки контролю.

Тема: Регулювання як загальна функція менеджменту

1. Економічні регулятори управління.
2. Взаємозалежність регулювання та координації .

Питання для самоконтролю

1. Яким чином економічні регулятори впливають на ефективність управління?
2. Які взаємозв'язки встановлюються між координацією та регулюванням?

Тема: Методи менеджменту

1. Методи організаційно-технологічної дії.
2. Методи самоуправління.
3. Обґрунтування вибору методів, які найдоцільніше застосовувати для управління: науковим колективом; державними службовцями; студентською аудиторією; пожежною командою; бригадою будівельників; працівниками сімейної фірми.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні способи впливу за допомогою методів організаційно-технологічної дії.
2. В чому полягає сутність самоуправління?
3. Які особливості вибору методів управління в залежності від виду підконтрольного колективу?

Тема: Управлінські рішення

1. Риси людини, що впливають на процес прийняття рішень.
2. Соціальні та екологічні наслідки прийняття рішень.
3. Переваги та недоліки індивідуального й групового прийняття рішень.
4. Побудувати “дерево рішень” на прикладі конкретної компанії.

Питання для самоконтролю

- Які основні риси особистості впливають на прийняття управлінських рішень?
 Назвіть основні соціальні наслідки прийняття управлінських рішень.
 До яких екологічних наслідків може призвести прийняття управлінського рішення?

Назвіть основні переваги та недоліки прийняття індивідуального управлінського рішення.
Сформулюйте переваги та недоліки прийняття колективного управлінського рішення?

Тема: Інформація та комунікації у менеджменті

1. Психологічні проблеми при роботі з інформацією.
2. Опишіть схему комунікаційного процесу в університеті.
3. Техніко-економічні проблеми при роботі 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.

Питання для самоконтролю

1. Які психологічні проблеми можуть виникати при роботі з інформацією?
2. Яким чином здійснюється комунікаційний процес в Хмельницькому університеті управління та права?
3. Які проблеми технічного характеру можуть виникати при роботі з інформацією?
4. Які економічні проблеми можуть виникати при роботі з інформацією?
5. Які технічні засоби використовуються в комунікаційному процесі?

Тема: Керівництво та лідерство

Адаптивний стиль керівництва.

Різниця між ефективним та успішним керівниками.

“Цілі керівника не повинні суперечити глибоко укоріненим цінностям виконавця”. Обґрунтуйте це твердження.

Обґрунтуйте найефективніші форми впливу на працівників організації в умовах сучасної України.

Питання для самоконтролю

В чому полягає сутність адаптивного стилю керівництва?

Дайте визначення поняття «ефективний керівник».

Яким чином можна охарактеризувати успішного керівника?

Які способи впливу найбільш ефективно діють на працівника?

Тема: Відповідальність та етика у менеджменті

1. Взаємозв'язок сфер соціальної відповідальності.
2. Соціальний ефект та соціальний контроль.
3. Складіть перелік соціально відповідальних дій Вашого навчального закладу.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні сфери соціальної відповідальності.
2. Дайте визначення поняттю «соціальний ефект».
3. Яким чином здійснюється соціальний контроль?
4. Які основні соціально-відповідальні дії Хмельницького університету управління та права?

Тема: Організаційні зміни, конфлікти та ефективність менеджменту

1. Моделювання процесу організаційних перетворень.
2. Модель конфлікту як процесу.
3. Зміна уявлень про організаційну ефективність у процесі еволюції економічних систем.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність моделювання?
2. Який основний алгоритм здійснення організаційних перетворень?
3. Яким чином можна розробити модель перебігу конфлікту?
4. Як еволюціонувало поняття організаційної ефективності в процесі зміни економічних систем?

4.7. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуальні завдання є однією з форм самостійної роботи студентів, яка передбачає створення умов для якнайповнішої реалізації творчих можливостей студентів і має на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти одержують в процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці.

До індивідуальних завдань належать: підготовка рефератів, есе, виконання розрахункових, графічних робіт, оформлення звітів, аналіз практичних ситуацій, підготовка реферативних матеріалів з фахових публікацій, власні дослідження до конференцій, участь в олімпіадах тощо.

Індивідуальні завдання виконуються студентами самостійно під керівництвом викладача. Як правило, індивідуальні завдання виконуються окремо кожним студентом. У тих випадках, коли завдання мають комплексний характер, до їх виконання можуть залучатися кілька студентів.

Орієнтовні теми індивідуальної роботи (есе, реферат, презентація, поглиблений конспект тощо), які виконують студенти (одна тема за вибором студента протягом одного модуля).

