

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ФАКУЛЬТЕТ соціально-психологічної освіти та управління
КАФЕДРА аналітичної економіки та менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор Дніпропетровського
державного університету внутрішніх
справ



Андрій ФОМЕНКО

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Менеджмент і адміністрування

(назва навчальної дисципліни)

| | |
|--|---|
| Освітній ступінь (назва ступеня вищої освіти) | <u>бакалавр</u> |
| Спеціальність | <u>073 Менеджмент</u> (шифр і назва) |
| Освітня програма | <u>«Фінансово-економічна безпека та ризик-менеджмент» № 463 від 30.08.2016 р</u> (назва, дата і № наказу про затвердження ОП) |
| Статус навчальної дисципліни: (обов'язкова або вибіркова) | <u>обов'язкова</u> |
| Мова навчання: | <u>українська</u> |

Дніпро – 2020

Менеджмент і адміністрування // Робоча програма навчальної дисципліни. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2020. – 20 с.

РОЗРОБНИК:

Калініченко З.Д. – к.е.н., доцент, доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту

Коваленко-Марченкова Є.В. – к.е.н., доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту

РЕЦЕНЗЕНТИ:

1. Фісуненко П.А., кандидат економічних наук, доцент, декан економічного факультету ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», м. Дніпро.

2. Дяченко О.Г., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя.

Розглянуто на засіданні кафедри аналітичної економіки та менеджменту 15.09.2020 р., протокол № 2

Рекомендовано Науково-методичною радою університету «17» вересня 2020 , протокол №1

Схвалено Вченою радою університету, рекомендовано для використання в освітньому процесі протягом 3 років. «24» вересня 2020, протокол №1

Метою вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень

Передумовами для вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування» є засвоєння Здобувачами знань наступних дисциплін: «Економічна теорія», «Вступ до спеціальності».

Результати вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування»:

ЗК1 Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між соціально-економічними явищами та процесами

ЗК2 Здатність до застосовування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області і професії менеджера

ЗК5 Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань

ЗК6 Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями

ЗК7 Здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації

ЗК9 Здатність діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо

ПК1 Здатність визначати та описувати характеристики організації

ПК2 Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати перспективи розвитку організації

ПК3 Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними

ПК4 Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту

ПК5 Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту

ПК6 Здатність планувати та управляти часом

ПК7 Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт

ПК8 Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління

ПК9 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення

ПК10 Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички

ПК 1.2 Здатність використовувати особливості та визначати органічний взаємозв'язок господарської діяльності з інтересами особистості, бізнесу і держави

ПК 1.5 Здатність правильно оцінювати особливості середовища господарювання, його унікальні особливості і масштаби діяльності суб'єкта господарювання, галузеву і регіональну специфіку

ПР19 знати методи встановлення причино-наслідкових зв'язків між елементами виробничих систем, їх критичне осмислення з урахуванням конкретних виробничих умов Менеджмент і адміністрування

ПР20 знати методи збору, аналізу та узагальнення інформації

ПР21 знати способів співставлення фактів, отриманих із різних джерел і методів їх використання для інноваційних розробок

ПР22 знати економічні, технологічні, адміністративно-розпорядчі, соціально-психологічні методи менеджменту і критично їх осмислювати у залежності від ситуації

ПР23 знати особливості становлення і розвитку соціального середовища на підприємстві, формування морально- психологічного клімату в колективі

ПР24 розуміти значення сучасного прийняття ефективних управлінських рішень; знати технологію їх розробки, аналізу альтернативних варіантів, вибору, прийняття та реалізації

ПР25 розуміти необхідність організаційних змін на підприємстві; критично осмислювати організаційну систему на підприємстві; володіти методами управління організаційними змінами, у тому числі і в складних умовах

ПР26 розуміти значення і роль комунікацій у системі управління; знати метод налагодження комунікаційних зв'язків на підприємстві або його підрозділах

ПР27 володіти методами оцінки ефективності менеджменту

ПР28 вміти планувати роботу підприємства, підрозділу, у тому числі в умовах швидкозмінного попиту на продукцію підприємства, враховуючи інноваційну складову у роботі підприємства

Обсяг навчальної дисципліни: **Додаток 1.1 (оновлюється щорічно).
9 кредитів ЄКТС (270 год.)**

Програма навчальної дисципліни

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент – система наукових знань та мистецтво управління. Взаємозв'язок між управлінням і менеджментом. Менеджери та підприємці: від консерватизму до інтрапренерства. Системи підготовки менеджерів у світі.

Організація як об'єкт управління. Характеристики сучасної організації. Рівні управління та групи менеджерів. Ролі менеджерів в організації.

Методи досліджень у менеджменті

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Школа наукового управління. Класична (адміністративна) школа. Неокласична школа управління: школа людських стосунків і школа наук про поведінку. Характеристики підходів до управління: кількісний, системний, процесний і ситуаційний.

Передумови зародження менеджменту в Україні. Специфіка радянської системи управління. Сучасний стан і перспективи розвитку менеджменту в Україні.

ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Закони та закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту

Поняття функцій менеджменту. Сутність і класифікація методів менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів і функцій менеджменту.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ

Організації та характеристики сучасної організації. Рівні управління у сучасній організації.

Процес функціонування організації як системи. Поняття зовнішнього та внутрішнього середовища. Фактори прямої і непрямой дії зовнішнього середовища.

Організації за різними факторами. Неформальні організації та які методи існують по їх управлінню. Види та організаційні форми підприємств.

ТЕМА 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

Сутність процесу управління, мета, учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, моделі прийняття управлінських рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень.

ТЕМА 6. ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ

Сутність планування та його зміст. Види планування. Класифікація планів організації. Головні елементи системи планування.

Цілі організації та їхні характеристики. Класифікація цілей і задач організації. Управлінське дослідження сильних і слабких сторін організації. Інструменти планування. Процес постановки цілей: традиційний підхід і метод управління за цілями.

Стратегічне планування. Види стратегій. Політика, правила та процедури.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗУВАННЯ, ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Зміст функції організування. Поняття та складові організаційної діяльності. Види робочих завдань. Класифікація технологій організації.

Категорії організаційних повноважень, функціональних обов'язків, управлінської та функціональної відповідальності. Класифікація повноважень: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні та апаратні повноваження. Проблеми при делегуванні повноважень. Структуризація управління.

ТЕМА 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Значення людського фактору в управлінні організацією. Поняття мотивування. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Принципи врахування інтересів при мотивуванні. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Теорії та моделі процесів мотивування. Співставлення теорій мотивування.

ТЕМА 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Зміст функції регулювання. Етапи процесу регулювання. Види регулювання.

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи та цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання. Методи контролю. Види управлінського контролю. Модель процесу контролювання.

ТЕМА 10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Функція менеджменту «оперативне регулювання». Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

ТЕМА 11. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Інформація, її види та роль у менеджменті. Класифікація інформації. Носії інформації. Поняття та характеристика комунікацій. Різновиди

комунікацій. Елементи комунікаційного процесу. Етапи комунікаційного процесу. Засоби комунікацій. Управління організаційними комунікаційними процесами.

ТЕМА 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Підходи до керівництва. Стилї керівництва. Теорії лідерства. Теорії лідерства, які ґрунтуються на поведінковому підході. Теорії лідерства, які ґрунтуються на ситуаційному підході .

ТЕМА 13. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Сутність управлінських рішень. Середовище та умови прийняття управлінських рішень. Технології прийняття управлінських рішень. Чинники, що впливають на якість прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень.

ТЕМА 14. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Організаційна ефективність: сутність, види та підходи до її визначення. Кількісні та якісні показники ефективності управління. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.

Форма підсумкового контролю успішності навчання

Підсумковий контроль – це перевірка рівня засвоєння знань, навичок, вмінь та інших компетентностей за певний період навчання (навчальний семестр, навчальний рік).

З навчальної дисципліни «**Менеджмент і адміністрування**» передбачено:

для денної форми навчання 3 семестр – залік;

для денної форми навчання 4 семестр – екзамен; курсова робота.

Критерії та засоби оцінювання успішності навчання

Критерієм успішного проходження Здобувачем підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни.

Мінімальний пороговий рівень оцінки визначається за допомогою якісних критеріїв і трансформується в мінімальну позитивну оцінку використовуваної числової (рейтингової) шкали.

За результатами аудиторної роботи здобувач має отримати максимальну кількість 30 балів (кожне заняття оцінюється за п'ятибальною шкалою); за результатами самостійної роботи – 15 балів та за результатами індивідуальної роботи – 15 балів. Таким чином бали за поточний контроль (40-60 балів). Бали за результатами успішного складання екзамену/заліку (20-40 балів).

Критерії та засоби оцінювання успішності навчання Здобувачів для денної / заочної форми навчання

Критерієм успішного проходження Здобувачем підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни.

Мінімальний пороговий рівень оцінки визначається за допомогою якісних критеріїв і трансформується в мінімальну позитивну оцінку використовуваної числової (рейтингової) шкали.

За результатами аудиторної роботи здобувач денної форми навчання має отримати максимальну кількість 30 балів (кожне заняття оцінюється за п'ятибальною шкалою); за результатами самостійної роботи – 15 балів та за результатами індивідуальної роботи – 15 балів. Таким чином бали за поточний контроль (40-60 балів). Бали за результатами успішного складання екзамену/заліку (20-40 балів).

| БАЛИ | ПОЯСНЕННЯ |
|------|---|
| 5 | Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; на високому рівні сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі навчальні завдання, передбачені планом заняття, виконані в повному обсязі. Під час заняття продемонстрована стабільна активність та ініціативність. Відповіді на теоретичні питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань ґрунтується на глибокому знанні чинного законодавства, теорії та правозастосовної практики. |
| 4 | Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; в основному сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі передбачені планом заняття навчальні завдання виконані в повному обсязі з неістотними неточностями . Під час заняття продемонстрована ініціативність. Відповіді на питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань переважно ґрунтується на знанні чинного законодавства, теорії та правозастосовної практики. |
| 3 | Питання, винесені на розгляд, у цілому засвоєні ; практичні навички та вміння мають поверхневий характер , потребують подальшого напрацювання та закріплення; навчальні завдання, передбачені планом заняття, виконані, деякі види завдань виконані з помилками . |
| 2 | Питання, винесені на розгляд, засвоєні частково, прогалини у знаннях не носять істотного характеру ; практичні навички та вміння сформовані недостатньо ; більшість навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань містять істотні помилки , які потребують подальшого усунення. |
| 1 | Курсант, студент, слухач не готовий до заняття, не знає більшої частини програмного матеріалу, з труднощами виконує завдання, невпевнено відтворює терміни і поняття, що розглядалися під час заняття, допускає змістовні помилки, не володіє відповідними вміннями і навичками, необхідними для розв'язання професійних завдань. |
| 0 | Відсутність на занятті |

Критерії оцінювання самостійної роботи Здобувачів денної форми навчання

| БАЛЛИ | ПОЯСНЕННЯ |
|--------------|---|
| 11-15 | Питання, винесені на самостійну роботу, засвоєні у повному обсязі; на високому рівні сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі завдання, передбачені самостійною роботою, виконані в повному обсязі. Під час самостійної роботи продемонстрована стабільна активність та ініціативність. Відповіді на теоретичні питання та розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань ґрунтується на глибокому знанні чинного законодавства, економічної теорії та практики. |
| 6-10 | Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; в основному сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі передбачені планом завдання виконані в повному обсязі з неістотними неточностями. Під час самостійної роботи продемонстрована ініціативність. Відповіді на питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань переважно ґрунтується на знанні чинного законодавства, економічної теорії та практики. |
| 1-5 | Питання, винесені на розгляд, у цілому засвоєні; практичні навички та вміння мають поверхневий характер, потребують подальшого напрацювання та закріплення; поставлені завдання, передбачені планом самостійної роботи, виконані, деякі види завдань виконані з помилками. Окремі питання засвоєні частково, прогалини у знаннях не носять істотного характеру; практичні навички та вміння сформовані недостатньо; більшість навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань містять істотні помилки, які потребують подальшого усунення. |
| 0 | Здобувач не готовий до виконання самостійного завдання, не знає більшої частини програмного матеріалу, з труднощами виконує завдання, допускає змістовні помилки, не володіє відповідними вміннями і навичками, необхідними для розв'язання професійних завдань. |

