

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
Факультет економічних наук
Кафедра економіки та підприємництва

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Перший проректор

Іщенко Н.М.



“ 31 ” VIII 2020 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Бізнес у сфері послуг»

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Розробник

Стоян О.Ю.



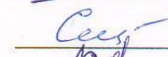
Завідувач кафедри економіки та підприємництва

Кузьменко О.Б.



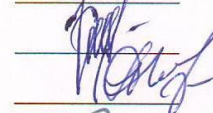
Гарант освітньої програми

Семенчук І.М.



В.о. декана факультету економічних наук

Філімонова О.Б.



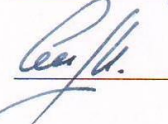
Директор Навчально-наукового інституту
післядипломної освіти

Норд Г.Л.



Начальник НМВ

Шкірчак С.І.



1.Опис навчальної дисципліни

Найменування показника	Характеристика дисципліни	
Найменування дисципліни	Менеджмент	
Галузь знань	07 "Управління та адміністрування"	
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»	
Спеціалізація (якщо є)		
Освітня програма	«Бізнес у сфері послуг»	
Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)	
Статус дисципліни	Нормативна	
Курс навчання	2	
Навчальний рік	2020-2021 н.р.	
Номер(и) семестрів (триместрів):	Денна форма	Заочна форма
	3	
Загальна кількість кредитів ЄКТС/годин	5 кредитів / 150 годин	
Структура курсу: – лекції – семінарські заняття (практичні, лабораторні, півгрупові) – годин самостійної роботи студентів	Денна форма	Заочна форма
	36	
	36	
	78	
Відсоток аудиторного навантаження	48	
Мова викладання	українська	
Форма проміжного контролю (якщо є)		
Форма підсумкового контролю	екзамен	

1. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни “Менеджмент” 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 та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завдання вивчення дисципліни «Менеджмент»: набуття студентами стійких знань з теорії та практики управління компанією; стратегічного аналізу діяльності компанії.

Передумовами вивчення дисципліни “Менеджмент” є міждисциплінарні зв'язки стосовно знань, отриманих з попередньо вивчених дисциплін, а саме: мовне підґрунтя – українська мова, англійська мова; економіко-теоретичне підґрунтя – політекономія, макроекономіка, мікроекономіка, економіка підприємства.

Очікувані результати навчання: демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства; демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень; виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективної діяльності організації; демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи; демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

В результаті вивчення дисципліни студент

має знати:

- сутність основних понять та категорій менеджменту;
- принципи та функції менеджменту;
- системи методів управління;
- зміст процесів та технологій управління;
- основи планування, організації, мотивування, контролю та регулювання;
- організацію взаємодій та повноважень;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- керівництво та лідерство, стилі управління;
- етику та відповідальність у менеджменті;
- ефективність управління.

має вміти:

– з'ясувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань;

– робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин; налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;

– розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень;

– структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначити черговість робіт, розраховувати термін їх виконання;

– з урахуванням ділових та особистісних рис добирати виконавців, розподіляти завдання;

– здійснювати делегування; визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

Програмні компетенції

- загальні компетентності:

- Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК 1).
- Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій (ЗК 5).
- Здатність працювати в команді (ЗК 7).
- Здатність виявляти ініціативу та підприємливість (ЗК 8).

- спеціальні (фахові) компетентності:

- Критичне осмислення теоретичних засад підприємницької, торговельної та біржової діяльності (СК 1);
- Здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення, функціонування бізнесу у сфері послуг, підприємницьких, торговельних і біржових структур (СК 2);
- Здатність визначати і виконувати професійні завдання з організації діяльності бізнесу у сфері послуг, підприємницьких, торговельних та біржових структур (СК 7).
- Здатність до бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків і результатів діяльності бізнесу у сфері послуг, підприємництва, торгівлі та біржової практики з урахуванням ризиків (СК 10).

- програмні результати навчання:

- Використовувати базові знання з підприємництва, торгівлі і біржової діяльності й уміння критичного мислення, аналізу та синтезу в професійних цілях. (ПРН 1).
- Застосовувати набуті знання для виявлення, постановки та вирішення завдань за різних практичних ситуацій в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності (ПРН 2).

- Вміти працювати в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягти професійних цілей (ПРН 6)
- Демонструвати підприємливість в різних напрямках професійної діяльності та брати відповідальність за результати (ПРН 7)
- Демонструвати здатність діяти соціально відповідально на основі етичних, культурних, наукових цінностей і досягнень суспільства (ПРН 10).
- Володіти методами та інструментарієм для обґрунтування управлінських рішень щодо створення й функціонування бізнесу, в т. ч. у сфері послуг, підприємницьких, торговельних і біржових структур (ПРН 12).
- Вміти застосовувати інноваційні підходи в підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності (ПРН 14)
- Знати основи бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків та результатів діяльності підприємницьких, торговельних і біржових структур з урахуванням ризиків (ПРН 20)
- Демонструвати здатність до прийняття рішень щодо організації та веденні бізнесу у сфері послуг, підприємництва та торгівлі в умовах ризику та невизначеності (ПРН 21).