Модуль 1

1. Змістові аспекти поняття «Менеджменту».
2. Змістові відмінності між менеджментом як наукою, мистецтвом і видом діяльності.
3. Історичні передумови виникнення наукового менеджменту.
4. Етапи розвитку менеджменту як науки.
5. Основні відмінності між класичними і неокласичними школами менеджменту.
6. Сутність адміністративної школи менеджменту.
7. Сутність бюрократичних моделей менеджменту.
8. Сутність інтегрованих підходів до управління.
9. Закони менеджменту.
10. Закономірності менеджменту.
11. Принципи менеджменту та їх зміст.
12. Класифікація принципів менеджменту.
13. Класифікація функцій менеджменту.
14. Поняття та призначення загальних функцій менеджменту.
15. Взаємозв'язок конкретних та загальних функцій менеджменту.
16. Сутність технології менеджменту.
17. Організація як об'єкт управління.
18. Внутрішнє середовище організації.
19. Зовнішнє середовище організації.
20. Життєвий цикл організації.
21. Культура організації.
22. Суть планування як загальної функції менеджменту.
23. Види планування, їх сутність та застосування.
24. Сутність стратегічного планування.
25. Планування реалізації стратегій.
26. Тактичне планування.

27. Оперативне планування.
28. Загальна характеристика бізнес-планування.
29. Сутність функції організування та її основна роль.
30. Владні повноваження, відповідальність і делегування.
31. Поняття централізації та децентралізації у менеджменті.
32. Види департаменталізації та їх характеристика.
33. Переваги та недоліки лінійної структури.
34. Переваги та недоліки функціональної структури.
35. Переваги та недоліки дивізійної структури.
36. Адаптивні організаційні структури управління.
37. Зміст і еволюція поняття мотивація.
38. Сутність основних змістовних теорій мотивації.
39. Сутність теорії мотивації А. Маслоу.
40. Характеристика теорії ERG К. Альдерфера.
41. Сутність теорії потреб Д. Мак-Клеланда.
42. Особливість двофакторної теорії Ф. Герцберга.
43. Характеристика основних процесійних теорій мотивації.
44. Сутність теорії очікувань В. Врума.
45. Сутність теорії справедливості С. Адамса.
46. Характеристика моделі Л. Портера — Е. Лоулера.
47. Мотиваційна теорія підкріплення.
48. Сутність і зміст контролювання як загальної функції менеджменту.
49. Види контролю.
50. Основні етапи процесу контролювання в організації.
51. Поняття ревізії.
52. Поняття аудиту.
53. Поняття контролінгу.
54. Значення регулювання у реалізації конкретних функцій менеджменту.
55. Необхідність застосування в менеджменті функції регулювання.
56. Цілі функції регулювання.
57. Види регулювання.
58. Процес регулювання.
59. Процес формування управлінських рішень на засадах регулювання.

Модуль 2

1. Механізм формування методів менеджменту.
2. Зв'язок функції та методів менеджменту.
3. Місце методів менеджменту у процесі менеджменту.
4. Зв'язок методів менеджменту з управлінськими рішеннями.
5. Класифікація методів менеджменту.
6. Відмінності між кількісними та якісними методами менеджменту.
7. Призначення економічних методів менеджменту.
8. Роль технологічних методів менеджменту.
9. Сутність соціально-психологічних методів менеджменту.
10. Сутність та особлива роль адміністративних методів менеджменту.
11. Спільне та відмінне між керівництвом та лідерством
12. Основні якості лідера та менеджера.
13. Які елементи ефективного керівництва ви знаєте?
14. Зв'язок влади і відповідальності?
15. Форми влади та впливу.

16. Характеристика основних теорій лідерства.
17. Характеристика основних стилів керівництва.
18. Характеристика адаптивного керівництва.
19. Поняття та види інформації.
20. Класифікація та властивості інформації.
21. Сутність та роль комунікацій у менеджменті.
22. Комунікаційні процеси в менеджменті.
23. Мета розробки управлінського рішення.
24. Сутність управлінського рішення.
25. Види управлінських рішень.
26. Основні етапи процесу розроблення і прийняття управлінських рішень.
27. Роль людського та організаційного фактору в процесі прийняття управлінських рішень.
28. Критерії якості управлінських рішень.
29. Ефективність управлінських рішень.
30. Сутність конфлікту.
31. Основні етапи в управлінні конфліктами.
32. Сутність соціального партнерства.
33. Взаємозв'язок між культурою менеджменту, культурою управління та культурою середовища.
34. Визначення ділової етики.
35. Суть соціальної відповідальності.
36. Інструменти покращення етики у менеджменті.
37. Сутність оцінки ефективності управління.
38. Сутнісна відмінність між поняттями «ефективність менеджменту» та «результативність менеджменту».
39. Сутність критеріїв ефективності менеджменту.
40. Показники оцінювання соціальної ефективності менеджменту.
41. Показники ефективності адміністрування (організаційна ефективність).
42. Складові оцінки ефективності системи менеджменту підприємства.
43. Систему показників оцінювання економічної ефективності управління підприємством.
44. Основні підходи до визначення ефективності управління.

Вимоги до написання реферату

При написанні реферату необхідно дотримуватися наступних вимог:

- чіткість та логічна послідовність викладення матеріалу;
- переконливість аргументації;
- стислість і точність формулювань, які виключають можливість неоднозначного тлумачення;
- конкретність викладення результатів дослідження;
- обґрунтованість рекомендацій та пропозицій.