Критерії оцінювання індивідуальної роботи Здобувачів денної форми навчання

| БАЛЛИ | ПОЯСНЕННЯ |
|--------------|---|
| 11-15 | Питання, винесені на індивідуальну роботу, засвоєні у повному обсязі; на високому рівні сформовані необхідні аналітичні навички та практичні вміння; всі розрахункові завдання, передбачені індивідуальною роботою, виконані в повному обсязі. Під час індивідуальної роботи продемонстрована стабільна активність та ініціативність. Відповіді на теоретичні питання та розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань ґрунтується на глибокому знанні чинного законодавства, економічної теорії та практики. |

| | |
|------|---|
| 6-10 | Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; в основному сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі передбачені планом завдання виконані в повному обсязі з неістотними неточностями. Під час індивідуальної роботи продемонстрована ініціативність. Відповіді на питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань переважно ґрунтується на знанні чинного законодавства, економічної теорії та практики. |
| 1-5 | Питання, винесені на розгляд, у цілому засвоєні; практичні навички та вміння мають поверхневий характер, потребують подальшого напрацювання та закріплення; поставлені завдання, передбачені планом індивідуальної роботи, виконані, деякі види завдань виконані з помилками. Окремі питання засвоєні частково, прогалини у знаннях не носять істотного характеру; практичні навички та вміння сформовані недостатньо; більшість навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань містять істотні помилки, які потребують подальшого усунення. |
| 0 | Здобувач не готовий до виконання індивідуального завдання, не знає більшої частини програмного матеріалу, з труднощами виконує завдання, допускає змістовні помилки, не володіє відповідними вміннями і навичками, необхідними для розв'язання професійних завдань. |

Критерії оцінювання самостійної роботи Здобувачів для заочної форми навчання

| БАЛЛИ | ПОЯСНЕННЯ |
|--------------|--|
| 21-30 | Питання, винесені на самостійну роботу, засвоєні у повному обсязі; на високому рівні сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі завдання, передбачені самостійною роботою, виконані в повному обсязі. Під час самостійної роботи продемонстрована стабільна активність та ініціативність. Відповіді на теоретичні питання та розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань ґрунтується на глибокому знанні чинного законодавства, економічної теорії та практики. |
| 11-20 | Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; в основному сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі передбачені планом завдання виконані в повному обсязі з неістотними неточностями. Під час самостійної роботи продемонстрована ініціативність. Відповіді на питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань переважно ґрунтується на знанні чинного законодавства, економічної теорії та практики. |
| 1-10 | Питання, винесені на розгляд, у цілому засвоєні; практичні навички та вміння мають поверхневий характер, потребують подальшого напрацювання та закріплення; поставлені завдання, передбачені планом самостійної роботи, виконані, деякі види завдань виконані з помилками. Окремі питання засвоєні частково, прогалини у знаннях не носять істотного характеру; практичні навички та вміння сформовані недостатньо; більшість навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань містять істотні помилки, які потребують подальшого усунення. |

| | |
|---|--|
| 0 | Здобувач не готовий до виконання самостійного завдання, не знає більшої частини програмного матеріалу, з труднощами виконує завдання, допускає змістовні помилки, не володіє відповідними вміннями і навичками, необхідними для розв'язання професійних завдань. |
|---|--|

Критерії оцінювання індивідуальної роботи Здобувачів для заочної форми навчання

| БАЛИ | ПОЯСНЕННЯ |
|-------------|---|
| 7-10 | Питання, винесені на індивідуальну роботу, засвоєні у повному обсязі; на високому рівні сформовані необхідні аналітичні навички та практичні вміння; всі розрахункові завдання, передбачені індивідуальною роботою, виконані в повному обсязі. Під час індивідуальної роботи продемонстрована стабільна активність та ініціативність. Відповіді на теоретичні питання та розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань ґрунтується на глибокому знанні чинного законодавства, економічної теорії та практики. |
| 4-6 | Питання, винесені на розгляд, засвоєні у повному обсязі; в основному сформовані необхідні практичні навички та вміння; всі передбачені планом завдання виконані в повному обсязі з неістотними неточностями. Під час індивідуальної роботи продемонстрована ініціативність. Відповіді на питання, розв'язання практичних завдань, висловлення власної думки стосовно дискусійних питань переважно ґрунтується на знанні чинного законодавства, економічної теорії та практики. |
| 1-3 | Питання, винесені на розгляд, у цілому засвоєні; практичні навички та вміння мають поверхневий характер, потребують подальшого напрацювання та закріплення; поставлені завдання, передбачені планом індивідуальної роботи, виконані, деякі види завдань виконані з помилками. Окремі питання засвоєні частково, прогалини у знаннях не носять істотного характеру; практичні навички та вміння сформовані недостатньо; більшість навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань містять істотні помилки, які потребують подальшого усунення. |
| 0 | Здобувач не готовий до виконання індивідуального завдання, не знає більшої частини програмного матеріалу, з труднощами виконує завдання, допускає змістовні помилки, не володіє відповідними вміннями і навичками, необхідними для розв'язання професійних завдань. |

Для денного навчання:

Розрахунок підсумкової оцінки з навчальної дисципліни «**Менеджмент і адміністрування**» здійснюється відповідно до формули:

$$П = ПК + З \leq 100,$$

де ПК – бали за поточний контроль (40-60 балів),

З – бали за результатами складання заліку

| Поточний контроль (ПК) | | | Підсумковий контроль ЗАЛІК (З) |
|---|-------------------|----------------------|--------------------------------|
| Аудиторна робота | Самостійна робота | Індивідуальна робота | |
| ≤ 30 | ≤ 15 | ≤ 15 | ≤ 40 |
| ≤ 60 | | | |
| Підсумкова оцінка у випадку заліку (П) = ПК+ З ≤ 100 | | | |

Розрахунок кількості балів за аудиторну роботу

$$A_d = (30 \cdot B) / (5 \cdot n), \text{ де}$$

B – отримані здобувачем бали на заняттях

n – кількість занять

Для заочної форми навчання:

Розрахунок підсумкової оцінки з навчальної дисципліни «**Менеджмент і адміністрування**» здійснюється відповідно до формули:

$$П = ПК + З \leq 100,$$

де ПК – бали за поточний контроль (40-60 балів),

З – бали за результатами складання заліку

| Поточний контроль (ПК) | | | Підсумковий контроль ЗАЛІК (З)/ |
|---|-------------------|----------------------|------------------------------------|
| Аудиторна робота | Самостійна робота | Індивідуальна робота | |
| ≤ 20 | ≤ 30 | ≤ 10 | ≤ 40 |
| ≤ 60 | | | |
| Підсумкова оцінка у випадку заліку (П) = ПК+ З ≤ 100 | | | |

$$A_3 = (20 \cdot B) / (5 \cdot n), \text{ де}$$

B – отримані здобувачем бали на заняттях

n – кількість занять

Підсумкова оцінка для денної/заочної форми навчання з дисципліни «**Менеджмент і адміністрування**» визначається як середньозважене оцінок, отриманих здобувачем за кожен семестр вивчення дисципліни. Саме ця оцінка виставляється у додаток до диплома.

$$П = \frac{w_1 \cdot П_1 + w_2 \cdot П_2 + \dots + w_N \cdot П_N}{w_1 + w_2 + w_N} \leq 100,$$

де П – підсумкова оцінка з навчальної дисципліни;

П₁, П₂, ... П_N – підсумкові оцінки (за 100-бальною шкалою) за кожен семестр вивчення дисципліни, незалежно від форми контролю (залік,

екзамен);

N – кількість семестрів, протягом яких вивчалася дисципліна;

w_1, w_2, \dots, w_N – кількість кредитів ЄКТС дисципліни у відповідному семестрі.

Критерії переведення оцінок за 100-бальною шкалою у національну шкалу та шкалу ЄКТС для денної та заочної форми навчання

| Оцінка в балах | Оцінка за національною шкалою | | О ц і н к а з а ш к а л о ю Є К Т С | |
|----------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|--|
| | Залік | Екзамен / диференційований залік | Оцінка | Пояснення |
| 90–100 | зараховано | Відмінно | A | «Відмінно» – теоретичний зміст курсу засвоєний у повному обсязі; сформовані необхідні практичні навички роботи із засвоєним матеріалом; всі навчальні завдання, передбачені програмою навчання, виконані в повному обсязі. |
| 83–89 | | Добре | B | «Дуже добре» – теоретичний зміст курсу засвоєний у повному обсязі; в основному сформовані необхідні практичні навички роботи із засвоєним матеріалом; всі навчальні завдання, передбачені програмою навчання, виконані, якість виконання більшості з них оцінена кількістю балів, близькою до максимальної. |
| 75–82 | | | C | «Добре» – теоретичний зміст курсу засвоєний цілком; в основному сформовані практичні навички роботи із засвоєним матеріалом; всі навчальні завдання, передбачені програмою навчання, виконані, якість виконання жодного з них не оцінена мінімальною кількістю балів, деякі види завдань виконані з помилками. |
| 68–74 | | | Задовільно | D |
| 60–67 | | E | | «Достатньо» – теоретичний зміст курсу засвоєний частково; не сформовані деякі практичні навички роботи; частина передбачених програмою навчання навчальних завдань не виконані або якість виконання деяких з них оцінено числом балів, близьким до мінімального. |
| 35–59 | | Незараховано | Незадовільно | FX |
| 1–34 | F | | | «Безумовно незадовільно» – теоретичний зміст курсу не засвоєний; не сформовані необхідні практичні навички роботи; всі виконані навчальні завдання містять грубі помилки або не виконані взагалі; додаткова самостійна робота над матеріалом курсу не призведе до значного |

| Оцінка в балах | Оцінка за національною шкалою | | О ц і н к а з а ш к а л о ю Є К Т С | |
|----------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|---|
| | Залік | Екзамен / диференційований залік | Оцінка | Пояснення |
| | | | | підвищення якості виконання навчальних завдань. |

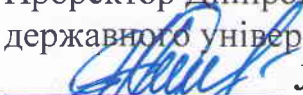
Параметри та критерії оцінювання курсових робіт ЄКТС для денної та заочної форми навчання

| Параметри оцінювання | Діапазон балів | Критерії оцінювання |
|--|----------------|--|
| 1. Оцінювання курсової роботи під час рецензування (0-60 балів) | | |
| 1.1. Відповідність змісту курсової роботи темі та затвердженому плану; логічність та послідовність викладення матеріалу. | 0-10 | 5 – зміст роботи (окремих розділів, підрозділів) частково не відповідає темі та плану (є вузьким або, навпаки ширшим, неконкретним); відсутня або порушується логічність та послідовність викладення матеріалу; 10 – зміст курсової роботи відповідає темі та затвердженому плану; матеріал викладено логічно та послідовно. |
| 1.2. Правильність визначення мети, завдань, об'єкта та предмета курсової роботи. | 0-5 | 0 – неправильно (або частково) визначено мету, завдання, об'єкт та предмет курсової роботи; 5 – правильно визначено мету, завдання, об'єкт та предмет курсової роботи. |
| 1.3. Ступінь розкриття теоретико-правових аспектів проблеми, обраної для дослідження, та коректність використання поняттєвого апарату. | 0-10 | 0 – теоретико-правові аспекти проблеми не розкрито; поняттєвий апарат не сформовано; 5 – вільне оперування поняттєвим апаратом, теоретико-правові аспекти проблеми розкрито частково; 10 – представлено власні підходи до формування поняттєвого апарату, теоретико-правові аспекти проблеми розкрито. |
| 1.4. Наявність критичних порівнянь та узагальнень різних точок зору та підходів до постановки та розв'язання проблеми. | 0-10 | 0 – критичні порівняння та узагальнення відсутні; 5 – наведено різні точки зору та підходи до постановки та розв'язання проблеми, але вони не проаналізовані та не супроводжені коректними узагальненнями; 10 – критичні порівняння наявні, проаналізовані автором та супроводжені коректними узагальненнями з визначенням власної позиції. |
| 1.5. Використання в роботі даних щодо практичної діяльності ОВС (статистичні дані, зразки процесуальних документів, приклади), наявність відповідних додатків. | 0-10 | 0 – дані практичної діяльності ОВС в роботі не використані; 5 – додатки є, але вони не знайшли відображення в змістовній частині роботи; 10 – представлені додатки (статистичні дані, зразки процесуальних документів, приклади) кореспондують зі змістом курсової роботи. |
| 1.6. Обсяг та адекватність використання при написанні роботи навчальних, наукових, методичних видань, нормативних актів; дотримання етики посилань, правильність їх технічного оформлення. | 0-10 | 0 – використано матеріали лише навчальних підручників та посібників (до 15 джерел), етика посилань не дотримана; 5 – використано матеріали навчальних підручників та посібників, періодичних видань (понад 25 джерел), етика та правильність технічного оформлення посилань дотримана частково; 10 – використано матеріали навчальних підручників та посібників, монографій, статистичних збірників та довідників, періодичних видань та мережі Internet (понад 35 джерел), дотримана етика посилань та правильність їх технічного оформлення. |
| 1.7. Відповідність технічного оформлення курсової роботи встановленим вимогам (обсяг | 0-5 | 0 – курсова робота оформлена з суттєвими порушеннями встановлених вимог; 5 – курсова робота оформлена з дотриманням встановлених вимог. |