2. Програма навчальної дисципліни

Денна форма:

	Теми	Лекції	Практичні (семінарські, лабораторні, півгрупові)	Самостійна робота
1	Поняття і сутність менеджменту	2	2	4
2	Історія розвитку менеджменту	2	2	4
3	Принципи і методи управління	2	2	4
4	Внутрішнє середовище організації	2	2	4
5	Зовнішнє середовище організації	2	2	4
6	Організування комунікаційного процесу	2	2	4
7	Процес прийняття управлінських рішень	4	4	8
8	Функція менеджменту «планування».	4	4	4
9	Функція менеджменту «організування»	2	2	4
10	Функція менеджменту «мотивування»	2	2	4
11	Функція менеджменту «контролювання»	2	2	4
12	Формування і розвиток колективу	2	2	4
13	Керівництво і лідерство	2	2	8
	Всього за курсом	30	30	60

3. Зміст навчальної дисципліни

3.1. План лекцій

№	Тема заняття / план
1	<p>Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.</p> <p>1.1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.</p> <p>1.2. Основні риси та характеристики менеджменту.</p> <p>1.3. Види менеджменту.</p> <p>1.4. Організація як соціотехнічна система.</p> <p>1.5. Види організацій.</p> <p>1.6. Характеристики організацій.</p> <p>1.7. Функції менеджменту. Управління як процес.</p> <p>1.8. Особливості управлінської діяльності. Ролі та завдання менеджерів.</p>
2	<p>Тема 2. Історія розвитку менеджменту.</p> <p>2.1. Розвиток практики управління. Виникнення управління як галузі знань.</p> <p>2.2. Виникнення управління як науки. Школи управління.</p> <p>2.3. Сучасні концепції менеджменту.</p> <p>2.4. Розвиток вітчизняної науки управління.</p>
3	<p>Тема 3. Принципи і методи управління.</p> <p>3.1. Загальні принципи управління.</p> <p>3.2. Принципи управління за планово-адміністративної системи господарювання.</p> <p>3.3. Сучасні принципи управління і методологія їх розроблення.</p> <p>3.4. Методи управління, їх сутність і особливості.</p>
4	<p>Тема 4. Внутрішнє середовище організації.</p> <p>4.1. Складові внутрішнього середовища організації.</p> <p>4.2. Цілі як засоби формування і розвитку організації.</p> <p>4.3. Структура організації.</p> <p>4.4. Система технологій організації.</p> <p>4.5. Людські ресурси організації.</p>

	<p>4.6. Організаційна культура як об'єднуючий елемент внутрішнього середовища організації</p> <p>4.7. Взаємозалежність внутрішніх складових організації.</p>
5	<p>Тема 5. Зовнішнє середовище організації.</p> <p>5.1. Сутність і характеристики зовнішнього середовища організації.</p> <p>5.2. Середовище прямої дії (мікросередовище) організації.</p> <p>5.3. Середовище непрямой дії (макросередовище) організації.</p> <p>5.4. Міжнародне середовище організації.</p>
6	<p>Тема 6. Організування комунікаційного процесу.</p> <p>6.1. Комунікація як засіб інформаційного забезпечення процесу управління.</p> <p>6.2. Види комунікацій в організації.</p> <p>6.3. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.</p> <p>6.4. Способи комунікації в організації.</p> <p>6.5. Комунікаційні канали.</p> <p>6.6. Особливості міжособистісних комунікацій і умови їх ефективного здійснення.</p> <p>6.7. Комунікаційні перешкоди і засоби їх подолання.</p> <p>6.8. Комунікаційні мережі.</p> <p>6.9. Технічне забезпечення комунікаційного процесу в організації. Інформаційні системи.</p>
7	<p>Тема 7. Процес прийняття управлінських рішень.</p> <p>7.1. Місце управлінських рішень у процесі управління</p> <p>7.2. Типи управлінських рішень і вимоги до їх прийняття</p>
8	<p>Тема 7. Процес прийняття управлінських рішень.</p> <p>7.3. Технологія прийняття управлінського рішення</p> <p>7.4. Загальні підходи до розв'язання управлінських проблем</p> <p>7.5. Методи обґрунтування управлінських рішень.</p>
9	<p>Тема 8. Функція менеджменту «планування».</p> <p>8.1. Сутність, завдання і принципи планування.</p>

	<p>8.2.Види внутріорганізаційного планування.</p> <p>8.3.Система планів в організації.</p> <p>8.4.Методологія і етапи стратегічного планування.</p>
10	<p>Тема 8. Функція менеджменту «планування».</p> <p>8.5.Види функціональних стратегій і чинники їх вибору.</p> <p>8.6.Управління реалізацією стратегічного плану.</p> <p>8.7.Проблеми й особливості застосування стратегічного планування у вітчизняних організаціях.</p>
11	<p>Тема 9. Функція менеджменту «організування».</p> <p>9.1.Сутність функції «організування». Організаційна структура і принципи її побудови.</p> <p>9.2.Формування підрозділів організації.</p> <p>9.3.Централізація і децентралізація у побудові організації. Повноваження і обов'язки.</p> <p>9.4.Чинники, що впливають на побудову організаційної структури.</p> <p>9.5.Види організаційних структур</p> <p>9.6.Організаційний розвиток. Стратегія організаційних змін.</p>
12	<p>Тема 10. Функція менеджменту «мотивування»</p> <p>10.1.Сутність і роль мотивування</p> <p>10.2.Типи мотиваційних теорій.</p> <p>10.3.Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві.</p>
13	<p>Тема 11. Функція менеджменту «контролювання»</p> <p>11.1.Місце контролювання у системі управління.</p> <p>11.2.Види управлінського контролю.</p> <p>11.3.Сутність і етапи процесу контролювання.</p> <p>11.4.Система контролю і умови її ефективного функціонування.</p> <p>11.5.Основні види управлінського контролю.</p> <p>11.6.Контролювання поведінки працівників.</p>
14	<p>Тема 12. Формування і розвиток колективу</p>