У рефераті повинні бути відображені:

- актуальність тематики та відповідність до сучасного стану науки, техніки і питань виробництва;
- обґрунтування вибраного напрямлення досліджень, методів розв'язку задачі та їх порівняльні оцінки;
- аналіз та узагальнення існуючих результатів;
- розробка загальної методики проведення досліджень;
- характер і зміст виконаних теоретичних досліджень та розрахунків, методи досліджень;
- обґрунтування необхідності проведення експериментальних досліджень, принцип дії розроблених програм, характеристики цих програм, оцінка похибок розрахунків, отримані експериментальні дані;

- оцінка повноти розв'язку поставленої задачі;
- оцінка достовірності отриманих результатів, їх порівняння з аналогічними результатами;
- наукова та практична цінність виконаної роботи.

Реферат — це наукова робота, яка містить вичерпну систематизовану інформацію за вибраною темою (приблизно на 25-40 сторінках формату А4), передбачає виклад матеріалу на основі спеціально підібраної літератури та самостійно проведеного дослідження.

Структура реферату

- титульний аркуш;
- зміст;
- перелік умовних позначень, символів, одиниць скорочень і термінів (за необхідності);
- вступ;
- суть реферату (основна частина);
- висновки;
- список використаних джерел (перелік посилань);
- додатки (за необхідності).

Вимоги до написання есе

Есе студента - це самостійна письмова робота на тему, запропоновану викладачем (тема може бути запропонована і студентом, але обов'язково повинна бути погоджена з викладачем). Мета есе складається в розвитку навичок самостійного мислення й письмового викладу власних думок.

Есе повинне містити: чіткий виклад суті поставленої проблеми, включати самостійно проведений аналіз цієї проблеми з використанням концепцій й аналітичного інструментарію, розглянутого в рамках дисципліни, висновки, що узагальнюють авторську позицію по поставленій проблемі. У деяких випадках це може бути аналіз наявних статистичних даних по досліджуваній проблемі, аналіз матеріалів із засобів масової інформації та використанням досліджуваних моделей, докладний розбір запропонованого завдання з розгорнутими думками, підбор і детальний аналіз прикладів, що ілюструють проблему й т.д.

Структура есе:

Вступ

Основна частина (теоретичні основи обраної проблеми й виклад основного питання).

Висновки

Критерії оцінки матеріалів есе.

При оцінюванні матеріалів враховуються наступні елементи:

1. Представлення власної точки зору (позиції, ставлення) при розкритті проблеми;
2. Розкриття й аналіз проблеми на теоретичному рівні (в зв'язках і з обґрунтуваннями) з коректним використанням або без використання наукових понять в контексті відповіді на питання есе;
3. Аргументація своєї позиції з опорою на факти

5. МЕТОДИ НАВЧАННЯ

- опрацювання лекційного матеріалу;
- опрацювання навчальної та навчально-методичної літератури;
- робота з відповідними інформаційними ресурсами Інтернет, у т.ч. іноземними;
- підготовка рефератів та есе, доповідей по відповідних питаннях;
- розв'язування практичних ситуаційних завдань;
- складання глосаріїв і термінологічних словників;

- участь у конференціях і дебатах.

6. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

6.1. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання з навчальної дисципліни «Основи менеджменту» є: складання екзаменів та диференційованого заліку; письмове тестування; підготовка індивідуальних наукових робіт, доповідей по відповідних питаннях; презентація результатів виконаної індивідуальної роботи студента; розв'язування практичних ситуаційних завдань тощо.

6.2. Форми контролю та критерії оцінювання результатів навчання

Формами контролю результатів знань здобувачів вищої освіти є модульні контролю, які складаються із поточних контролів і модульних контрольних оцінювань, а також підсумковий семестровий контроль (екзамен).

У відповідності до навального плану, на вивчення дисципліни «Основи менеджменту» відведено 4 кредити, що передбачає проведення двох модульних контролів.

Кожен модульний контроль складається з поточного контролю (ПК) та модульного контрольного оцінювання (МКО).

Форми поточного контролю: ПК здійснюється під час проведення семінарських занять (включає, в тому числі, перевірку якості підготовки завдань, які винесені на самостійне вивчення та виконання) і має на меті перевірку рівня підготовленості студента. *Формами проведення поточного контролю з дисципліни є:* виступи на семінарських заняттях; експрес опитування; поточне тестування; розв'язок ситуаційних задач; підготовка рефератів; підготовка презентації за темою; складання глосарію за темою; конспект на тему; анотація додатково вивченої літератури; підсумкове контрольне опитування за кожною темою.

Форма модульного контрольного оцінювання з дисципліни «Основи менеджменту» проводиться у письмовій формі шляхом виконання контрольних робіт. Форма контрольних робіт: тести і завдання. Перед проведенням МКО студенти мають змогу завчасно ознайомитися з питаннями, які виносяться на МКО.

Вага отриманих під час модульного контрольного оцінювання балів складає 50% від оцінки за модуль. До модульного контрольного оцінювання допускаються всі студенти.

Виконання контрольної роботи здійснюється студентом індивідуально. Студент може звернутися до викладача за поясненням змісту контрольного завдання. Під час проведення модульної контрольної роботи дозволяється користуватися довідковими матеріалами, які визначені кафедрою. Студентам забороняється в будь-якій формі обмінюватися інформацією та користуватися недозволеними матеріалами.