| Параметри оцінювання | Діапазон балів | Критерії оцінювання |
|--|----------------|--|
| роботи; культура мови і письма, акуратність; параметри сторінки; правильність оформлення титульного аркуша; дотримання терміну подання курсової роботи на реєстрацію та рецензування). | | |
| 2. Оцінювання курсової роботи під час захисту (0-40 балів) | | |
| 2.1. Вміння чітко та правильно викласти мету, завдання, об'єкт, предмет та основні результати дослідження. | 0-10 | 0 – Здобувач неспроможний чітко та правильно викласти мету, завдання, об'єкт, предмет та основні результати дослідження; 5 – Здобувач допускає плутанину при викладенні мети, завдання, об'єкта, предмета курсової роботи, не може чітко сформулювати основні результати дослідження; 10 – Здобувач чітко та правильно формулює мету, завдання, об'єкт, предмет та основні результати дослідження. |
| 2.2. Використання додатків при викладенні основних результатів дослідження | 0-10 | 0 – матеріал, викладений в додатках, при доповіді не використано; 10 – доповідь супроводжена посиланнями на використані матеріали практики ОВС. |
| 2.3. Повнота та обґрунтованість відповідей за темою роботи. | 0-20 | 0 – Здобувач неспроможний надати відповіді на поставлені запитання; 10 – Здобувач надає неповні, поверхові, необґрунтовані відповіді на поставлені запитання; 20 – Здобувач надає повні відповіді на поставлені запитання, обґрунтовує відповідь посиланням на навчальні видання, нормативні акти. |
| <p>Примітка: При поверненні курсової роботи на доопрацювання можуть застосовуватися штрафні санкції – до 20 балів, на які зменшується загальна напрацьована кількість балів.</p> <p>Підставами для повернення курсової роботи на доопрацювання є:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Невідповідність змісту курсової роботи темі та затвердженому плану. 2. Плагіат. | | |

до Робочої програми з навчальної
дисципліни

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор Дніпропетровського
державного університету внутрішніх справ
 **Лариса НАЛИВАЙКО**

ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**Менеджмент і адміністрування**

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь

бакалаврСпеціальність 073 Менеджмент

(назва ступеня вищої освіти)

(шифр і назва)

на 2020 / 2021 навчальний рік

Форма навчання

ДЕННАОбсяг **9 кредитів ЄКТС (270 годин)**

Факультет

соціально-психологічної освіти та управлінняКурс 3 (5, 6 семестр)Група Б-М-841

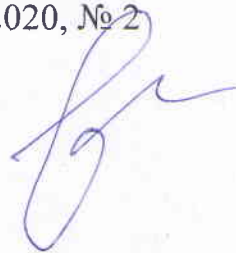
| № теми згідно з РПНД | Назва теми (згідно з РПНД) | Загальний обсяг годин | Аудиторна робота | | | | Самостійна та індивідуальна робота |
|----------------------|--|-----------------------|------------------|-----------|-----------|-------------------|------------------------------------|
| | | | Всього | Лекції | Семінари | Практичні заняття | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 5 семестр | | | | | | | |
| 1. | Сутність, роль та методологічні основи менеджменту | 18 | 6 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| 2. | Історія розвитку менеджменту | 16 | 6 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| 3. | Закони, закономірності та принципи менеджменту | 18 | 8 | 2 | 4 | 2 | 10 |
| 4. | Організації як об'єкти управління | 18 | 6 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| 5. | Процес управління | 18 | 6 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| 6. | Функція планування | 16 | 6 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| 7. | Організування, як функція менеджменту | 16 | 6 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| | Разом за семестр | 120 | 44 | 14 | 16 | 14 | 76 |
| | Форма підсумкового контролю | залік | | | | | |
| 6 семестр | | | | | | | |
| 1. | Мотивування, як функція менеджменту | 18 | 8 | 2 | 2 | 4 | 10 |
| 2. | Контролювання як функція менеджменту | 28 | 14 | 4 | 4 | 6 | 14 |

| | | | | | | | |
|----|--|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 3. | Регулювання як загальна функція менеджменту | 26 | 14 | 4 | 4 | 6 | 12 |
| 4. | Інформація та комунікації у менеджменті | 20 | 8 | 2 | 2 | 4 | 12 |
| 5. | Керівництво та лідерство | 20 | 10 | 2 | 2 | 6 | 10 |
| 6. | Управлінські рішення | 18 | 8 | 2 | 2 | 4 | 10 |
| 7. | Концептуальні підходи до визначення ефективності менеджменту | 20 | 10 | 2 | 2 | 6 | 10 |
| | Разом за семестр | 150 | 72 | 18 | 18 | 36 | 78 |
| | Форма підсумкового контролю | екзамен | | | | | |

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри аналітичної економіки та менеджменту

Протокол від «15» серпня 2020, № 2

Керівник кафедри



Сергій ІВАНОВ

Додаток 2
до Робочої програми з
навчальної дисципліни

ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Освітній ступінь **бакалавр** Спеціальність **073 Менеджмент**
(назва ступеня вищої освіти) (шифр і назва)
на 2020/ 2021 навчальний рік

Основні нормативні акти:

1. Конституція України. Прийнята на V сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр>.

Підручники:

1. Друкер Пітер, 2010. Менеджмент: пер. з англ. Питер Друкер, Джозеф А. Макьярелло. М.: ООО "И.Д. Вільямс", 704 с
2. Інформаційні системи в менеджменті : підруч. Новак В.О. та ін. Київ : Каравела, 2016, 536 с.
3. Менеджмент для бакалаврів: підруч.: У 2-х т. – Т. 1.- 605 с., Т. 2, О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, Суми: Ун-ська книга, 2020
4. Осовська Г.В., 2015. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський видання 4-е, перероблене і доповнене. К.: Кондор-Видавництво, 563 с.
5. Федоренко В.Г., 2015. Менеджмент: підручник / В.Г. Федоренко 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 492 с.

Навчальні посібники, інші дидактичні та методичні матеріали:

1. Адміністративний менеджмент: навч. посіб.. Михаліцька Н.Я. та ін. Львів : ЛьвДУВС, 2019- 320 с
2. Іванова І.В., 2017. Менеджмент. Збірник задач І.В. Іванова К.: НАУ, 56 с.

3. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. Новак, В.О., Макаренко, Л.Г., Луцький М.Г. Київ : Кондор, 2011, 462 с.
4. Керівництво організацією: навч.посіб., 2008. О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 244 с.
- 5.Кузьмін О.Є., 2017. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: навч.посібник / О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало, Р.З. Дарміць. 4-те видання, доп. і переробл. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 172 с.
- 6.Менеджмент : навч. посіб. - 312 с. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Київ: ЦУЛ, 2019
- 7.Менеджмент у державному управлінні в тестових завданнях: навч. посіб. Наливайко Л.Р.та ін. Дніпро : ДДУВС; Ліра ЛТД, 2017, 368 с.
- 8.Менеджмент: навч. Посібник, 2015 [Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканевич та ін.]; за заг. редакцією Г.Є. Мошека.К.: Ліра-К, 550 с.
- 9.Назарчук Т.В., 2015. Менеджмент організацій: навч. посіб. Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. К.: “Центр учбової літератури”, 560 с.
- 10.Писаревський І. М., 2016. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. [Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В.]. Харків: ХНАМГ, 322с.
- 11.Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях, 2018. Навч.посібн. За ред.. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта, 620с.
- 12.Шкільняк М.М., 2017. Менеджмент: навч. посібник / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. – Тернопіль: Крок, 252
- 13.Шкільняк М.М.,Овсянюк-Бердадіна О.Ф, Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник . Тернопіль. Крок, 2017. 351с.
- 14.Юргутіс І.А., 2018. Основи менеджменту. Навч. посібник / І.А. Юргутіс, І.І. Кравчук К.: «Освіта», 253с.

Монографії та інші наукові видання:

1. Сухарський В.С., 2017. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія / В.С. Сухарський Тернопіль: Астон, 416 с.
2. Хміль Ф.І., 2015. Менеджмент / Ф.І. Хміль К.: Вища школа, 351 с.
3. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
URL:http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf

Інтернет-ресурси:

1. . Менеджмент : інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
2. <http://www.kmu.gov.ua/control/> - Урядовий портал

3. <http://www.nau.ua> - Інформаційно-пошукова правова система «Нормативні акти України (НАУ)»

Розглянуто на засіданні кафедри аналітичної економіки та менеджменту
15.09.2020 р., протокол № 2

Керівник кафедри

Сергій ІВАНОВ

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

ФАКУЛЬТЕТ соціально-психологічної освіти та управління

КАФЕДРА аналітичної економіки та менеджменту

ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Менеджмент і адміністрування

(назва навчальної дисципліни)

Освітній ступінь

бакалавр

(назва ступеня вищої освіти)

Спеціальність

073 Менеджмент

(шифр і назва)

Освітня програма «Фінансово-економічна безпека та ризик-менеджмент» № 463 від 30.08.2016 р.

(назва, дата і № наказу про затвердження ОП)

Статус навчальної дисципліни: вибіркова

(обов'язкова або вибіркова)

Мова навчання:

українська

Менеджмент і адміністрування // Плани семінарських (практичних) занять для денної/заочної форми навчання. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2020. – 38 с.

РОЗРОБНИКИ:

Калініченко З.Д. – к.е.н., доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту

Коваленко-Марченкова Є.В. – к.е.н., доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Семінарське заняття № 1 2 год.

План

1. Менеджмент – система наукових знань чи мистецтво управління?
2. Взаємозв'язок між управлінням і менеджментом.
3. Менеджери та підприємці: від консерватизму до інтрапренерства.
4. Системи підготовки менеджерів у світі.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:

Система, суб'єкт управління (керуюча система), об'єкт управління (керована система), керівники вищої ланки планують діяльність організації на тривалі періоди часу, керівники низової ланки, керівники середньої ланки, технічні навички, комунікаційні навички, концептуальні навички, інтрапренер, організація.

Практичне заняття № 1 2 год.

Завдання для самостійної роботи до Теми 1:

Підготувати відповіді на запитання для творчого обговорення

1. В чому полягає специфіка та багатогранність зміст об'єкту і предмету вивчення Менеджмент?
2. Охарактеризуйте взаємозв'язок між управлінням і менеджментом.
3. Менеджери та підприємці: від консерватизму до інтрапренерства
4. Охарактеризуйте системи підготовки менеджерів у світі, опишіть зв'язки.
5. Надайте характеристики сучасної організації. Як це явище проявляється на регіональному рівні?
6. Порівняйте ролі менеджерів в організації, виокремлюючи при цьому науковий доробок кожного.
7. Надайте характеристику методам моделювання у менеджменті: вербальне, фізичне, аналогове, математичне.
8. Надайте характеристику діалектичному, конкретно-історичному, системному підходу.
9. Назвіть основні наукові методи, які використовуються в процесі дослідження Менеджменту.
10. Системи підготовки менеджерів у світі.
11. Охарактеризуйте менеджерів та підприємців: загальне і різне.
12. Взаємозв'язок між управлінням і менеджментом.

Індивідуальні завдання до Теми 1:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою 1.

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Семінарське заняття № 2 2 год.

План

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Існуючі парадигми менеджменту.
3. Школа наукового управління.
4. Класична (адміністративна) школа.
5. Неокласична школа управління: школа людських стосунків і школа наук про поведінку.
6. Характеристики підходів до управління: кількісний, системний, процесний і ситуаційний.
7. Передумови зародження менеджменту в Україні.
8. Специфіка радянської системи управління.
9. Сучасний стан і перспективи розвитку менеджменту в Україні.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:

Парадигма, автократичний, авторитаризм, адміністративна школа, адміністративно-командна система, вертикальний розподіл праці, «Вузьке місце» системи, горизонтальний розподіл праці (спеціалізація), єдиноначальність, наукова організація праці (НОП), неокласична школа, олігархія, процес, процесний підхід, система, системний підхід, ситуаційний підхід, школа наукового управління, школа людських стосунків, кількісний підхід, школа організаційної поведінки.

Практичне заняття № 2 2 год.

Завдання 3. На початку XIX ст. Роберт Оуен багато часу присвятив проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей. Він надавав робітникам пристойне житло, поліпшував умови їхньої роботи, розробляв системи відкритої й

справедливої оцінки працівників і за допомогою додаткових виплат за гарну роботу розвивав матеріальну зацікавленість.