	<p>12.1.Людина та організаційне оточення</p> <p>12.2.Сутність, види і характеристика колективів (груп).</p> <p>12.3.Чинники, що впливають на ефективність роботи групи.</p> <p>12.4.Формування і розвиток колективу.</p> <p>12.5.Міжособистісні та міжгрупові конфлікти.</p>
15	<p>Тема 13. Керівництво і лідерство.</p> <p>Сутність керівництва і лідерства.</p> <p>Влада, її форми та джерела.</p> <p>Теорії лідерства.</p>

3.2. План практичних (семінарських, лабораторних, півгрупових) занять

№	Тема заняття / план
1	<p>Тема 1. Поняття і сутність менеджменту.</p> <ol style="list-style-type: none">1.1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.1.2. Основні риси та характеристики менеджменту.1.3. Види менеджменту.1.4. Організація як соціотехнічна система.1.5. Види організацій.1.6. Характеристики організацій.1.7. Функції менеджменту. Управління як процес.1.8. Особливості управлінської діяльності. Ролі та завдання менеджерів. <p><u>Питання для дискусії:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Розкрийте сутність термінів «менеджмент», «система менеджменту», «об'єкт і суб'єкт менеджменту», «предмет менеджменту».2. Чому менеджмент називають мистецтвом управління?3. Охарактеризуйте організацію як соціотехнічну систему і об'єкт менеджменту.4. Наведіть класифікацію підприємств, що функціонують в Україні.5. Охарактеризуйте менеджмент як особливий вид діяльності.6. Назвіть основні сфери і рівні менеджменту і проаналізуйте співвідношення ролей і завдань у роботі керівників різних рівнів.7. Розкрийте сутність та особливості управлінської діяльності.8. Охарактеризуйте основні категорії управлінських працівників.9. За якими критеріями здійснюється розподіл праці в управлінні?10. Що визначає склад функцій управління?11. У чому полягає різниця між менеджером і підприємцем?12. Який менеджер буде успішнішим — експериментатор чи консерватор? Обґрунтуйте свою думку.13. Чому менеджери мусять мати позитивний погляд на речі?14. Які риси менеджера допомагають йому.
2	<p>Тема 2. Історія розвитку менеджменту.</p> <ol style="list-style-type: none">2.1. Розвиток практики управління. Виникнення управління як галузі знань.2.2. Виникнення управління як науки. Школи управління.2.3. Сучасні концепції менеджменту.2.4. Розвиток вітчизняної науки управління <p><u>Питання для дискусії:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Охарактеризуйте передумови виникнення науки управління.

	<p>2. Охарактеризуйте основні положення класичного напрямку теорії менеджменту: школи наукового управління, бюрократичної та адміністративної шкіл управління.</p> <p>3. У чому полягає сутність гуманістичного підходу у теорії менеджменту?</p> <p>4. Який внесок у розвиток менеджменту кількісної теорії? У яких сферах управління використовують переважно її надбання?</p> <p>5. Опишіть сутність процесуального, системного та ситуаційного підходів до управління. Чому їх називають інтеграційними?</p> <p>6. Дайте загальну характеристику сучасної парадигми управління організаціями.</p> <p>7. Охарактеризуйте реінжинірінг як теорію комплексного оздоровлення організацій.</p> <p>8. У чому сутність концепції організаційних ринків?</p> <p>9. У яких випадках менеджерам варто звернути увагу на теорію альянсів?</p> <p>10. На чому ґрунтуються основні положення теорії людського капіталу та концепції партисипативного управління?</p> <p>11. Охарактеризуйте розвиток менеджменту в Україні.</p> <p>12. Вкажіть основні концепції інституціональної теорії, які можуть використовуватися у практиці менеджменту.</p>
3	<p>Тема 3. Принципи і методи управління.</p> <p>3.1. Загальні принципи управління.</p> <p>3.2. Принципи управління за планово-адміністративної системи господарювання.</p> <p>3.3. Сучасні принципи управління і методологія їх розроблення.</p> <p>3.4. Методи управління, їх сутність і особливості</p> <p><u>Питання для дискусії:</u></p> <p>1. Розкрийте сутність принципів управління.</p> <p>2. У чому полягають відмінності між принципами управління організацією у ринковій та планово-адміністративній системах господарювання?</p> <p>3. Назвіть принципи управління, які є важливими для сучасних підприємств. Обґрунтуйте відповідь.</p> <p>4. Сформулюйте принципи управління для університету; невеличкої кав'ярні; машинобудівного підприємства; підприємства харчової промисловості, що планує вийти на міжнародний ринок; консалтингової фірми, що спеціалізується на маркетингових та юридичних послугах; туристичної фірми.</p> <p>5. Охарактеризуйте методологію розроблення принципів управління для організацій.</p> <p>6. Охарактеризуйте сутність та сферу застосування:</p>

- а) економічних методів управління;
- б) адміністративних методів управління;
- в) соціально-психологічних методів управління;
- г) правових методів управління.

7. Назвіть методи, які найдоцільніше застосовувати для управління студентською аудиторією; пожежною командою; науковим колективом; бригадою будівельників; найманими працівниками фермерського господарства; працівниками сімейної фірми. Обґрунтуйте відповідь.

Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс, ділова гра)

Приклад:

1. Вивчивши тему лекції спробуйте розробити свої принципи управління. Обґрунтуйте.
2. Розробіть свою модель особистих і ділових якостей, якими повинен володіти менеджер, обґрунтуйте її. Проведіть оцінку своїх ділових якостей, використовуючи метод бальної оцінки (експертним шляхом). При оцінці використовуйте дані декількох експертів (мінімальна кількість експертів - 5 осіб). Результати аналізу узагальніть.
3. Сконструйте власні методи управління. Обґрунтуйте. Наведіть приклади.
4. Які на вашу думку методи управління є найбільш оптимальними? Обґрунтуйте.

4 Тема 4. Внутрішнє середовище організації.

- 4.1. Складові внутрішнього середовища організації.
- 4.2. Цілі як засоби формування і розвитку організації.
- 4.3. Структура організації.
- 4.4. Система технологій організації.
- 4.5. Людські ресурси організації.
- 4.6. Організаційна культура як об'єднуючий елемент внутрішнього середовища організації
- 4.7. Взаємозалежність внутрішніх складових організації.

Питання для дискусії:

1. Охарактеризуйте складові внутрішнього середовища організації.
2. Які ключові завдання менеджменту при формуванні внутрішнього середовища?
3. З якою метою будують «дерево цілей»?
4. Охарактеризуйте чинники, які впливають на формування структури організації.

	<p>5. Поясніть відмінності між виробничою структурою, структурою апарату управління й організаційною структурою.</p> <p>6. Яка роль технології у забезпеченні ефективності організації?</p> <p>7. Охарактеризуйте загальні типи технологій, що використовуються для виготовлення продукції, вкажіть їхні переваги та недоліки.</p> <p>8. У чому полягає різниця між технологіями виробництва і обслуговування? Які з них використовують університет, лікарня, роздрібна торгівля?</p> <p>9. У гнучких виробничих системах поєднуються елементи дрібносерійного і масового виробництва. Який вплив може мати ця форма технології на організаційну структуру?</p> <p>10. Вкажіть, від чого залежить поведінка людей в організації і ефективність їхньої роботи.</p> <p>11. Охарактеризуйте складові та рівні організаційної (корпоративної) культури.</p> <p>12. Під впливом яких чинників формується організаційна культура?</p> <p>13. У чому полягає взаємозалежність внутрішніх складових організації?</p> <p>14. Чи впливає інституційне середовище країни і менталітет людей на тип організаційної культури? Які цінності ви б взяли за основу формування організаційної культури власного підприємства?</p>
5	<p>Тема 5. Зовнішнє середовище організації.</p> <p>5.1. Сутність і характеристики зовнішнього середовища організації.</p> <p>5.2. Середовище прямої дії (мікросередовище) організації.</p> <p>5.3. Середовище непрямой дії (макросередовище) організації.</p> <p>5.4. Міжнародне середовище організації.</p> <p><u>Питання для дискусії:</u></p> <p>1. Охарактеризуйте складові зовнішнього середовища організації.</p> <p>2. Які елементи зовнішнього середовища безпосередньо впливають на діяльність комерційного підприємства? Чи однакові вони за силою дії для комерційних підприємств та бюджетних установ?</p> <p>3. Яким чином «контактні аудиторії» впливають на діяльність виробничого підприємства? Освітнього закладу?</p> <p>4. Охарактеризуйте чинники зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на діяльність організації. Чи однаковою мірою вони впливають на діяльність фірм, що належать до однієї галузі? Різних галузей?</p> <p>5. Чим відрізняється вплив науково-технологічних факторів на діяльність підприємств виробничої та невиробничої сфер?</p> <p>6. Обґрунтуйте необхідність оцінювання керівництвом впливу змін загального стану економіки на діяльність організації.</p>

7. Проілюструйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність якої-небудь організації (за власним вибором). Проранжируйте їх за силою впливу.

8. Оцініть рівень сприятливості економічного середовища для розвитку підприємництва в Україні.

9. Охарактеризуйте вплив чинної системи оподаткування на діяльність вітчизняних підприємств.

10. Вкажіть чинники зовнішнього середовища, які є особливо важливими при виході на міжнародні ринки.

2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс)

6 Тема 6. Організування комунікаційного процесу.

6.1. Комунікація як засіб інформаційного забезпечення процесу управління.

6.2. Види комунікацій в організації.

6.3. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.

6.4. Способи комунікації в організації.

6.5. Комунікаційні канали.

6.6. Особливості міжособистісних комунікацій і умови їх ефективного здійснення.

6.7. Комунікаційні перешкоди і засоби їх подолання.

6.8. Комунікаційні мережі.

6.9. Технічне забезпечення комунікаційного процесу в організації. Інформаційні системи.

Питання для дискусії:

1. Яка роль комунікації у системі управління фірмою?

2. Яку комунікацію вважають ефективною? Чому?

3. Вкажіть різницю між даними та інформацією. Які вимоги ставляться до інформації?

4. Охарактеризуйте елементи комунікаційного процесу.

5. Яку роль у комунікаційному процесі відіграє зворотний зв'язок?

6. Які психологічні аспекти слід враховувати при комунікаціях? Обґрунтуйте відповідь.

7. Якою має бути структура повідомлення, щоб комунікації були ефективними?

8. Охарактеризуйте методи комунікацій, вкажіть їх переваги та недоліки.

9. Наведіть класифікацію комунікаційних каналів за їх пропускну здатністю.

10. Охарактеризуйте види міжособистісних комунікацій. Які з них є найскладнішими і чому?

11. Назвіть види організаційних комунікацій і вкажіть їх місце в організації. Яким чином впливає стиль керівництва на систему організаційних комунікацій?

12. Охарактеризуйте основні види формальних і неформальних комунікаційних мереж в організації.