При порушенні студентом установлених правил проходження модульного контрольного оцінювання, викладач відсторонює його від виконання роботи, робить на ній відповідний запис і оцінює нулем балів. Результати контрольного заходу студента, який не з'явився на нього, також оцінюються нулем балів.

Студент, який із поважної причини не з'явився на модульний контроль, за дозволом декана може скласти його у визначений деканатом термін.

Результати перевірки письмових контрольних робіт доводяться до відома студентів не пізніше, ніж через три робочі дні після їх виконання. Студент, який не погоджується з оцінкою, має право звернутися до викладача і отримати ґрунтовне пояснення. У випадку незгоди з рішенням викладача, студент має право звернутися з письмовою апеляцією до завідувача кафедри не пізніше, ніж на наступний робочий день після оголошення результатів. Викладач і завідувач кафедри у присутності декана факультету та студента протягом трьох днів повинні

розглянути апеляцію і прийняти остаточне рішення. У результаті апеляції оцінка студента не може бути знижена.

При визначенні модульної оцінки враховуються результати поточного контролю під час семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи. Оцінка за модуль складає максимально 100 балів. Студент, який за результатами модульного контролю отримав оцінку «F» (0-34 бали), повинен перескласти цей модуль до проведення підсумкового (семестрового) контролю, згідно із затвердженим деканатом графіком або під час чергування викладачів на кафедрі. Без такого покращання він до підсумкового контролю не допускається.

Рейтингова оцінка з навчальної дисципліни визначається як середня арифметична сума балів, отриманих у результаті модульних контролів, та виставляється за 100-бальною шкалою, шкалою ЄКТС та національною шкалою. Переведення даних 100-бальної шкали оцінювання у оцінки за національною шкалою та шкалою ЄКТС здійснюється в порядку, встановленому у ДВНЗ «УжНУ» Положенням про організацію освітнього процесу, що приведені нижче в таблиці.

**Переведення даних 100-бальної шкали оцінювання
у оцінки за національною шкалою та шкалою ЄКТС**

Сума балів	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	відмінно
82-89	B	добре
74-81	C	
64-73	D	задовільно
60-63	E	
35-59	FX	не задовільно
0-34	F	

6.3. Форма підсумкового семестрового контролю.

Підсумковий семестровий контроль проводиться з метою оцінки результатів навчання. Завданням підсумкового контролю є перевірка глибини засвоєння студентом програмного матеріалу дисципліни, логіки та взаємозв'язків між окремими її розділами, здатність творчого використання набутих знань, умінь сформулювати своє ставлення до певної проблеми, що впливає зі змісту дисципліни тощо. Підсумковий контроль з дисципліни «Основи менеджменту» проводиться у формі екзамену.

До підсумкового контролю (екзамену) з навчальної дисципліни не допускаються студенти, які не виконали умов договору про навчання та усіх видів обов'язкових робіт (практичних, розрахунково-графічних та розрахункових робіт, рефератів, індивідуальної роботи тощо), передбачених робочою програмою, а також за результатами модульного контролю набрали менше 35 балів.

Якщо рейтингова оцінка за модульним контролем становить не менше 60 балів, то за згодою студента вона може бути зарахована як підсумкова семестрова оцінка з навчальної дисципліни. У протилежному випадку, або за бажанням підвищити рейтинг, студент складає залік.

Студенти, які під час підсумкового контролю отримали оцінку «незадовільно», мають право на два перескладання: перший раз – викладачу, другий раз (у разі незадовільної оцінки при першому перескладанні) – комісії. Комісія створюється завідувачем кафедри. До складу комісії обов'язково входять лектор та завідувач кафедри. Підсумкова оцінка, виставлена комісією, є остаточною.

При порушенні студентом дисципліни під час проведення підсумкового контролю екзаменатор відсторонює його від складання екзамену та виставляє йому оцінку «незадовільно».

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти (модуль 1)

Поточне оцінювання та самостійна робота									МКО	Сума
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Інд. робота	50	100
5	5	5	5	5	5	5	5	10		

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти (модуль 2)

Поточне оцінювання та самостійна робота									МКО	Сума
T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	Інд. робота	50	100
5	5	5	5	5	5	5	5	10		

T1, T2 ...- T16 – теми

Оцінювання окремих видів навчальної роботи з дисципліни

Вид діяльності здобувача вищої освіти	ЗМ 1		ЗМ 2	
	Кількість	Максимальна кількість балів (сумарна)	Кількість	Максимальна кількість балів (сумарна)
Семінарські заняття	3	40	3	30
Есе	1	10	–	–
Реферат	–	–	1	10
Модульна контрольна робота	1	50	1	50
Разом		100		100

6.4. Критерії оцінювання знань здобувачів вищої освіти

Оцінка знань, умінь і практичних навичок студента з навчальної дисципліни «Основи менеджменту» здійснюється за кредитно-модульною системою.

Модульне оцінювання включає оцінювання окремих видів навчальної роботи з дисципліни (див. таблицю вище).