Ці реформи були унікальними щодо визначення ролі керівника. Люди здалеку з'їжджалися на його фабрику в Нью-Ланарке (Шотландія), щоб навчати «цей чудовий соціальний експеримент». Але, незважаючи на те, що фабрика була винятково прибутковою, послідовників у Р.Оуена не було.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

Завдання 4. Найбільш розрекламованим прикладом філософії наукового управління Ф. Тейлора було навантаження чавуну в компанії «Bethlehem Steel Company» в кінці 1890-х років. Внаслідок тривалого зберігання низьких цін на чавун приблизно 80 тис. тон чавуну зберігалося у відкритому полі. Коли

розпочалася іспано-американська війна, раптова потреба в чавуні викликала зростання ціни, і чавун «йшов на ура». Навантаження чавуну у залізничні вагони стало терміною роботою. Чавун у чушках, тобто у злитках, призначених для переплавлення, вантажився робітниками, об'єднаними в бригади приблизно по 75 чоловік. Кожний вантажник підіймав чушку, переносив її до товстої похилої дошки та скидав у залізничний вагон.

Ф. Тейлор відібрав спеціальну групу робітників, щоб показати власникам та керівникам компанії на прикладі елементарного виду робіт переваги своїх ідей.

Дослідження показало, що вантажник чавуну в середньому вантажив 12 т за день.

Ф. Тейлор поставив завдання підвищити виробіток на одного робітника і одночасно зробити виконання роботи більш дешевим та ефективним.

Першим кроком був відбір робітника, який повинен брати участь в експерименті. Після детального вивчення складу бригади протягом 3-4 днів можливими кандидатами були відібрані 4 особи. Ф. Тейлор отримав довідку про кожного кандидата, в т.ч. і про характер, звички, наміри. Потім відібрали одного з чотирьох кандидатів. Це був датчанин Шмідт з Пенсильванії. На нього звернули увагу через його помірковану вдачу, енергію та фізичні дані.

Пізніше Ф. Тейлор стверджував: «Зараз однією з найперших вимог до людини, яка підходить для навантаження чавуну як свого постійного заняття, є те, що вона буде настільки тупою та флегматичною, що за своїм розумовим складом буде подібною скоріше до бика, ніж до когось іншого».

Шмідт був переповнений почуттям власної гідності як високооплачуваний працівник: йому запропонували 1,85 дол. В день, а не звичайну платню 1,15 дол. за 28 т, щоб він точно дотримувався інструкції (працюй, коли наказують працювати, і відпочивай, коли наказують відпочивати). Виконуючи вказівки Ф. Тейлора, Шмідт зміг вантажити 47 т за день. Робочий день складав 10 годин, з яких, як визначив Ф. Тейлор, 42% (4 год. 12 хв.) займали або повернення до купи злитків від залізничного вагона, або відпочинок (в основному, сидіння).

Спочатку середня відстань до куп злитків становила 36 футів, і вантажник проходив приблизно 8 миль з вантажем і 8 миль без вантажу кожного дня. Злитки вантажилися в середньому кожену 31 секунду. Вартість праці була зменшена з 9,2 цента до 3,9 цента за тонну. Згодом були відібрані та підготовлені інші чоловіки для навантаження чавуну за методом Ф. Тейлора. Він відзначив, що лише кожний восьмий з бригади, що нараховувала 75 осіб, був фізично здатний вантажити 47 т за день.

Питання.

1. Обговоріть експеримент Ф. Тейлора з навантаження чавуну.
2. З яким науковим висновком Ф. Тейлора пов'язана його наступна думка:

«...Потрібно розуміти, що усунення цих людей від навантаження чавуну в дійсності є благом для них, оскільки для цієї роботи вони непридатні. Це було першим кроком до пошуку ними роботи, для якої вони би підходили і на

якій, після проходження відповідної підготовки, могли би постійно і законним шляхом отримувати більш високу зарплату»?

3. Що таке хронометраж як метод дослідження трудових процесів?

4. Які висновки та рекомендації Ф. Тейлора використовуються в сучасній управлінській практиці?

Завдання для самостійної роботи до Теми 2:

Підготувати відповіді на запитання для творчого обговорення

1. У чому полягає сутність та передумови виникнення науки управління.
2. Існуючі парадигми менеджменту.
3. Розкрийте школи наукового управління.
4. Охарактеризуйте класичну (адміністративну) школу.
5. Охарактеризуйте неокласичну школу управління: школа людських стосунків і школа наук про поведінку.
6. Чим пов'язані між собою характеристики підходів до управління: кількісний, системний, процесний і ситуаційний.
7. Розкрийте передумови зародження менеджменту в Україні.
8. Яка специфіка радянської системи управління?
9. Охарактеризуйте сучасний стан і перспективи розвитку менеджменту в Україні
10. Різні школи наукового управління.

Індивідуальні завдання до Теми 2:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою.

ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Семінарське заняття № 3 4 год.

План

1. Закони та закономірності менеджменту.
2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
3. Класифікація принципів менеджменту.
4. Взаємозв'язок між принципами менеджменту
5. Науковий метод і знання.
6. Методи моделювання у менеджменті: вербальне, фізичне, аналогове, математичне.
7. Діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід.
8. Науковий, експертний, соціологічний методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.
9. Поняття функцій менеджменту.
10. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
11. Особливості формування функцій менеджменту.
12. Класифікація та характеристика функцій менеджменту.

13. Методологічні та спеціальні функції менеджменту.
14. Динамічний взаємозв'язок спеціальних і загальних функцій.
15. Механізм реалізації спеціальних функцій менеджменту на засадах використання загальних

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:

Модель, метод, науковий метод, спостереження, формулювання гіпотези, верифікація, експертний метод дослідження, соціологічне дослідження, опитування, інтерв'ювання, анкетування, аналіз, синтез, експеримент, закон, закономірність, принципи менеджменту.

Практичне заняття № 3 2 год.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє велику номенклатуру виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька дільниць у цехах, які були зв'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Які підходи в менеджменті: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. Проаналізуйте принципи управління компанії ІВМ щодо їхньої актуальності для українських підприємств.

Принципи управління ІВМ.

1. Орієнтація на дію, на досягнення успіху. «Експериментуй першим».
2. Обличчям до споживача. «Соромно, якщо гарне обслуговування є винятком».
3. Продуктивність – через людей. «У кожному працівникові треба бачити джерело ідей, а не тільки пару рук».
4. Зв'язок з життям, ціннісні орієнтири.
5. Вірність своїй справі. «Не починай справу, якщо не знаєш, як її вести».
6. Простота форми, мінімальний штат управління.
7. Свобода дій і жорстка дисципліна одночасно.
8. Самостійність і підприємливість. «Переконайтесь, що ви помиляєтесь в межах допустимого».

Завдання 3. У науковій літературі наведено ряд висловів, які характеризують управління, і, по суті, є принципами менеджменту.

Наведемо деякі з них: керівник не має права робити помилок; власну роботу можна виконувати так, як вважаєте за потрібне, але в роботі з людьми

керівник повинен приймати виважені рішення; успіх бізнесу залежить від обдарованості та відданості менеджерів.

Завдання.

1. Чи погоджуєтеся ви з наведеними вище висловами.
2. Сформулюйте власну інтерпретацію аналогічного вислову з урахуванням вітчизняної практики менеджменту.

Завдання для самостійної роботи до Теми 3:

Підготувати відповіді на запитання для творчого обговорення

1. Які Закони та закономірності менеджменту відомі?
2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
3. Класифікація принципів менеджменту.
4. Охарактеризуйте взаємозв'язок між принципами менеджменту.
5. Назвіть функції менеджменту як види управлінської діяльності
6. В чому особливості формування функцій менеджменту
7. Класифікація та характеристика функцій менеджменту.
8. Методологічні та спеціальні функції менеджменту.
9. Сутність і класифікація методів менеджменту.
10. Механізм взаємодії методів, принципів і функцій менеджменту.

Індивідуальні завдання до Теми 3:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою.

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ

Семінарське заняття № 4 2 год.

План

1. Пояснити, що таке організація та якими є характеристики сучасної організації.
2. Визначати рівні управління у сучасній організації.
3. Процес функціонування організації як системи.
4. Поняття зовнішнього та внутрішнього середовища.
5. Розрізняти фактори прямої і непрямой дії зовнішнього середовища.
6. Розрізняти організації за різними факторами.
7. Розуміти що таке неформальні організації та які методи існують по їх управлінню.
8. Види та організаційні форми підприємств.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню: організація; рівні управління; процес функціонування організації; зовнішнє середовище; внутрішнє середовище; фактори прямої і непрямой дії зовнішнього середовища; фактори організації; неформальні організації; види форм підприємств; організаційні форми підприємств.

Ситуація для аналізу: ПАТ “Glaztex” є постачальником автоматизованих ліній з розливу напоїв у пляшки. Два роки тому вона відкрила закордонне торгове представництво, орієнтоване на країни Скандинавії, Німеччину, Францію, а також країни Бенілюкс. За оцінками “Glaztex”, в цих країнах було більше 2000 підприємств, яким була потрібна її продукція. Продукція “Glaztex” перевищує за своїми технічними характеристиками продукцію основних конкурентів. Технологічна перевага лінії розлиття “Glaztex” була у значно вищій продуктивності (на 10% вище, ніж у продукції конкурентів). Обладнання компанії відповідає всім технічним вимогам, а у процесі виробництва використовуються сучасні технології. Тести, проведені інженерами “Glaztex” в науково-дослідницькому центрі компанії у Великобританії, показали, що їх система є найнадійнішою на ринку. “Glaztex” особливу увагу акцентували на високому рівні якості продукції, проте за вищої ціни, ніж у конкурентів. Штат торгового представництва у Північній Європі включав менеджера зі збуту та чотирьох торгових представників, за якими були «закріплені» відповідно Скандинавія, Німеччина, Франція та країни Бенілюкс. “Glaztex” набирає до своїх представництв лише висококваліфікованих працівників, які здатні творчо мислити і допомагати становленню компанії на міжнародних ринках. Репутація “Glaztex” є бездоганною, оскільки базується на постійному підвищенні рівня якості продукції. Успіхи компанії визнаються навіть її конкурентами.

Визначте, до організації якого виду відноситься компанія «Glaztex». Обґрунтуйте свою відповідь.

Охарактеризуйте процес функціонування «Glaztex». Зобразіть схематично модель діяльності компанії “Glaztex”. Для цього визначте, які елементи відносяться до входів, виходів та внутрішнього середовища організації.

Завдання для самостійної роботи до Теми 4:

1. Підготувати відповіді на запитання для творчого обговорення
 1. Сутність організації та якими є характеристики сучасної організації.
 2. Назвіть рівні управління у сучасній організації.
 3. Яка основна мета управління у сучасній організації?
 4. Поняття зовнішнього та внутрішнього середовища.
 5. Назвіть основні фактори прямої і непрямой дії зовнішнього середовища.
 6. Основні принципи організації за різними факторами.
 7. Охарактеризуйте неформальні організації.
 8. Які методи існують по управлінню неформальними організаціями.
 9. Види та організаційні форми підприємств

Індивідуальні завдання до Теми 4:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою.

ТЕМА 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

Семінарське заняття № 5 2 год.

План

1. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.
2. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення.
3. Управлінський цикл.
4. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок.
5. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню: процес управління; функції, методи, управлінських рішень; категорії менеджменту; мета управлінського процесу; управлінський цикл; цільовизначення; інформаційне забезпечення; аналітична діяльність; вибір варіанту дій; реалізація рішення; зворотний зв'язок; безперервність; нерівномірність; циклічність; послідовність; надійність.

Практичне заняття № 5 2 год.

Завдання для самостійної роботи до Теми 5:

1. Підготувати відповіді на запитання для творчого обговорення
 1. Дайте визначення процесу управління.
 2. Мета управлінського процесу.
 3. Учасники управлінського процесу.
 4. Управлінський цикл.
 5. Управлінські процедури цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок
 6. Управлінські процедури цільовизначення.
 7. Управлінські процедури інформаційне забезпечення
 8. Управлінські процедури аналітична діяльність, вибір варіанту дій.
 9. Управлінські процедури реалізація рішення, зворотний зв'язок.
 10. Особливості процесу управління: безперервність.
 11. Особливості процесу управління: нерівномірність.
 12. Особливості процесу управління: циклічність.
 13. Особливості процесу управління: послідовність.
 14. Особливості процесу управління: надійність.

Індивідуальні завдання до Теми 5:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою.

ТЕМА 6. ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ

Семінарське заняття № 6 2 год.

План

1. Пояснити зміст функції планування.
2. Назвати види планування.
3. Класифікувати плани організації за визначеними ознаками.
4. Розуміти послідовність процесу планування.
5. Описати головні елементи планування.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:

Горизонт планування, короткострокові, середньострокові плани, довгострокові плани, конкретні плани, загальні плани, план, диверсифікація, стагнація, заявлені цілі, фактичні цілі, бюджет, бюджет витрат, бюджет доходів, змінний бюджет, постійний бюджет, бюджетування, економічне планування, категорія, робочі команди, стратегічне планування, стратегія, центри прибутку.