13. Наведіть класифікацію технічних засобів управління. Яка їх роль у підвищенні ефективності комунікаційних процесів фірми?

14. Охарактеризуйте основні підходи до створення систем інформаційного забезпечення в сучасних фірмах. Які основні проблеми виникають при цьому?

15. Які інформаційні системи і для вирішення яких завдань використовують у практиці управлінської діяльності?

Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс, ділова гра)

Приклад:

Ситуаційна задача 1. Визначення впливу різноманітних парних комбінацій на працівників різних рівнів управління.

Проаналізуйте вплив на людину в організації різноманітних парних комбінацій потреб успіху, влади і причетності. Розгляньте цей вплив окремо стосовно поведінки: а) менеджера; б) робітника; в) службовця виробничого підрозділу; г) працівника функціональної служби.

Ситуаційна задача 2. Аналіз інформації комерційного ліцею.

Уявіть, що ви обіймаєте посаду директора комерційного ліцею, який функціонує при університеті. Його учні протягом трьох років (9-11 класи), крім обов'язкових дисциплін, вивчають ще 3-4 за вибором та 2 - за спеціальністю. Вибір спеціальності здійснюється на початку навчання в ліцеї. Після закінчення ліцею учні мають бути зараховані на 1-й курс університету без вступних іспитів, але необхідно пройти тестування за обраною спеціальністю.

На час вступу до ліцею та перед початком нового семестру проводяться організаційні збори, де керівництво ліцею має повідомити учням та їхнім батькам про дисципліни, які будуть вивчатися.

Завдання та питання для обговорення

1. Чи можна вважати інформацію, яка надається на організаційних зборах, своєчасною та доцільною?

2. Що потрібно, на вашу думку, зробити, щоб інформація була повною?

3. Запропонуйте щось для полегшення у здійсненні вибору навчальних дисциплін учнями.

7	<p>Тема 7. Процес прийняття управлінських рішень.</p> <p>7.1. Місце управлінських рішень у процесі управління</p> <p>7.2. Типи управлінських рішень і вимоги до їх прийняття</p> <p>7.3. Технологія прийняття управлінського рішення</p> <p>7.4. Загальні підходи до розв'язання управлінських проблем</p> <p>7.5. Методи обґрунтування управлінських рішень.</p> <p><u>Питання для дискусії:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте чинники, які зумовлюють проблемну ситуацію. 2. Назвіть вимоги, які ставлять до управлінських рішень. 3. Наведіть класифікацію управлінських рішень. 4. Вкажіть, якого типу управлінські завдання вирішуються на різних рівнях управління. 5. Охарактеризуйте стилі мислення керівників щодо прийняття управлінських рішень. 6. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень. 7. Поясніть, чому управлінське рішення має комплексний характер. 8. Вкажіть, які стадії охоплює технологія прийняття управлінського рішення. Опишіть блок-схему підготовки і прийняття рішення. 9. Що таке критерії вибору рішень і як їх визначають? 10. Вкажіть, які обмеження можуть впливати на вибір певного варіанта управлінського рішення. 11. Які рекомендації допомагають прискорити процес прийняття рішень і підвищити їх якість? 12. Перелічіть операції, які необхідно здійснити при виконанні управлінських рішень. 13. Охарактеризуйте загальнонаукові підходи до прийняття управлінських рішень. 14. Охарактеризуйте групу евристичних методів генерації ідей. 15. Опишіть експертні методи обґрунтування рішень і вкажіть, у яких випадках їх доцільно використовувати. 16. За якими напрямками слід оцінювати наслідки реалізації рішень?
8	<p>Тема 7. Процес прийняття управлінських рішень.</p> <p><i>Завдання: Моделювання ситуацій, командна робота, презентації (дискусії), ділова гра</i></p> <p>Приклад:</p> <p>Ситуаційна задача 1 Розробка алгоритму прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.</p>

В умовах формування ринкових відносин в Україні змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності і ризику, виникає необхідність адаптуватися до зовнішнього оточення, що постійно змінюється. Розвиток ринкових відносин обумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збуту товарів народного споживання, який забезпечить здійснення управління підприємством на якісно новому рівні, тобто активне впровадження в практику діяльності підприємства принципів і методів маркетингової діяльності.

Розробіть алгоритм прийняття управлінського рішення щодо створення на підприємстві служби маркетингу.

Ситуаційна задача 2 Визначення економічних методів.

У напружений період завершення виробничого завдання в бригаді спостерігалось порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. У результаті в строк не було виконано за-планований обсяг роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні керівництвом, ні бригадою не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти таке рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Завдання

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, спрямованими на обмеження негативних тенденцій у колективі, ви запропонували б для вирішення проблеми?

2. Чи доречно застосовувати економічні методи в цій ситуації?

3. Чи є помилки в діях бригадира, працівників бригади?

Ситуаційна задача 3. Визначення соціально-психологічних методів.

На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Ризикуючи життям, він ліквідував поломку. Начальник цеху довідався про ці події.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника цеху стосовно майстра, робітника? Відповідь обґрунтуйте.

2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в цій ситуації?

3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?

9 Тема 8. Функція менеджменту «планування».

8.1.Сутність, завдання і принципи планування.

8.2.Види внутріорганізаційного планування.

8.3.Система планів в організації.

8.4.Методологія і етапи стратегічного планування.

8.5.Види функціональних стратегій і чинники їх вибору.

8.6.Управління реалізацією стратегічного плану.

8.7.Проблеми й особливості застосування стратегічного планування у вітчизняних організаціях.