6.4.1. Поточне оцінювання включає в себе перевірку рівня підготовки студентів до виконання конкретної роботи на занятті (теоретичний компонент оцінки, який складається з сумарних результатів проведених викладачем опитувань студентів і контрольних робіт) та індивідуальної роботи студента (практичний компонент – реферат, есе, складання термінологічного словника тощо). Теоретична компонента оцінюється в **40 балів**, а практична – **10**.

Оцінювання активності під час аудиторних занять здійснюється у межах **40 балів** у кожному з модулів:

- **31-40 балів** – відвідано не менше 90% семінарських занять та отримано оцінки «добре», «відмінно»;

- **21-30 балів** – відвідано не менше 75% семінарських занять та отримано оцінки «добре», «відмінно»;

- **11-20 балів** – відвідано не менше 60% семінарських занять та отримано оцінки «задовільно», «добре», «відмінно»;

- **1-10 балів** – відвідано не менше 50% семінарських занять та отримано оцінки «задовільно», «добре».

Оцінка за будь-який вид індивідуальної роботи (підготовка рефератів, есе, доповідей, поглиблене опрацювання першоджерел і наукових статей, виконання індивідуальних контрольних, практичних і ситуаційних завдань), встановлюється в межах **10 балів** та включає в себе наступні складові: 1) актуальність тематики обраної теми, 2) впевнений захист, 3) виконання згідно встановлених вимог.

6.4.2. Модульне контрольне оцінювання. Контрольна робота за кожним модулем включає в себе виконання завдань репродуктивного (відтворення вивченого) характеру у формі тестів та

реконструктивного (застосування знань і вмінь у змінених ситуаціях) характеру у формі відповіді на запитання.

Виконання модульної контрольної роботи оцінюється в діапазоні від 0 до 50 балів. При цьому виконання різних типів завдань оцінюється так:

- виконання репродуктивного завдання – від 0 до 14 балів;
- виконання кожного реконструктивного завдання – від 0 до 12 балів.

Контрольні роботи за обома модулями з дисципліни «Основи менеджменту» містять по 7 тестових завдань та по три питання.

За кожну правильну відповідь на 1 тестове завдання виставляється 2 бали, за неправильну відповідь – 0 балів.

При оцінюванні модульної контрольної роботи враховується обсяг і правильність відповідей на запитання, кожне з яких оцінюється у 12 балів (див. таблицю).

Критерії оцінювання виконання реконструктивних завдань студентами

Оцінка	Критерій
12 балів	Студент дає правильну вичерпну відповідь на поставлене запитання, при цьому показує високі знання понятійного апарату і літературних джерел, вміє аргументувати свої думки та ставлення до відповідної категорії
8 балів	Студент в цілому відповів на поставлене запитання, але не спромігся переконливо аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату, показав недостатні знання літературних джерел.
4 бали	Студент дає правильну відповідь на запитання, але показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел.
0 балів	Студент дає неправильну відповідь на запитання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел.

Неявка на модульну контрольну роботу – 0 балів.

6.4.3. Критерії оцінювання підсумкового семестрового контролю

Підсумковий контроль (екзамен) з дисципліни «Основи менеджменту» включає 10 тестових завдань та 4 питання з курсу дисципліни.

Правильні відповіді на тестові завдання оцінюються в 2 бали, неправильні – 0 балів.

Повна відповідь на питання кожне запитання оцінюється в 20 балів.

Загальні критерії підсумкового оцінювання приведені в таблиці.

Оцінка	Критерій
A	здобувачі вищої освіти повністю оволоділи програмою навчальної дисципліни на творчому рівні, можуть дати відповіді на всі питання курсу, опанували рекомендовану літературу
B	здобувачі вищої освіти оволоділи програмою навчальної дисципліни на творчому рівні, проте у відповідях допустили неточності
C	здобувачі вищої освіти в основному оволоділи програмою навчальної дисципліни на продуктивному рівні, проте у відповідях допускають несуттєві помилки
D	здобувачі вищої освіти показали задовільні результати оволодіння навчальною програмою дисципліни на репродуктивному рівні й при відповідях допускають помилки
E	здобувачі вищої освіти виявили мінімально достатній рівень знань з дисципліни, необхідний для продовження навчання, вивчили основні терміни курсу та орієнтуються в матеріалі базового підручника

FX	здобувачі вищої освіти не виявили достатнього рівня знань з дисципліни, необхідного для продовження навчання, вивчили не всі основні терміни курсу та слабо орієнтуються в матеріалі базового підручника (оцінка передбачає виконання додаткових індивідуальних завдань для підвищення рівня знань та повторне складання підсумкового контролю)
F	здобувачі вищої освіти не виявили мінімально достатнього рівня знань з дисципліни, необхідного для продовження навчання, не вивчили основних термінів курсу та не орієнтуються в матеріалі базового підручника (оцінка передбачає проходження повторного курсу навчальної дисципліни зі складанням підсумкового контролю)

7. ПЕРЕЛІК ЗАВДАНЬ ДО КОНТРОЛІВ

7.1. Модульний контроль

7.1.1. Питання для модульного контрольного оцінювання

Модуль 1

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. Існуючі 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. Оцінка 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.
32. Поняття функцій менеджменту.

33. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
34. Класифікація та характеристика функцій менеджменту.
35. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих категорій менеджменту.
36. Управлінський процес та його елементи.
37. Особливості процесу управління.
38. Сутність та зміст планування як функції менеджменту.
39. Види планування та їхній взаємозв'язок.
40. Основні елементи системи планування.
41. Сутність оперативного планування.
42. Етапи процесу планування.
43. Сутність та функції стратегічного планування.
44. Методологія стратегічного планування.
45. Загальна характеристика бізнес-планування.
46. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
47. Поняття та складові організаційної діяльності.
48. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
49. Сутність організаційної структури управління.
50. Види організаційних структур управління.
51. Фактори, які впливають на формування організаційної структури.
52. Сутність та зміст організаційної культури.
53. Сутність та еволюція поняття мотивація.
54. Процес мотивації.
55. Принципи врахування інтересів у мотивації.
56. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації.
57. Теорії та моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування.
58. Засоби мотиваційного впливу.
59. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
60. Поняття контролю та його місце в системі управління.
61. Принципи і цілі функції контролювання.
62. Етапи процесу контролювання.
63. Система контролю та умови її ефективного функціонування.
64. Види управлінського контролю.
65. Поведінкові аспекти контролю.
66. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
67. Види регулювання.
68. Сутність та етапи процесу регулювання.

Модуль 2

1. Сутність та класифікація методів менеджменту.
2. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану.
3. Еволюція інтерпретацій методів у вітчизняній науці управління.
4. Економічні методи менеджменту.
5. Адміністративні методи менеджменту.
6. Соціально-психологічні методи менеджменту.
7. Правові методи управління.
8. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.
9. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.
10. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.

11. Зміст юридичної відповідальності організації.
12. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
13. Переваги та недоліки соціальної відповідальності.
14. Етика та сучасне управління.
15. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.
16. Причини неетичної поведінки та заходи щодо її запобігання.
17. Етичний кодекс фірми та етика державного службовця.
18. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.
19. Класифікація управлінських рішень.
20. Умови прийняття управлінських рішень.
21. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
22. Моделі прийняття управлінських рішень.
23. Підходи до прийняття управлінських рішень.
24. Різновиди технологій прийняття управлінських рішень.
25. Методи прийняття управлінських рішень.
26. Якість управлінських рішень.
27. Інформація, її види та роль у менеджменті.
28. Характеристика носіїв інформації.
29. Вимоги, які пред'являються до інформації.
30. Сутність комунікацій та їхня роль у системі управління.
31. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
32. Моделі комунікаційного процесу.
33. Міжособистісні комунікації.
34. Комунікаційні перешкоди та засоби їхнього подолання.
35. Поняття та загальна характеристика керівництва.
36. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.
37. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
38. Влада як елемент примушення.
39. Форми впливу та влади.
40. Теорії лідерства.
41. Характеристика та класифікація стилів керівництва.
42. Фактори та передумови формування стилів керівництва.
43. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.
44. Сутність та основні параметри організаційних перетворень.
45. Організаційні зміни та управління ними.
46. Система подолання опору змінам.
47. Природа конфлікту в організації.
48. Причини конфліктів та їхні наслідки.
49. Управління конфліктними ситуаціями.
50. Сутність результативності та ефективності менеджменту.
51. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.
52. Комплексний підхід до вдосконалення управління організаціями.

7.1.2. Приклад завдання до модульного контрольного оцінювання

ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет історії та міжнародних відносин

Кафедра бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Курс 3, Семестр 5, форма навчання: денна

Навчальна дисципліна «Основи менеджменту»

Модульне контрольне оцінювання

Варіант 1

I. Тестові завдання (обрати правильну відповідь) – оцінка за завдання – 14 балів.

1. Які закономірності зумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи?

- а) універсальні та специфічні;*
- б) цілеспрямованість, динамічність, цілісність;*
- в) адаптивність, відкритість, організованість, ієрархічність, сталість, обмеженість;*
- г) плановість, скоординованість, обмеження та стабілізація, узгодженість, повнота.*

2. Що лежить в основі управлінської концепції Г. Емерсона?

- а) продуктивність (ефективність);*
- б) кваліфікована праця;*
- в) мінімізація витрат;*
- г) соціальне забезпечення працівників.*

3. Що таке ситуація?

- а) стан керованої системи, який оцінюється щодо мети;*
- б) етап життєвого циклу організації;*
- в) послідовно реалізований та завершений процес менеджменту;*
- г) дії апарату управління у процесі управлінської діяльності.*

4. Що таке бюджет?

- а) метод менеджменту;*
- б) один з етапів процесу поточного планування;*
- в) конкретна функція менеджменту;*
- г) різновид витрат.*

5. Яке з визначень управлінського рішення є правильним?

- а) це форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань;*
- б) це результат діяльності менеджерів;*
- в) це основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей;*
- г) це форма керівництва організацією.*

6. Який вид комунікацій передбачає обмін інформацією між різними підрозділами, координацію завдань і дій?

- а) висхідні і низхідні;*
- б) вертикальні;*
- в) горизонтальні;*

г) міжособистісні.

7. На чому базується еталонна влада?