Практичне заняття № 6 2 год.

Завдання для самостійної роботи до Теми 6:

Підготувати відповіді на запитання для творчого обговорення

1. Пояснити зміст функції планування.
2. Назвати види планування.
3. Класифікувати плани в організації за визначеними ознаками.
4. Описати основні елементи планування.
5. Надати визначення поняття «цілі організації».
6. Характеризувати цілі організації.
7. Розрізняти цілі та завдання організації.
8. Класифікувати цілі та задачі організації.
9. Описати сутність управлінського дослідження сильних та слабких сторін організації.
10. Знати інструменти планування.
11. Розуміти зміст процесу постановки цілей: традиційного підходу та методу управління за цілями.
12. Надати визначення поняттям «стратегія» та «стратегічне планування».
13. Назвати види стратегій в організації.
14. Пояснити зміст політики, правил та процедур в організації.
15. Назвати види бюджетів в організації.
16. Знати етапи складання бюджету.

Індивідуальні завдання до Теми 6:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗУВАННЯ, ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Семінарське заняття № 7 2 год.

План

1. Описати зміст функції організування.
2. Надати визначення основних понять організаційної діяльності.
3. Назвати види робочих завдань.
4. Класифікувати технології організації та розуміти вплив технології на структуру організації.
5. Надати визначення категоріям організаційних повноважень, функціональних.
6. Обов'язків, відповідальності.
7. Розрізняти управлінську та функціональну відповідальність.
8. Класифікувати організаційні повноваження.
9. Описати проблеми при делегуванні повноважень.
10. Надати визначення поняття «децентралізація».
11. Класифікувати організаційні структури управління.
12. Розуміти відмінності між централізованими та децентралізованими
13. Організаційними структурами управління.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню: делегування, повноваження, обов'язок, відповідальність, права, влада, єдиноначальність, види повноважень, організаційна структура управління, типи структурної побудови управління організаціями: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна (лінійно-штабна); раціональної бюрократії; дивізійна; проектна; матрична; програмно-цільова.

Практичне заняття № 7 2 год.

Завдання для самостійної роботи до Теми 7:

Підготувати відповіді на запитання для творчого обговорення

1. Яка роль організації як функції менеджменту?
2. Що таке відповідальність, повноваження та їх делегування?
3. Яка роль організаційної структури управління?
4. Які принципи потрібно враховувати при проектуванні організаційних структур?
5. У чому переваги та недоліки лінійної структури управління?
6. Які переваги і недоліки функціональної структури управління?
7. Які переваги та недоліки систем управління за проектом?
8. Які переваги і недоліки матричної структури управління?
9. Перерахуйте основні принципи організації.
10. Яке значення норм керованості?

Індивідуальні завдання до Теми 7:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою.

ТЕМА 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Семінарське заняття №8 -2 години

План:

1. Поняття та процес мотивації. Мотив як активна рушійна сила, що визначає поведінку людини.

2. Типи мотиваційних теорій: змістові та процесуальні. Особливості та відмінності цих теорій.

3. Найвідоміші мотиваційні теорії змісту. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. П'ять рівнів потреб: фізіологічні, безпека і впевненість у майбутньому, соціальні потреби, потреби в повазі, самовираження. Позитивні і негативні сторони теорії А. Маслоу.

4. Теорія ЖВЗ К. Альдерфера: сутність, особливості та можливості використання на практиці.

5. Теорія потреб Д. МакКлеланда: сутність, особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці.

6. Теорія “двох факторів” Ф. Герцберга. Особливості теорії. Фактори підтримки та фактори-мотиватори. Переваги та недоліки теорії Ф. Герцберга, можливості та доцільність використання в управлінській практиці.

7. Найвідоміші процесуальні мотиваційні теорії. Теорія очікування В. Врума. Вибір, очікування, перевага.

8. Теорія справедливості С. Адамса: особливості, переваги, недоліки та можливості використання на практиці.

9. Об'єднана модель мотивації Л. Портера і Е. Лоулера. Основні змінні моделі: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, рівень задоволення. Взаємозв'язки між змінними. Використання об'єднаної моделі мотивації.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню: мотивація, потреба, винагорода, похвала і критика.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття “мотивація”?

2. Опишіть механізм дії мотивації до праці через поведінку, потреби, винагороди, закон результату.

3. Охарактеризуйте змістові та процесуальні типи мотиваційних теорій.

4. Чим відрізняється стимул від мотиву, стимулювання від мотивації?

5. Що є результатом взаємодії стимулу і мотиву? Чому?

6. Охарактеризуйте фактори, які впливають на мотиваційну структуру окремого працівника.

7. Які методи мотивації використовуються найчастіше на сьогодні на підприємствах?

8. Як впливає звільнення з роботи на мотивацію працівника? Чому?

Практичні завдання:

1. Спробуйте визначити мотиваційну структуру своєї поведінки та поведінки своїх товаришів у групі.
2. Прослідкуйте на власному прикладі механізм перетворення потреби в інтереси, а інтереси в мотиви поведінки.
3. Розробити для новоствореного колективу підприємства оптимальну систему мотивації. На підприємстві шують трикотажні вироби. Більша частина колективу – це жінки віком від 18 до 50 років.
4. Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться):
 - а) керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи;
 - б) час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла;
 - в) якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі;
 - г) детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв;
 - д) роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати;
 - е) вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.
5. Вкажіть, якої форми та системи заробітну плату призначити наведеним менеджерам та працівникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на вашу думку, впливатимуть на розмір заробітної плати кожного працівника?
 - 1) топ-менеджер кондитерської фабрики;
 - 2) головний бухгалтер приватного швейного підприємства;
 - 3) токарь приватного акціонерного товариства “АвтоКрАЗ”;
 - 4) керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімреактивів, працівник цієї лабораторії;
 - 5) майстер авторемонтного підприємства;
 - 6) майстер-ремонтник будівельної організації;
 - 7) економіст хлібопекарного заводу;
 - 8) водій-експедитор кондитерської фабрики;
 - 9) заступник директора з маркетингу меблевої фабрики;
 - 10) охоронець на підприємстві;

Ситуація для аналізу:

Співробітник кредитного відділу банку пропрацював у банку 12 років, має передпенсійний вік і прагне працювати після виходу на пенсію. Вік працівника – 58 років, одружений, має сина 25 років і доньку 15 років. Скласти

компенсаційний пакет та обґрунтувати доцільність такого пакета, зазначити основні мотиви працівника, які враховані в пакеті. Наскільки змінився компенсаційний пакет і мотиви за останні 5 років?

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації називається:
 - а) мотивуванням;
 - б) плануванням;
 - в) організуванням;
 - г) контролюванням.
2. Потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій називається:
 - а) винагородою;
 - б) плануванням;
 - в) мотивацією;
 - г) спонуканням.
3. Потреби бувають:
 - а) первинні і внутрішні;
 - б) первинні і вторинні;
 - в) внутрішні і вторинні;
 - г) внутрішні і зовнішні.
4. Винагороди – це:
 - а) фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь;
 - б) процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;
 - в) все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти;
 - г) правильної відповіді немає.
5. Основними групами теорій мотивації у менеджменті є:
 - а) гігієнічні та процесуальні;
 - б) змістовні та процесуальні;
 - в) процесуальні та поведінкові;
 - г) змістовні та неокласичні.
6. Теорія мотивації Абрахама Маслоу передбачає:
 - а) задоволення лише фізіологічних потреб;
 - б) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та приналежності;
 - в) задоволення первинних і вторинних потреб людини;
 - г) необхідність задоволення потреб людини високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами.
7. Потреби у приналежності, владі та успіху належать до теорії:
 - а) Фредеріка Герцберга;
 - б) Стейсі Адамса;
 - в) Лаймана Портера та Едварда Лоулера;
 - г) Девіда МакКлеланда.

8. Які фактори, згідно з теорією Фредеріка Герцберга, впливають на поведінку людини?

- а) гігієнічні та мотиваційні;
- б) гігієнічні та природні;
- в) влади, успіху та приналежності;
- г) існування, зв'язку.

9. Теорія Віктора Врума зосереджується на трьох взаємозалежностях:

- а) потреби, результати – винагороди, мотивація;
- б) витрати праці – результати, результати – винагороди, цінність заохочень;
- в) результати – винагороди, потреби, мотивація;
- г) витрати праці – результати, мотивація, цінність заохочень.

10. Модель Лаймана Портера і Едварда Лоулера полягає у:

- а) створенні ієрархії управління;
- б) визначенні мотиваційних елементів ланцюга: затрати праці – сприйняття – отриманих результатів – задоволення винагородою;
- в) формуванні змістовних мотиваційних теорій;
- г) виборі ефективного стилю керівництва залежно від ситуації.

Індивідуальні завдання до Теми 8:

Скласти глосарій термінів, підготувати кросворд за темою.

ТЕМА 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Семінарське заняття №9 -4 години

Питання для обговорення:

1. Поняття і зміст контролю.
2. Типи контролю.
3. Процес контролю та техніка його проведення.
4. Забезпечення ефективності контролю.

Дискусійні питання:

1. В чому полягає зміст поняття “контроль”?
2. Обґрунтуйте класифікацію контролю за різними ознаками.
3. З яких етапів складається процес контролю? У чому зміст кожного етапу?
4. Які вимоги ставляться до ефективної системи контролю?
5. Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролювання.
6. Обґрунтуйте позитивні та негативні наслідки впливу контролювання на підконтрольних суб'єктів.
7. Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.
8. Охарактеризуйте на конкретному прикладі етапи процесу контролю.
9. Проаналізуйте роль інформаційного забезпечення контролю.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:
контролювання, об'єкт контролю, предмет контролю, процес контролю

Практичне заняття №9 -6 години

Практичні завдання:

1. Підприємство виготовляє харчову продукцію. Розробити оптимальну систему контролюючих заходів, які б забезпечували збереження матеріальних цінностей та дотримання технології і рецептури виготовлення продукції.
2. Змоделюйте поведінку менеджера в процесі контролю за пристосуванням співробітників до організаційної культури підприємства.
3. Розробіть програму дій менеджера в ситуації, коли контроль суперечливо впливає на співробітників підприємства.

Ситуації для аналізу:

1. Під час перевірки виготовлення медичних препаратів було виявлено відхилення щодо вмісту складників у лікарській суміші для лікування захворювань горла. Відсоток складників не відповідав стандартам, встановленим науково-дослідною лабораторією на підприємстві та затвердженим Міністерством охорони здоров'я України. Отримані результати контролю призвели до зупинки виробничого процесу.

Проаналізуйте: Який вид контролю використовується у цій ситуації? Розпишіть процес контролю за етапами його виконання. Які дії вам, як керівнику підприємства, варто застосувати для вирішення цієї проблеми?

2. Ви директор будівельного підприємства. Останнім часом на продукцію вашого підприємства почали надходити скарги і рекламації. Щоб з'ясувати реальний стан речей, ви плануєте контроль матеріальних та трудових ресурсів. Опишіть використання відповідних видів контролю до вказаних ресурсів, використовуючи таблицю 1.

Таблиця 1

Функція контролювання на меблевому підприємстві

| Види контролю | Характеристика контролю | |
|---------------|-------------------------|-----------------|
| | Матеріальні ресурси | Трудові ресурси |
| попередній | | |
| поточний | | |
| заключний | | |

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Контроль – це:
 - а) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення;

б) вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем;

в) вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;

г) процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

2. Стан і поведінка об'єкта управління – це:

а) предмет контролю;

б) об'єкт контролю;

в) суб'єкт контролю;

г) процес контролю.

3. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

а) у період виконання запланованих робіт;

б) після виконання запланованих робіт;

в) до фактичного початку виконання певних робіт;

г) у період виконання окремих робіт.

4. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

а) після виконання певних робіт;

б) до фактичного початку виконання певних робіт;

в) під впливом чинників, що випадково виникають у процесі діяльності;

г) під час проведення певних робіт.

5. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

а) до фактичного початку виконання робіт;

б) під час проведення певних робіт;

в) після виконання запланованих робіт;

г) під впливом чинників, що випадково виникають у процесі діяльності.

6. До видів контролю не належать:

а) централізований;

б) поточний;

в) матричний;

г) фінансовий.

7. Способи та прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам називаються:

а) методами контролю;

б) процесом контролю;

в) системою контролю;

г) чинниками контролю.

8. Залежно від завдання контроль розрізняють:

а) гласний та негласний;

б) попередній, поточний та заключний;

в) централізований та децентралізований;

г) лінійний, функціональний та операційний.

9. Група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями є:

а) предметом контролю;

б) суб'єктом контролю;

в) об'єктом контролю;

г) формою контролю.