Питання для дискусії:

1. У чому полягає сутність функції планування? Яких принципів слід дотримуватись для її ефективного здійснення?

2. Опишіть види внутрішнього планування і вкажіть взаємозв'язок між ними.

3. Охарактеризуйте систему планів підприємства.

4. За якими етапами здійснюється стратегічне планування діяльності організації?

5. Що необхідно враховувати при формулюванні місії організації?

6. Якими можуть бути цілі комерційного підприємства?

7. Як здійснюється аналіз загроз та можливостей, що очікуються у зовнішньому середовищі фірми протягом періоду планування?

8. Які сфери діяльності організації досліджують у процесі управлінського обстеження її внутрішніх сильних і слабких сторін?

9. Опишіть сутність і завдання SWOT-аналізу.

10. Які загальні стратегії може обирати велике підприємство? А мале? Які фактори обумовлюють вибір стратегії?

11. Якими є завдання стратегічного маркетингу в процесі розроблення стратегії фірми?

12. Охарактеризуйте еталонні стратегії бізнесу Котлера і покажіть їх зв'язок із маркетинговою діяльністю.

13. Наведіть характеристику інноваційних стратегій підприємства. коли їх доцільно застосовувати?

14. Охарактеризуйте стратегії виробництва за класифікацією М. Портера. Які переваги отримує підприємство при їх застосуванні?

15. Охарактеризуйте фінансові стратегії підприємства.

16. Як здійснюється управління реалізацією стратегічного плану?

17. Обґрунтуйте необхідність оцінювання поточної стратегії у процесі стратегічного планування.

2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс, ділова гра)

10 Тема 8. Функція менеджменту «планування».

Мета: вивчення функції менеджменту «планування». Вирішення ситуаційних задач.

Завдання:

1. Провести заняття за темою у вигляді дискусії з наведенням прикладів до кожного питання.

2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс, ділова гра).

1. Питання для дискусії:

1. Види функціональних стратегій і чинники їх вибору.
2. Управління реалізацією стратегічного плану.
3. Проблеми й особливості застосування стратегічного планування у вітчизняних організаціях.

Приклад:

Ситуаційна задача 1.

Розгляньте, як в обраних організаціях плани реалізується, які основні вимоги пред'являються при реалізації планів (приклади планів додаються).

Ситуаційна задача 2.

Візьміть будь-яку вигадану організацію, складіть план її діяльності. У складеному плані виділіть стратегічні, тактичні й оперативні плани.

11 Тема 9. Функція менеджменту «організування».

9.1. Сутність функції «організування». Організаційна структура і принципи її побудови.

9.2. Формування підрозділів організації.

9.3. Централізація і децентралізація у побудові організації. Повноваження і обов'язки.

9.4. Чинники, що впливають на побудову організаційної структури.

9.5. Види організаційних структур

9.6. Організаційний розвиток. Стратегія організаційних змін

Питання для дискусії:

1. Розкрийте сутність функції менеджменту «організування».

2. Що є практичним результатом проектування організаційної структури?

3. Охарактеризуйте ключові поняття організаційної структури.

4. Розкрийте причини і зміст процесу делегування повноважень при побудові організації. Яких правил треба дотримуватись при цьому? Наведіть приклади постійних та тимчасових повноважень на малому підприємстві, що працює у сфері автосервісу.

5. Охарактеризуйте види департаментизації, які можуть використовуватися при формуванні організаційної структури.
 6. Наведіть схему встановлення кількісних характеристик організаційної структури.
 7. Опишіть централізовані і децентралізовані організації.
 8. Дайте характеристику багатомірній та матричній структурам управління. Які переваги дає використання таких структур порівняно із традиційними лінійними чи лінійно-функціональними?
 9. Охарактеризуйте зв'язок між стратегією та структурою організації, навівши приклад із вітчизняної практики менеджменту.
 10. Вкажіть переваги і недоліки різних видів організаційних структур управління.
 11. Покажіть залежність організаційної структури управління підприємством від етапів його життєвого циклу.
 12. Наведіть характеристику фаз розвитку компанії за Л. Грейнером.
- 2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс, ділова гра)**

- 12 **Тема 10. Функція менеджменту «мотивування»**
- 10.1. Сутність і роль мотивування
 - 10.2. Типи мотиваційних теорій.
 - 10.3. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві.
- Питання для дискусії:
1. Охарактеризуйте механізм мотивування.
 2. Вкажіть відмінності між поняттями «мотиви» і «стимули».
 3. У чому суть мотиваційної структури людини? Чи може вона змінюватися під впливом організаційного оточення?
 4. Покажіть відмінності між мотиваційною теорією Маслоу і Маккланда. У чому полягають недоліки теорії Маслоу? Чому теорію Макклелланда називають теорією «надбаних потреб»?
 5. Розкрийте сутність двофакторної теорії Герцберга.
 6. Опишіть теорію справедливості і наведіть приклади її використання у мотиваційному процесі.
 7. Дайте характеристику теорії очікувань. Коли її застосування буде неефективним?
 8. Дайте порівняльну характеристику форм і графіків підтримки бажаної поведінки працівників з урахуванням можливої специфіки їх роботи.
 9. Поясніть, яким чином мотивація забезпечує досягнення синергізму роботи підприємства.