а) на переконанні виконавця, що вона може заважати задоволенню певної потреби;

б) на власному прикладі керівника;

в) на переконанні виконавця, що вона володіє спеціальними знаннями, що можуть задовольнити певні потреби;

г) на використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей.

II. Дати відповідь на питання – оцінка за завдання – 36 балів (12 за питання):

1. Складові внутрішнього середовища організації.
2. Управлінський процес та його елементи.
3. Організаційні зміни та управління ними.

7.2. Підсумковий контроль

7.2.1 Питання для підсумкового контролю

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
3. Менеджери та підприємці.
4. Рівні управління, групи менеджерів.
5. Суб’єкт, об’єкт менеджменту
6. Менеджмент як система наукових знань.
7. Класичні теорії менеджменту.
8. Неокласичні теорії менеджменту.
9. Характеристика інтегрованих підходів до управління.
10. Закони менеджменту.
11. Закономірності менеджменту.
12. Сутність та природа принципів менеджменту.
13. Еволюція та класифікація принципів менеджменту.
14. Процес управління як категорія менеджменту.
15. Поняття та особливості формування функцій менеджменту.
16. Класифікація функцій менеджменту.
17. Характеристика загальних (основних) функцій менеджменту.
18. Характеристика конкретних (спеціальних) функцій менеджменту.
19. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.
20. Поняття та загальні риси організації.
21. Організація як відкрита динамічна система.
22. Внутрішнє середовище організації.
23. Зовнішнє середовище організації.
24. Еволюція організації та концепції її життєвого циклу.
25. Види організацій, як об’єктів управління.
26. Поняття планування як загальної функції менеджменту.
27. Система планів підприємства.
28. Сутність стратегічного планування.
29. Оперативне планування в організації.
30. Поняття та структура бізнес-плану.
31. Сутність функції “організування”.

32. Поняття та складові організаційної діяльності.
33. Процес делегування повноважень і відповідальності.
34. Централізація та децентралізація організаційної структури.
35. Формування підрозділів організаційної структури.
36. Лінійні та функціональні організаційні структури управління.
37. Комбіновані організаційні структури управління.
38. Поняття мотивування, як загальної функції менеджменту.
39. Потреби та винагороди.
40. Змістовні теорії мотивації.
41. Теорії процесу мотивації.
42. Роль матеріального стимулювання у мотивації трудової діяльності.
43. Форми оплати праці.
44. Нематеріальне стимулювання працівників.
45. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві.
46. Місце контролювання у системі управління.
47. Класифікація видів контролю.
48. Процес контролювання.
49. Сутність і зміст регулювання як загальної функції управління.
50. Особливості державного регулювання.
51. Характеристика видів регулювання.
52. Етапи процесу регулювання.
53. Поняття та зміст методів управління
54. Класифікація методів менеджменту.
55. Економічні методи менеджменту.
56. Технологічні методи менеджменту
57. Адміністративні методи менеджменту
58. Соціально-психологічні методи управління в колективі.
59. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.
60. Місце управлінських рішень у процесі управління.
61. Природа процесу прийняття рішень.
62. Характеристика основних типів управлінських рішень.
63. Вимоги до прийняття управлінських рішень.
64. Технологія прийняття управлінських рішень.
65. Інформація, її властивості та роль у процесі менеджменту.
66. Класифікація управлінської інформації.
67. Вимоги до інформації у процесі управління.
68. Сутність і види комунікацій.
69. Вертикальні та горизонтальні комунікації.
70. Комунікаційні канали та сфери їхнього використання.
71. Види організаційних комунікацій.
72. Поняття та характеристика комунікаційних мереж.
73. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту.
74. Влада та відповідальність.
75. Форми влади та впливу.
76. Теорії лідерства.
77. Групи і команди в організаціях
78. Типи груп і команд
79. Стадії розвитку груп і команд
80. Формальне та неформальне лідерство
81. Суть, природа та причини виникнення конфліктів в організації.
82. Класифікація конфліктів

83. Контролювання та керування конфліктами в організації
84. Типи і причини стресів
85. Концепції управління стресом
86. Організаційні зміни і організаційний розвиток та їхня природа.
87. Управління організаційними змінами.
88. Система подолання опору змінам.
89. Управління організаційним розвитком.
90. Зміст юридичної відповідальності організації.
91. Поняття соціальної відповідальності у менеджменті.
92. Вплив соціальної відповідальності на імідж організації.
93. Сутність та значення соціальної поведінки
94. Етика службових та ділових відносин.
95. Причини неетичної поведінки.
96. Поняття ефективності менеджменту
97. Вимір і оцінка ефективності менеджменту.
98. Критерії та показники ефективності менеджменту.
99. Основні показники ефективності менеджменту.
- 100.** Основні фактори та принципи ефективності менеджменту.

7.2.2. Приклад екзаменаційного білету

**ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Факультет історії та міжнародних відносин
Кафедра бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту**

Спеціальність 073 Менеджмент (ОП Маркетинг)
Курс 3, Семестр 1, форма навчання денна/заочна
Навчальна дисципліна «Основи менеджменту»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

I. Тестові завдання (обрати правильну відповідь) – оцінка за завдання – 20 балів.

1. Які закономірності зумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи?