10. Характеристиками ефективної системи контролю є:

а) аналіз, перевірка, ревізія;

б) економічність та гнучкість системи контролю;

в) створення відповідних організаційних умов для персоналу;

г) постійне удосконалення системи стимулювання праці персоналу.

Індивідуальні завдання до Теми 9:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою.

ТЕМА 10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Семінарське заняття №10 -4 години

Питання для обговорення:

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.

2. Види регулювання.

3. Етапи процесу регулювання.

4. Особливості оперативного регулювання діяльності.

5. Регульовальні заходи в системі управління організацією.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:

регулювання, диспетчерування, стабілізуюче регулювання, розпорядницьке регулювання, дисциплінарне регулювання, активний розпорядчий вплив, пасивний розпорядчий вплив, регламентуючий вплив, нормуючий вплив, розпорядницький вплив.

Практичне заняття №10-6 години

Завдання 1. Керівництво однієї великої промислової фірми розпорядилося, щоб у майбутньому тільки начальник виробництва міг дозволити понаднормову роботу у виробничих майстернях. До цього дозвіл давався начальникам дільниць, і кількість понаднормових годин за того ж обсягу робіт швидко зростала. Коли майстер О. хотів зробити заявку на понаднормові на цьому тижні, начальник його дільниці рішуче відповів: «Я не піду до шефа, він тільки-но дав мені згоду на 8 год., як на щось незвичайне для ремонтних робіт у механізованій майстерні. Всі понаднормові роботи відкладені на наступний тиждень, як-небудь впораєтесь!». Але майстер О. сідає в крісло і говорить: «Послухай, шеф, якби це не було так необхідно, я б не прийшов з цим. Я вже все поррахував на наступний тиждень, там нема

жодної хвилини для того, що необхідно зробити сьогодні. Якщо ми не зробимо цього на цьому тижні, то на наступний у нас буде подвійне відставання. Шеф, мені необхідно ще по 4 год. на п'ятьох. Я хочу зробити все, щоб наступного тижня витримати всі строки включаючи термінові замовлення. Це потрібно довести до відома шефа». Відповідь: «Та він не прийме ці доводи тільки із-за одного принципу. І не вірю, що у вас немає інших можливостей і т.д.». Але майстер продовжує наводити докази, і в кінці-кінців начальник дільниці викрикує: «Добре, постараюся відвоювати для вас 10 год. але це – в останній раз!» Майстер О. виходить задоволений.

Запитання.

1. Як Ви думаєте, чого майстер О. задовольнився десятьма годинами, замість двадцяти, які просив?

2. На місці начальника дільниці, як відвернули б усі докази підлеглого, щоб уникнути неминучих неприємностей у начальника, чи ні?

3. Які якості виявив майстер О. у вирішенні свого питання?

Завдання 2. Джон Р.Рокфеллер одного разу відвідував один із своїх багаточисельних заводів. Коли він зайшов до директора заводу з кабінет, той диктував лист. «Не буду йому заважати», - подумав Рокфеллер і став слухати диктовку. Коли директор закінчив, і секретарка вийшла із кімнати, Рокфеллер сказав:

- «Я повинен зараз же вас розрахувати, так як Ви крадете мої гроші».

- Як ви можете таке твердити? - закричав обурений директор.

- Ви тільки що диктували лист, - відповів Рокфеллер, - що, без сумніву, міг би виконати хто-небудь. із ваших співробітників. Але той, хто одержує максимум 3000 доларів на рік. ви одержуєте в 10 разів більше. Якщо ви займаєтеся завданнями підлеглих, то, значить, погано виконуєте власні обов'язки. Тому гроші, які я вам плачу, викидаються на вітер.

Запитання.

1. Чи переконливими були такі виправдання директора, як: «Я намагаюся нічого не випустити із зору я зобов'язаний турбуватися про все ... і т. ін.?»

2. Чи виправдані дії директора, якщо дійсно в його апараті нема кому довірити складання важливого листа?

3. На місці Рокфеллера Ви виконали б свою погрозу?

Завдання 3. Консалтингова фірма, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері права та будівництва, уклала вигідний контракт з іноземним інвестором на складання бізнес-плану розбудови мережі автозаправок з відповідною інфраструктурою. Молодіжний колектив характеризувався високим рівнем 97 амбіційності та відповідною працездатністю. Окремі суперечки в колективі торкалися сум винагород різних виконавців та можливостей кар'єрного росту, що типово для фірми в ринкових умовах. Встановлені шведським інвестором високі вимоги до робіт були виправдані належним матеріальним стимулюванням. Терміни були доволі стислі. Проте колектив активно взявся за справу, очікуючи не лише «проковтнути ласий шматок», але й сподіваючись на преміальні. На етапі завершення робіт назрів

конфлікт щодо розподілу очікуваної винагороди. Через ускладнення стосунків між виконавцями та керівниками виконання замовлення було зірване, а інвестор зажадав ще й компенсації за втрачені вигоди.

Завдання.

1. Запропонуйте заходи з регулювання та поліпшення ситуації, що склалася?

Поясніть своє бачення.

2. Визначте, на якому етапі були допущені помилки та ситуація вийшла з під контролю. Чи можна було уникнути цього конфлікту?

Індивідуальні завдання до Теми 10:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою.

ТЕМА 11. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Семінарське заняття №11 -2 години

Питання для обговорення:

1. Інформація, її види та роль у менеджменті.
2. Носії інформації.
3. Класифікація інформації.
4. Вимоги до інформації.
5. Поняття комунікацій і комунікаційної мережі.
6. Комунікаційний процес та його характеристика.
7. Характеристика бар'єрів комунікацій.
8. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій та методи їх подолання.

Дискусійні питання:

1. Обґрунтуйте зміст понять “комунікації”, “комунікаційна мережа”, “комунікаційний процес”?
2. Опишіть канали та засоби комунікацій.
3. Охарактеризуйте основні бар'єри комунікацій.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню: інформація, носії інформації, комунікації, горизонтальні та вертикальні комунікації, вербальні та невербальні комунікації.

Практичне заняття №11 -4 години

Ділові ігри

На основі викладеного нижче необхідно провести аналіз перешкод в комунікаціях:

1. Демонстрація виникнення інформаційного шуму.

Демонстрація проводиться у вигляді гри: троє студентів виходять з аудиторії, після чого студентам, що залишилися, зачитується текст. Потім запрошується перший учасник експерименту й при ньому текст зачитується

ще раз, але вже швидко, скоромовкою. Після завершення читання випробуваного просять переказати почуте другому учасникові вправи й т.д. Слухачі спостерігають, як наростає інформаційний шум. По закінченні гри (коли третій випробуваний розповість, що він почув) розповідь зачитується втретє.

2. Демонстрація виникнення інформаційного перевантаження.

Демонстрація проводиться у вигляді гри: одному студентові необхідно передати інформацію іншому студентові, при цьому інший студент одночасно також говорить по телефону (тому що це навчальна гра, то замість розмови по телефону, цей студент розмовляє з третім студентом, що також перебуває в аудиторії). Ситуація ускладнюється тим, що шумове поле в аудиторії є підвищеним.

Практичне завдання:

Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, керівник реагує на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі.

Ваші подальші дії:

- 1) продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості;
 - 2) поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему, поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення;
 - 3) з'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої; залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення;
 - 4) зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ.
- Відповідь обґрунтуйте.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Спілкування, передача інформації від однієї людини до іншої в процесі діяльності – це:

- а) комунікабельність;
- б) повідомлення;
- в) комунікації;
- г) інформація.

2. Процеси передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій по відповідним каналам зв'язують з:

- а) економічним аспектом;
- б) прагматичним аспектом;
- в) семантичним аспектом;
- г) технічним аспектом.

3. Передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем відображає:

- а) семантичний аспект;
- б) економічний аспект;
- в) прагматичний аспект;
- г) технічний аспект.

4. Вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів та ефективність використання цієї інформації враховує:

- а) технічний аспект;
- б) прагматичний аспект;
- в) семантичний аспект;
- г) економічний аспект.

5. Вертикальні комунікації – це:

- а) комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами;
- б) комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них;
- в) комунікації, які здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності;
- г) комунікації між рівнями управління в обох напрямках.

6. Горизонтальні комунікації – це:

- а) комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них;
- б) комунікації між рівнями управління в обох напрямках;
- в) комунікації, які здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності;
- г) комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами.

7. Діагональні комунікації – це:

- а) комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них;
- б) комунікації між рівнями управління в обох напрямках;
- в) комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами;
- г) комунікації, які здійснюються між працівниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, що забезпечує координацію діяльності.

8. Особа, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію називається:

- а) отримувач;
- б) відправник;
- в) експерт;
- г) лідер.

9. Деформування змісту повідомлення – це:

- а) боротьба;
- б) опір;
- в) шум;

г) інформаційне перевантаження.

10. Основними бар'єрами комунікацій є:

- а) соціально-психологічний клімат, опір змінам;
- б) операції з інформацією;
- в) кодування, декодування;
- г) сприйняття повідомлення адресатом, статус особи.

Індивідуальні завдання до Теми 11:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою.

ТЕМА 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Семінарське заняття №12 -2 години

Питання для обговорення:

1. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Вплив і влада. Типи влади: законна влада, заохочення, примушування, експертна влада, еталонна влада.
2. Підходи до визначення ефективного лідерства: підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.
3. Основні положення теорій Х та Y МакГрегора. Типологія керівництва. Розвиток теорій лідерства Р. Лайкертом. “Управлінська решітка” Р. Блейка і Дж. Моутон.
5. Основні ідеї ситуаційного підходу до ефективного лідерства.

Дискусійні питання:

1. Обґрунтуйте зміст понять “керівництво”, “вплив”, “влада”?
2. Опишіть типи влади.
3. Охарактеризуйте класичні та ситуаційні підходи до керівництва та лідерства.
4. Наведіть приклади відомих харизматичних керівників і спробуйте пояснити, в чому сильні та слабкі сторони їхньої влади.
5. Дайте характеристику одномірних стилів керівництва, вкажіть на переваги та недоліки кожного з них. Який з стилів буде оптимальним при орієнтації на кількісні (якісні) результати?
6. Чи існує, на вашу думку оптимальний стиль керівництва? Чому?
7. Чи використовується конкретний стиль керівництва у чистому вигляді певним керівником?

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню: керівництво, влада, вплив, лідерство, стиль керівництва.

Практичне заняття №12 -4 години

Практичні завдання:

1. Обґрунтуйте, який із стилів керівництва в більшій мірі підходить для наступних організацій:

- 1) рада директорів акціонерного товариства;
- 2) проектно-конструкторське бюро;
- 3) транспортне підприємство;
- 4) банк;
- 5) рекламне агентство.

2. Сформулюйте свою точку зору про те, які стилі керівництва повинні застосовуватися в навчальному закладі зі сторони:

- а) ректорату і деканату;
- б) викладачів.

3. На підприємстві склалася ситуація, яка характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають професійно-технічну освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, бояться відповідальності, бо не мають достатньо знань, з повагою ставляться до керівництва. Обґрунтувати, яку форму влади керівнику цього колективу найдоцільніше застосовувати:

- А. Законну.
- Б. Еталонну.
- В. Експертну.
- Г. Примусу.
- Д. Винагороди.

Ситуації для аналізу:

1. Дуже часто виникають ситуації, коли менеджер є лідером і реалізує функції управління взаємовідносин людей у колективі, формування сприятливого соціально-психологічного клімату. На практиці можна простежити, що менеджер відіграє ті чи інші ролі, демонструє різні стилі. Наприклад, виконуючи функції адміністратора, він може бути автократом; вихователя – лібералом, а лідера – демократом. Як відомо, успішна діяльність організації залежить від керівника. У двох різних туристичних організаціях простежимо різні стилі керівництва, від яких і залежить досягнення успішного результату. На підприємстві “Навколо світу” керівником є Олександр Сергійович. Він турбується про своїх співробітників, задовольняє їх особисті інтереси, але за умов, що вони не заважають виконанню виробничих завдань. Ініціативним працівникам керівник дає премію за творче вирішення завдань. Його накази завжди потрібно виконувати. Незважаючи ні на що, цей керівник привітний і ввічливий, але при цьому суворий (готовий покарати за будь-яку помилку); підлеглі ставляться до нього з підозрами і побоюванням. Багато хто вважає його непослідовним. У іншій організації “Все для вас” сувору дисципліну підтримує Олексій Анатолійович. Він без винятку вимагає від підлеглих виконання обов'язків (за невиконання встановлюють покарання). Досягнення цілей організації ставлять вище, ніж особисті інтереси колективу. Керівник ніколи не дозволяв підлеглим приймати творчі рішення, у зв'язку з чим ініціативні працівники в такій організації на тривалий час не затримуються.