	<p align="center">2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс)</p>
<p>13</p>	<p>Тема 11. Функція менеджменту «контролювання»</p> <p>11.1. Місце контролювання у системі управління.</p> <p>11.2. Види управлінського контролю.</p> <p>11.3. Сутність і етапи процесу контролювання.</p> <p>11.4. Система контролю і умови її ефективного функціонування.</p> <p>11.5. Основні види управлінського контролю.</p> <p>11.6. Контролювання поведінки працівників.</p> <p><u>Питання для дискусії:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте сутність і призначення функції менеджменту «контролювання». 2. За якими ознаками класифікують управлінський контроль? 3. У чому полягає сутність зовнішнього та внутрішнього контролю? 4. Наведіть приклади функціонального контролю. 5. Опишіть види контролю залежно від часу його здійснення. Які завдання діагностичного і терапевтичного контролю? 6. Охарактеризуйте етапи процесу контролю. 7. Наведіть приклади стандартів. 8. Охарактеризуйте основні елементи системи контролю. <p align="center">2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс)</p>
<p>14</p>	<p>Тема 12. Формування і розвиток колективу</p> <p>12.1. Людина та організаційне оточення</p> <p>12.2. Сутність, види і характеристика колективів (груп).</p> <p>12.3. Чинники, що впливають на ефективність роботи групи.</p> <p>12.4. Формування і розвиток колективу.</p> <p>12.5. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти.</p> <p><u>Питання для дискусії:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте механізм виникнення і взаємодії формальних і неформальних груп в організації. 2. Вкажіть типи формальних груп в організації. З якою метою створюються цільові групи? 3. Яких рекомендацій слід дотримуватись для налагодження співпраці з неформальними групами в організації? 4. Охарактеризуйте чинники, що впливають на ефективність роботи групи. 5. Які групові ролі мають виконувати члени групи, щоб її діяльність була успішною? А якої рольової поведінки треба уникати?

	<p>6. Які обставини впливають на формування та розвиток будь-якого колективу? Вкажіть умови, що забезпечують соціально-психологічну сумісність його членів.</p> <p>7. Охарактеризуйте стадії розвитку групи.</p> <p>1.8. У який спосіб можна визначити рівень розвитку групи? Які заходи сприятимуть вдосконаленню колективної роботи?</p> <p>2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс, ділова гра)</p>
15	<p>Тема 13. Керівництво і лідерство.</p> <p>13.1. Сутність керівництва і лідерства.</p> <p>13.2. Влада, її форми та джерела.</p> <p>13.3. Теорії лідерства.</p> <p><u>Питання для дискусії:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте поняття «керівництво» та «лідерство». Вкажіть на їх відмінності. 2. У чому різниця між формальним та неформальним лідером? 3. Опишіть сильні та слабкі сторони форм влади, які можуть використовувати керівники. 4. Вкажіть умови, за яких можна ефективно використовувати такі інструменти впливу на людей, як переконання та залучення до співробітництва. 5. Які особисті риси людини формують ефективного лідера? 6. Охарактеризуйте стилі поведінки керівника. Які з них найпоширеніші у вітчизняному менеджменті і чому? 7. Опишіть сутність чотирьох систем В Лайкерта. 8. У чому полягає сутність ситуаційного підходу до лідерства? 9. Опишіть ситуаційну модель Ф. Фідлера і наведіть приклади, що ілюструють її використання. 10. Охарактеризуйте модель П. Герсі та К. Бланшара. 11. Покажіть на прикладі застосування теорії «шлях — мета» Р. Хауза і Т. Мітчела для підвищення ефективності впливу на підлеглих. <p>2. Виконання завдань (Вирішення ситуаційних завдань, задачі, кейс)</p> <p>Приклади завдань:</p> <p>1. Особистість лідера.</p> <p>Подумайте, якими рисами має володіти справжній лідер (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риса лідера».</p> <p>Згадайте людину, яка, на Вашу думку є справжнім втіленням лідера. У другому стовбці шаблону оцініть за 10-бальною шкалою, на скільки у</p>

цієї людини розвинені кожна зі згаданих Вами рис. У третьому стовбці оцініть розвиненість цих рис особисто у Вас.

Риси лідера	Приклад лідера та оцінка якостей за 10 б. шкалою	Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою
1. Впевненість		
2. Сила волі		
3. Ентузіазм		
4. Рішучість		
5. Комунікабельність		
6. Оптимізм		
7. Самовідданість справі		
8. Наполегливість		
9. Цілеспрямованість		
10. Амбіційність		

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

1. Яким має бути справжній лідер?
 2. Навіщо бути лідером?
 3. Які якості особистості та риси необхідно розвинути Вам особисто для того, щоб стати лідером?
 4. Що необхідно для того, щоб бути успішним лідером?
- 2. Підготувати есе на тему «Яким має бути лідер майбутнього в суспільстві».**

1.3. Завдання для самостійної роботи

Самостійна робота виконується студентами у вільні від аудиторних занять години. Вона включає опрацювання спеціальної літератури, підготовку і оформлення індивідуального практичного заняття яка передбачає роботу з дослідження і вивчення особистої тактики менеджера.

Теми дослідницьких робіт

1. Менеджмент і ризик.
2. Ефективність менеджменту.
3. Проблеми сучасного менеджменту.
4. Особливості менеджменту в малому бізнесі .
5. Якості сучасного менеджера.
6. Менеджмент у науковій діяльності
7. Менеджмент у зв'язках з громадськістю
8. Управлінські комунікації
9. Адаптація людини в організації. Роль типу особи
10. Переговори і менеджмент
11. Тайм-менеджмент
12. Керівник і підприємець в сучасній організації.
13. Порівняльний аналіз теорій лідерської поведінки.
14. Управління конфліктами.
15. Розробка комунікаційного процесу (на прикладі організації, відділу, групи).
16. Мистецтво спілкування в роботі менеджера.
17. Стратегія компанії
18. Бюрократична структура управління: теорія і практика.
19. Розробка процедури контролю в організації.
20. Характеристика негативних наслідків контролю.
21. Порівняльна характеристика типових організаційних рішень планування (організації, мотивації, контролю).
22. Консультування як інструмент управління організаційними змінами.
23. Глобалізація і рекламний менеджмент: огляд міжнародних рекламних агентств.