- a) універсальні та специфічні;
- б) цілеспрямованість, динамічність, цілісність;
- в) адаптивність, відкритість, організованість, ієрархічність, сталість, обмеженість;
- г) плановість, скоординованість, обмеження та стабілізація, узгодженість, повнота.

2. Що лежить в основі управлінської концепції Г. Емерсона?

- a) продуктивність (ефективність);
- б) кваліфікована праця;
- в) мінімізація витрат;
- г) соціальне забезпечення працівників.

3. Що таке ситуація?

- a) стан керованої системи, який оцінюється щодо мети;
- б) етап життєвого циклу організації;
- в) послідовно реалізований та завершений процес менеджменту;
- г) дії апарату управління у процесі управлінської діяльності.

4. Що таке бюджет?

- a) метод менеджменту;
- б) один з етапів процесу поточного планування;
- в) конкретна функція менеджменту;
- г) різновид витрат.

5. Яке з визначень управлінського рішення є правильним?

- a) це форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань;
- б) це результат діяльності менеджерів;
- в) це основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей;
- г) це форма керівництва організацією.

6. Який вид комунікацій передбачає обмін інформацією між різними підрозділами, координацію завдань і дій?

- a) висхідні і низхідні;
- б) вертикальні;
- в) горизонтальні;

г) міжособистісні.

7. На чому базується еталонна влада?

- а) на переконанні виконавця, що вона може заважати задоволенню певної потреби;
- б) на власному прикладі керівника;
- в) на переконанні виконавця, що вона володіє спеціальними знаннями, що можуть задовольнити певні потреби;
- г) на використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей.

8. Які способи впливу належать до організаційних?

- а) проекти наказів;
- б) ескізи виробів;
- в) статут підприємства;
- г) договори.

9. У якій комунікаційній мережі обмін інформацією між підлеглими відбувається через свого керівника, який отримує значнішу кількість повідомлень, ніж інші члени групи?

- а) послідовна;
- б) променеподібна;
- в) всеканальна (зіркова);
- г) колова (колесо).

10. Що означає стиль «серединне керування» в «управлінській ґратці» Блейка та Моутона?

- а) орієнтацію менеджменту на потреби співробітників;
- б) мінімальні зусилля менеджменту;
- в) орієнтація менеджменту на виробничі завдання;
- г) рівна увага як до співробітників, так і до виробничих проблем.

II. Дати відповідь на питання – оцінка за завдання – 80 балів (20 за питання):

1. Види планування та їхній взаємозв'язок.
2. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.
3. Поняття та загальна характеристика керівництва.
4. Сутність результативності та ефективності менеджменту.

Затверджено на засіданні кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту
Протокол № 1 від «31» серпня 2024 року

Завідувачка кафедри _____ **Дюгованець О.М.**
(підпис)

Екзаменатор _____ **Федурця В.П.**
(підпис)

8. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основна література

1. Менеджмент : навчальний посібник; за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 459 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/53f84838-a43f-4d3c-a0f0-ffc1f32365f0/content>;
2. Менеджмент : Підручник; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8068/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>;
3. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Основи менеджменту» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>;
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Основи менеджменту» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>;
5. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/24572/6/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B9.pdf>
6. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

Допоміжна література

1. Менеджмент: навч. Посіб.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. Харків: ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
2. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
3. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
4. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. 4-е вид., переробл. і доп. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
5. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В.В. Вступ до менеджменту: навч. посіб. / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 336 с.
6. Management challenges forthe 21st century / PeterF. Drucker.URL: <https://virmach.boomtlk.com/btsync/%E7%AE%A1%E7%90%86%28%E7%94%B5%E5%AD%90%E4%B9%A6%29/%E7%AE%A1%E7%90%86/%E5%BD%BC%E5%BE%97%C2%B7%E5%BE%B7%E9%B2%81%E5%85%8B%EF%BC%9AManagement%20Challenges%20for%20the%2021st%20Century.pdf>

Інформаційні ресурси в мережі Інтернет

1. Верховна Рада України, вебсайт. URL: <https://www.rada.gov.ua/>;
2. Законодавство України. Верховна Рада України: офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>;
3. Кабінет Міністрів України, вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>;
4. Міністерство економіки України, вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>;
5. Державна служба статистики України, вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>;
6. Інтернет-портал для управлінців; [Електронний ресурс], – Режим доступу: <http://management.com.ua>;
7. Бізнес-книги. MANAGEMENT.COM.UA: вебсайт. URL: <http://www.management.com.ua/books/>;
8. Господарський кодекс: Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV, URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>;
9. Про господарські товариства: Верховна Рада України; Закон від 19.09.1991 № 1576-XII, URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>;
10. Про підприємництво: Верховна Рада УРСР; Закон від 07.02.1991 № 698-XII, URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/698-12>;
11. Про акціонерні товариства: Верховна Рада України; Закон від 17.09.2008 № 514-VI, URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>;
12. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Верховна Рада України; Закон від 6.02.2018 № 2275-VIII, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>;
13. Про зовнішньоекономічну діяльність: Верховна Рада УРСР; Закон від 16.04.1991 № 959-XII, URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12>