Соціально-психологічний клімат тут досить напружений. Підлеглі недолюблюють керівника, але беруть з нього приклад бездоганної старанності.

Завдання: Прокоментуйте, які стилі керівництва відображені в цих організаціях. Чи правильно проводять керівники політику стосовно підлеглих?

2. На прикладі конкретного підприємства опишіть стилі керівництва в підрозділах і організації в цілому. Розробіть пропозицію щодо підвищення їх ефективності.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

Одиничний вибір: виберіть єдину правильну відповідь.

1. Як співвідносяться між собою категорії – повноваження та – влада:

- а) вони ідентичні;
- б) влада частково визначається повноваженнями;
- в) повноваження визначаються владою.

2. Лідерство можна визначити як:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей;
- б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих;
- в) таку поведінку однієї особи, яка вносить зміни в поведінку інших людей;
- г) здатність однієї особи поєднувати різні джерела влади для впливу на іншу особу або групу людей.

3. Вплив – це:

- а) можливість впливати на поведінку інших людей;
- б) формально санкціоноване право впливати на підлеглих;
- в) така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої особи;
- г) здатність впливати на інших людей;
- д) немає правильної відповіді.

4. Якщо виконавець вірить, що впливаючий має право віддавати наказ, а його обов'язок підкорятися йому, то впливаючий володіє:

- а) владою винагородження;
- б) експертною владою;
- в) традиційною владою;
- г) владою примушування;
- д) еталонною владою.

5. Згідно теорії – життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара ефективність стилю лідерства залежить від:

- а) особистих якостей керівника;
- б) ступеня – зрілості виконавців;
- в) обсягу повноважень керівника;
- г) характеру потреб виконавців;
- д) характеру завдань, що виконуються.

6. В дослідженнях з теорії лідерства виділяють наступні підходи:

- а) з позиції особистих якостей лідера

- б) з позиції адміністративних важелів управління
 - в) з позиції поведінки лідера
 - г) з позиції врахування впливу ситуаційних факторів
 - д) з позиції послідовності етапів процесу управління.
7. Для автократичного стилю керування характерні:
- а) централізація повноважень;
 - б) добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;
 - в) високий ступінь структуризації робіт;
 - г) апеляція до потреб більш високого рівня у робітників;
 - д) орієнтація на дотримання чисельних правил та інструкцій.
8. Вчені університету штату Огайо запропонували такі критерії класифікації типів поведінки лідера:
- а) увага до підлеглих;
 - б) здатність впливати на підлеглих;
 - в) ініціювання структури;
 - г) здатність враховувати ситуацію;
 - д) колективне управління.
9. До стилів лідерства, які виділили Р.Блейк і Дж. Моутон належать:
- а) режим підпорядкування керівнику;
 - б) інструментальний стиль;
 - в) давати вказівки;
 - г) фа садизм;
 - д) організаційне управління;
 - е) колективне управління.
10. В моделі автократично-демократичного континууму лідерства Танненбаума-Шмідта враховані такі ситуаційні фактори:
- а) уявлення лідера про джерела його влади;
 - б) час, який відводиться на прийняття рішення;
 - в) посада, яку займає керівник;
 - г) структурованість завдань підлеглих;
 - д) схильність послідовників до незалежності.

Індивідуальні завдання до Теми 12:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою.

ТЕМА 13. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Семінарське заняття №13 -2 години

Питання для обговорення:

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.
3. Програмовані та непрограмовані управлінські рішення.
4. Етапи розробки та реалізації управлінських рішень.
5. Прийняття рішення в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

Дискусійні питання:

1. Охарактеризуйте основні елементи процесу прийняття менеджерського рішення.
2. Які чинники Ви врахуєте при аналізі проблемної ситуації? Подайте їх класифікацію.
3. Що таке критерії вибору найкращого варіанту рішення серед існуючих альтернатив? Як вони визначаються?
4. Ваше розуміння допустимого, корисного та оптимального управлінського рішення.
5. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень.
6. Проаналізуйте, яку роль відіграють методи прогнозування в процесі прийняття менеджерського рішення.
7. Назвіть і коротко охарактеризуйте основні помилкові менеджерські рішення.
8. Визначте переваги та недоліки індивідуального та колективного прийняття рішень.
9. Назвіть та подайте характеристику найбільш відомих колективних методів прийняття рішень.
10. Які характерні особливості управлінських рішень?
11. Різновиди та способи прийняття управлінських рішень.
12. Прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:
управлінське рішення, метод “мозкового штурму”,
методи фокальних об’єктів та морфологічного аналізу, метод причин та результатів, дерево рішень, метод ділової гри

Практичне заняття №13 -4 години

1. Розробити критерії прийняття рішення при відборі кандидата на вакантну посаду:
 - керівник фінвідділу;
 - секретар-референт.
2. Розробити процедуру прийняття рішення:
 - про збільшення обсягів виробництва продукції;
 - про найм на роботу нового керівника відділу збуту.
3. Помилкові управлінські рішення поділяються на: емоційні рішення, егоцентричні рішення, геніальні рішення, самовільні рішення, непродумані рішення, сліпі рішення. За допомогою методу “Дельфі” визначити, які три рішення найчастіше приймаються.
4. За допомогою методу причин та результатів проаналізувати наступні проблеми:
 - якість продукції, що випускається;
 - запровадження у виробництво нового виду продукції;

- ступінь використання виробничої потужності підприємства.
- 5. Проаналізувати з використанням методу фокальних об'єктів проблему:
 - укладання договору з партнером;
 - запровадження інноваційного проекту.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Прийняття управлінського рішення – це:
 - а) метод контролю за діяльністю підлеглих;
 - б) результат діяльності менеджерів;
 - в) вибір місії;
 - г) вибір однієї з кількох можливих альтернатив.
2. Управлінське рішення, яке базується на впевненості керівника, що його вибір є правильним називається:
 - а) рішенням, яке побудоване на думці;
 - б) раціональним рішенням;
 - в) інтуїтивним рішенням;
 - г) директивним рішенням.
3. Рішення, в основі якого лежать знання і свідомий досвід минулого називається:
 - а) рішенням, яке побудоване на думці;
 - б) директивним рішенням;
 - в) інтуїтивним рішенням;
 - г) раціональним рішенням.
4. Основними вимогами до управлінських рішень є:
 - а) системність, варіативність, адаптивність;
 - б) наукова обґрунтованість; цілеспрямованість, законність, точність, ефективність;
 - в) наукова обґрунтованість, обмеженість, точність;
 - г) варіативність, цілеспрямованість, законність.
5. На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори, а саме:
 - а) повної інформації щодо проблеми;
 - б) мотиваційні;
 - в) пізнавальні;
 - г) ступінь ризику, особисті якості менеджера, час.
6. За сферою охоплення управлінські рішення класифікують на:
 - а) стратегічні та поточні;
 - б) загальні та часткові;
 - в) економічні та технологічні;
 - г) вищому, середньому і низовому рівнях управління.
7. За способом прийняття управлінські рішення класифікують на:
 - а) загальні та часткові;
 - б) програмовані, непрограмовані та компромісні;
 - в) одноособові, колегіальні та колективні;
 - г) економічні та технологічні.
8. Процес аналізу та прийняття управлінського рішення складається

найчастіше з:

- а) двох етапів;
- б) трьох етапів;
- в) чотирьох етапів;
- г) п'яти етапів.

9. Метод багаторівневого анкетування (метод Дельфі) – це:

- а) метод, який потребує прийняття рішень визначеним колом осіб, учасників даної процедури;
- б) метод, на основі якого керівник прагне одержати від підлеглих інформацію з проблеми, що його цікавить, але без пояснення якої мети;
- в) метод, який ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, що приймають управлінські рішення;
- г) метод, який застосовується у випадку, коли учасники групи фізично не можуть бути присутніми в одному місці.

10. Умови, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів, оскільки необхідні чинники є складними і новими, і про них неможливо отримати достатньої інформації – це визначення рішень, які приймаються в умовах:

- а) невизначеності;
- б) ризику;
- в) визначеності;
- г) усі відповіді правильні.

Індивідуальні завдання до Теми 13:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою.

ТЕМА 14. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Семінарське заняття №14 -2 години

Питання для обговорення:

1. Сутність результативності й ефективності менеджменту.
2. Видова класифікація ефективності організації.
3. Особливості оцінювання різних видів ефективності.
4. Чинники впливу на ефективність управління.
5. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.

Дискусійні питання:

1. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.
2. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту.
3. Критерії ефективності менеджменту.
4. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.
5. Напрями підвищення ефективності управління організацією

Основні поняття, терміни та категорії, що підлягають засвоєнню:

ефективність менеджменту, економічна ефективність менеджменту, організаційна ефективність менеджменту, соціальна ефективність менеджменту, абсолютна ефективність менеджменту, порівняльна ефективність менеджменту.

Практичне заняття №14 -6 години

Завдання 1. Компанія «А», що спеціалізувалась на виробництві канцелярських товарів, за останні два роки зменшила темпи прибутковості своєї діяльності. У зв'язку з цим виникла потреба в зменшенні обсягів компанії, інакше б вона зазнала б збитків. На менеджера компанії покладено завдання найефективніше скоротити чисельність робочих місць на підприємстві.

Для вирішення цієї проблеми керівник компанії має проаналізувати наявні на підприємстві кадри, зважити всі важливі моменти і прийняти ефективне рішення з огляду на такі варіанти дій:

- звільнити тих співробітників, які досягли пенсійного віку або ще не мають достатнього досвіду роботи;
- звільнити насамперед тих працівників, котрі мають додаткові джерела доходу;
- провести серед працівників конкурс і залишити найефективніших;
- подбати про переведення співробітників, яких буде звільнено, на інші місця роботи;
- залишити лише тих працівників, які мають законодавчо привілейоване право залишитися.

Завдання 2. Політика банку спрямована на отримання максимального прибутку. Одноаспектна орієнтація спрямування призвела до втрати конкурентоспроможності. У зв'язку з цим менеджери банку запропонували нову систему орієнтації співробітників, яка ґрунтується на таких положеннях:

- інтереси клієнта мають бути на першому місці;
- у банку потрібно використовувати сучасну техніку і технології та мати з цього максимальний прибуток;
- заохочувати за конкретні результати роботи.

Запитання.

1. Чим, на вашу думку, можна доповнити цю систему, щоб отримати максимальний результат?
2. За рахунок чого банк може суттєво покращити фінансові результати під час запровадження змін у поведінці всіх співробітників банку або фірми в їх ціннісній орієнтації?
3. Якими будуть досягнення морально-етичного плану унаслідок запровадження нової системи орієнтирів?

Завдання 3. Використовуючи матеріали мережі Internet, визначте ефективність управлінської праці конкретних організацій за такими напрямками:

- чіткість визначених цілей;
- рівень правового забезпечення процесу управління;
- досконалість і раціональність побудови організаційної структури управління;
- досконалість підбору персоналу організації;
- ступінь уніфікації управлінської документації, мінімізація її кількості на основі використання комп'ютерних технологій, скорочення термінів обробки інформації;
- творчий характер праці виконавців, ступінь реалізації особистих творчих планів;
- ступінь участі персоналу в процесі управління;
- соціально-психологічний клімат у колективі;
- високий рівень трудової дисципліни управлінських працівників;
- підвищення достовірності та повноти управлінської інформації;
- зростання культури управління;
- підвищення обґрунтованості прийнятих ресурсів тощо;
- поліпшення показників фінансово-господарської діяльності.

Рекомендації щодо виконання.

Для визначення ефективності управлінської праці та збору інформації як ключові слова можна використати такі: оцінка за кінцевими результатами функціонування об'єкта управління, рівень організації роботи апарату управління, рівень ефективності праці менеджера.

Отримана інформація необхідна для вдосконалення процесу управління організацією, що й пропонується вам зробити.

Завдання 4. На ефективність роботи підприємства впливають як його ринкові позиції, так і здатність менеджменту повною мірою використовувати внутрішній потенціал (ресурси, якими володіє фірма). Порівняйте рівень загальної ефективності двох підприємств за таких умов:

Підприємство 1. З погляду використання сприятливих зовнішніх можливостей потенціал підприємства використовується на 100%, оскільки воно є монополістом. З точки зору використання внутрішніх ресурсів рівень ефективності становить 30% від максимально можливого.

Підприємство 2. З точки зору використання сприятливих зовнішніх можливостей потенціал підприємства використовується лише на 60%. З точки зору використання внутрішніх ресурсів рівень ефективності становить 70% від максимально можливого.

Запитання.

1. Які перспективи розвитку обох підприємств?
2. У якому напрямі краще зосереджувати зусилля управлінських працівників – у напрямі підвищення зовнішньої чи внутрішньої ефективності?

Завдання 5. Мале підприємство планує розширити свою частку ринку, для чого йому потрібно придбати нове покоління виробничого обладнання. Власних коштів для придбання обладнання не вистачає, а банк відмовляється дати кредит, оскільки щорічні прибутки не достатні для своєчасного повернення кредиту на взаємоприйнятних для банку та підприємства умовах.

Якщо підприємство не зможе купити обладнання, то застаріла виробнича база не дозволить йому залишитись у бізнесі і воно може збанкрутувати. Збільшити розмір прибутку можна, застосовуючи різні стратегічні рішення:

- використати нову маркетингову стратегію і збільшити обсяг продажу на 50%; але збільшення обсягу продажу на 50% – справа складна і не завжди можлива;

- розробити нову фінансову стратегію, при якій фінансові витрати скорочуються наполовину завдяки кваліфікованому фінансовому менеджменту;

- розробити стратегію скорочення виробничих витрат, яка, за умов її впровадження дозволить зекономити 20% витрат на виготовлення продукції.

Визначити, яку стратегію повинен обрати менеджер підприємства, щоб збільшити обсяги прибутку найбільшою мірою для того, щоб банк погодився надати йому кредит. Базові фінансові показники підприємства такі:

- обсяг реалізації продукції – 100 тис. грн;
- витрати на виготовлення продукції – 80 тис. грн (з них 60 тис. грн – прямі матеріальні витрати);
- фінансові витрати – 6 тис. грн;
- податок на прибуток – 18 %.

Тестові завдання для самостійного опрацювання:

1. Економічна ефективність, що характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів, - це:

- а) абсолютна;
- б) порівняльна;
- в) госпрозрахункова;
- г) господарська;
- д) локальна.

2. За призначенням та методами розрахунку розрізняють:

- а) економічну, соціальну та організаційну ефективність;
- б) загальну, локальну і часткову ефективність;
- в) абсолютну та порівняльну ефективність;
- г) господарську та госпрозрахункову ефективність;
- д) управлінську та комерційну ефективність.

3. Результативність управлінської діяльності, що визначається сукупністю індикаторів, які характеризують усі сфери діяльності організації та їхню динаміку під впливом управлінських дій, - це:

- а) відповідальність менеджменту;
- б) ефективність менеджменту;
- в) етика менеджменту;
- г) культура менеджменту;
- д) модель менеджменту.

4. До критеріїв, що характеризують короткострокову ефективність управління слід віднести:

- а) продуктивність;

б) якість;

в) гнучкість;

г) задоволеність;

д) усі відповіді правильні.

5. До кількісних показників оцінки ефективності системи менеджменту слід віднести:

а) коефіцієнт раціональності структури;

б) рівень керованості;

в) коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління;

г) ступінь формалізації праці менеджерів;

д) усі відповіді правильні.

6. Продуктивність як критерій короткострокової ефективності – це:

а) задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг;

б) здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища;

в) здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів;

г) спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища;

д) співвідношення «виходів» до введених факторів.

7. Організаційна ефективність менеджменту оцінюється за такими показниками, як:

а) собівартість продукції;

б) трудомісткість;

в) плинність кадрів;

г) співвідношення чисельності управлінських кадрів між рівнями управління;

д) рівень трудової дисципліни.

8. Соціальна ефективність менеджменту відображає:

а) якість побудови організаційної структури управління;

б) вплив менеджменту на формування професійних характеристик працівників;

в) економічні результати діяльності підприємства;

г) ефективність процесу прийняття управлінських рішень;

д) реакцію системи управління на стреси.

9. До показників за допомогою яких визначається ефективність менеджменту організації слід віднести:

а) економічні, соціальні;

б) соціальні, технічні;

в) економічні, моральні;

г) соціально-психологічні, організаційні;

д) техніко-економічні та моральні.

10. Локальна ефективність характеризує:

а) ефективність виробництва загалом;

- б) ефективність на окремих стадіях виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- в) ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо);
- г) рівень задоволення потреб споживачів;
- д) усі відповіді правильні.

Індивідуальні завдання до Теми 14:

Скласти глосарій термінів чи підготувати кросворд за темою.

Рекомендована література до теми 1:

1. Менеджмент для бакалаврів: підруч.: У 2-х т. – Т. 1.- 605 с., Т. 2, О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, Суми: Ун-ська книга, 2020
2. Менеджмент для бакалаврів: підруч.: У 2-х т. – Т. 1.- 605 с., Т. 2, О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, Суми: Ун-ська книга, 2020
3. Федоренко В.Г., 2015. Менеджмент: підручник / В.Г. Федоренко 3-те вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 492 с.
4. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник . Тернопіль. Крок, 2017. 351с.
5. Юргутіс І.А., 2018. Основи менеджменту. Навч. посібник / І.А. Юргутіс, І.І. Кравчук К.: «Освіта», 253с.

Рекомендована література до теми 2:

1. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. Новак, В.О., Макаренко, Л.Г., Луцький М.Г. Київ : Кондор, 2011, 462 с.
2. Керівництво організацією: навч. посіб., 2008. О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 244 с.
3. Менеджмент для бакалаврів: підруч.: У 2-х т. – Т. 1.- 605 с., Т. 2, О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, Суми: Ун-ська книга, 2020
4. Федоренко В.Г., 2015. Менеджмент: підручник / В.Г. Федоренко 3-те вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 492 с.

Рекомендована література до теми 3:

1. Менеджмент для бакалаврів: підруч.: У 2-х т. – Т. 1.- 605 с., Т. 2, О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, Суми: Ун-ська книга, 2020
2. Менеджмент у державному управлінні в тестових завданнях: навч. посіб. Наливайко Л.Р. та ін. Дніпро : ДДУВС; Ліра ЛТД, 2017, 368 с.
3. Менеджмент: навч. посібник / [С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак та ін.]; за ред. С.І. Михайлова. – 3-тє вид. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 536 с.

Рекомендована література до теми 4:

1. Адміністративний менеджмент: навч. посібн.. Михаліцька Н.Я. та ін. Львів : ЛьвДУВС, 2019- 320 с
2. Менеджмент для бакалаврів: підруч.: У 2-х т. – Т. 1.- 605 с., Т. 2, О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, Суми: Ун-ська книга, 2020
3. Осовська Г.В., 2015. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський видання 4-е, перероблене і доповнене. К.: Кондор-Видавництво, 563 с.
4. Шкільняк М.М., 2017. Менеджмент: навч. посібник / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. – Тернопіль: Крок, 252

Рекомендована література до теми 5:

1. . Менеджмент: навч. посібник / [Гончарук А.Г. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук А.Г. Гончарука; Одес. нац. акад. харч. технологій. – О.: Фенікс, 2012. – 296 с.
2. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с. URL:http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf
3. Менеджмент для бакалаврів: підруч.: У 2-х т. – Т. 1.- 605 с., Т. 2, О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, Суми: Ун-ська книга, 2020
4. Федоренко В.Г., 2015. Менеджмент: підручник / В.Г. Федоренко 3-те вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 492 с.

Рекомендована література до теми 6:

1. Маркіна І.А. Менеджмент організацій: навч. посібник / І.А. Маркіна. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 247 с.
2. Менеджмент: навч. посібник / [С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак та ін.]; за ред. С.І. Михайлова. – 3-тє вид. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 536 с.
3. Менеджмент у державному управлінні в тестових завданнях: навч. посіб. Наливайко Л.Р.та ін. Дніпро : ДДУВС; Ліра ЛТД, 2017, 368 с.
4. . Менеджмент: навч. посібник / [Гончарук А.Г. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук А.Г. Гончарука; Одес. нац. акад. харч. технологій. – О.: Фенікс, 2012. – 296 с.

Рекомендована література до теми 7:

1. Менеджмент для бакалаврів: підруч.: У 2-х т. – Т. 1.- 605 с., Т. 2, О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, Суми: Ун-ська книга, 2020
2. Осовська Г.В., 2015. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський видання 4-е, перероблене і доповнене. К.: Кондор-Видавництво, 563 с.
3. Федоренко В.Г., 2015. Менеджмент: підручник / В.Г. Федоренко 3-те вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 492 с.
4. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент

організації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
URL:http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf

Рекомендована література до теми 8:

1. Маркіна І.А. Менеджмент організацій: навч. посібник / І.А. Маркіна. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 247 с.
2. Менеджмент: навч. посібник / [Гончарук А.Г. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук А.Г. Гончарука; Одес. нац. акад. харч. технологій. – О.: Фенікс, 2012. – 296 с.
3. Менеджмент: навч. посібник / [С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак та ін.]; за ред. С.І. Михайлова. – 3-тє вид. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 536 с.
4. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / С.У. Олійник. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 375 с.

Рекомендована література до теми 9:

1. Маркіна І.А. Менеджмент організацій: навч. посібник. І.А. Маркіна. – Київ: ЦУЛ, 2013. 247 с.
2. Менеджмент: навч. посібник / [Гончарук А.Г. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук А.Г. Гончарука; Одес. нац. акад. харч. технологій. О.: Фенікс, 2012. 296 с.
5. Основи менеджменту: підручник / за ред. А.А. Мазаракі, І.В. Чумаченко. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
6. Практикум з менеджменту: ситуації і ділові ігри: навч. посібник / [О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко, Н.В. Гайдамак]; за заг. ред. О.Д. Гудзинського. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 197 с.

Рекомендована література до теми 10:

1. Менеджмент для бакалаврів: підруч.: У 2-х т. – Т. 1.- 605 с., Т. 2, О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, Суми: Ун-ська книга, 2020
2. Менеджмент у державному управлінні в тестових завданнях: навч. посіб. Наливайко Л.Р. та ін. Дніпро : ДДУВС; Ліра ЛТД, 2017, 368 с.
3. Менеджмент: навч. Посібник, 2015 [Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканевич та ін.]; за заг. редакцією Г.Є. Мошека. К.: Ліра-К, 550 с.
4. Шкільняк М.М., 2017. Менеджмент: навч. посібник / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. – Тернопіль: Крок, 252

Рекомендована література до теми 11:

1. Менеджмент для бакалаврів: підруч.: У 2-х т. – Т. 1.- 605 с., Т. 2, О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, Суми: Ун-ська книга, 2020
2. Осовська Г.В., 2015. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський видання 4-е, перероблене і доповнене. К.: Кондор-Видавництво, 563 с.
3. Сухарський В.С., 2017. Менеджмент: теорія, методологія, практика.

- Монографія / В.С. Сухарський Тернопіль: Астон, 416 с.
4. Федоренко В.Г., 2015. Менеджмент: підручник / В.Г. Федоренко 3-те вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 492 с.
 5. Хміль Ф.І., 2015. Менеджмент / Ф.І. Хміль К.: Вища школа, 351 с.

Рекомендована література до теми 12:

1. Менеджмент : навч. посіб. - 312 с. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Київ: ЦУЛ, 2019
2. Менеджмент у державному управлінні в тестових завданнях: навч. посіб. Наливайко Л.Р. та ін. Дніпро : ДДУВС; Ліра ЛТД, 2017, 368 с.
3. Назарчук Т.В., 2015. Менеджмент організацій: навч. посіб. Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. К.: "Центр учбової літератури", 560 с.
4. Писаревський І. М., 2016. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. [Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В.]. Харків: ХНАМГ, 322с.
5. Шкільняк М.М., 2017. Менеджмент: навч. посібник / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. – Тернопіль: Крок, 252

Рекомендована література до теми 13:

1. Менеджмент для бакалаврів: підруч.: У 2-х т. – Т. 1.- 605 с., Т. 2, О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко, Суми: Ун-ська книга, 2020
2. Сухарський В.С., 2017. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія / В.С. Сухарський Тернопіль: Астон, 416 с.
3. Хміль Ф.І., 2015. Менеджмент / Ф.І. Хміль К.: Вища школа, 351 с.
4. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с. URL:http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf

Рекомендована література до теми 14:

1. Менеджмент у державному управлінні в тестових завданнях: навч. посіб. Наливайко Л.Р. та ін. Дніпро : ДДУВС; Ліра ЛТД, 2017, 368 с.
2. Друкер Пітер, 2010. Менеджмент: пер. з англ. Питер Друкер, Джозеф А. Макьярелло. М.: ООО "И.Д. Вільямс", 704 с
3. Інформаційні системи в менеджменті : підруч. Новак В.О. та ін. Київ : Каравела, 2016, 536 с.
4. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф, Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник . Тернопіль. Крок, 2017. 351с.
5. Юргутіс І.А., 2018. Основи менеджменту. Навч. посібник / І.А. Юргутіс, І.І. Кравчук К.: «Освіта», 253с.
6. Менеджмент : навч. посіб. - 312 с. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Київ: ЦУЛ, 2019

Розглянуто на засіданні кафедри аналітичної економіки та менеджменту
15.09.2020 р., протокол № 2

Керівник кафедри

Сергій ІВАНОВ