24. Менеджмент неурядових організацій

25. Управління медіа-проектами

1.4. Забезпечення освітнього процесу

Проекційне мультимедійне обладнання: проектор, екран, ноутбук/комп'ютер.

Програмне забезпечення: PowerPoint, MSWord, Excel.

Система електронного навчання Moodle 3.9.

Доступ до мережі internet, точка доступу Wi-Fi.

Сервіси відеозв'язку: Google Meet, Zoom, Skype

2. Підсумковий контроль

Підсумковий контроль з дисципліни «Менеджмент» проводиться відповідно до навчального плану у вигляді іспиту, в терміни, встановлені графіком навчального процесу та в обсязі навчального матеріалу. Форма проведення іспиту – усна.

Зразок «нульового» варіанту іспитового білету наведено нижче:

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Семестри

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Навчальна дисципліна **Менеджмент**

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 0

1. Охарактеризуйте основні види формальних і неформальних комунікаційних мереж в організації (максимальна кількість балів 12).
2. Охарактеризуйте організації механістичного та органічного типів(максимальна кількість балів 12).
3. За якими ознаками класифікують управлінський контроль? (максимальна кількість балів 12).
- 4 бали студент може отримати за відповіді на 2 додаткові питання в межах курсу

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту
Протокол № ____ від „__” _____ 2020 року

Завідувач кафедри
менеджменту

(підпис)

Стоян О.Ю.
(прізвище та ініціали)

Екзаменатор

(підпис)

Стоян О.Ю.
(прізвище та ініціали)

Перелік питань до іспиту:

1. Розкрийте сутність термінів «менеджмент», «система менеджменту», «об'єкт і суб'єкт менеджменту», «предмет менеджменту».
2. Чому менеджмент називають мистецтвом управління?
3. Охарактеризуйте організацію як соціотехнічну систему і об'єкт менеджменту.
4. Наведіть класифікацію підприємств, що функціонують в Україні.
5. Охарактеризуйте менеджмент як особливий вид діяльності.
6. Назвіть основні сфери і рівні менеджменту і проаналізуйте співвідношення ролей і завдань у роботі керівників різних рівнів.
7. Розкрийте сутність та особливості управлінської діяльності.
8. Охарактеризуйте основні категорії управлінських працівників.
9. За якими критеріями здійснюється розподіл праці в управлінні?
10. Що визначає склад функцій управління?
11. У чому полягає різниця між менеджером і підприємцем?
12. Який менеджер буде успішнішим — експериментатор чи консерватор?
Обґрунтуйте свою думку.
13. Чому менеджери мусять мати позитивний погляд на речі?
14. Охарактеризуйте передумови виникнення науки управління.
15. Охарактеризуйте основні положення класичного напрямку теорії менеджменту: школи наукового управління, бюрократичної та адміністративної шкіл управління.
16. У чому полягає сутність гуманістичного підходу у теорії менеджменту?
17. Який внесок у розвиток менеджменту кількісної теорії? У яких сферах управління використовують переважно її надбання?
18. Опишіть сутність процесуального, системного та ситуаційного підходів до управління. Чому їх називають інтеграційними?
19. Дайте загальну характеристику сучасної парадигми управління організаціями.

20. Охарактеризуйте реінжинірінг як теорію комплексного оздоровлення організацій.

21. У чому сутність концепції організаційних ринків?

22. У яких випадках менеджерам варто звернути увагу на теорію альянсів?

23. На чому ґрунтуються основні положення теорії людського капіталу та концепції партисипативного управління?

24. Охарактеризуйте розвиток менеджменту в Україні.

25. Вкажіть основні концепції інституціональної теорії, які можуть використовуватися у практиці менеджменту.

26. Розкрийте сутність принципів управління.

27. У чому полягають відмінності між принципами управління організацією у ринковій та планово-адміністративній системах господарювання?

28. Назвіть принципи управління, які є важливими для сучасних підприємств. Обґрунтуйте відповідь.

29. Охарактеризуйте методологію розроблення принципів управління для організацій.

30. Охарактеризуйте сутність та сферу застосування:

а) економічних методів управління;

б) адміністративних методів управління;

в) соціально-психологічних методів управління;

г) правових методів управління.

31. Охарактеризуйте складові внутрішнього середовища організації.

32. Які ключові завдання менеджменту при формуванні внутрішнього середовища?

33. З якою метою будують «дерево цілей»?

34. Охарактеризуйте чинники, які впливають на формування структури організації.

35. Поясніть відмінності між виробничою структурою, структурою апарату управління й організаційною структурою.

36. Яка роль технології у забезпеченні ефективності організації?

37. Охарактеризуйте загальні типи технологій, що використовуються для виготовлення продукції, вкажіть їхні переваги та недоліки.

38. У чому полягає різниця між технологіями виробництва і обслуговування? Які з них використовують університет, лікарня, роздрібна торгівля?

39. У гнучких виробничих системах поєднуються елементи дрібносерійного і масового виробництва. Який вплив може мати ця форма технології на організаційну структуру?

40. Вкажіть, від чого залежить поведінка людей в організації і ефективність їхньої роботи.

41. Охарактеризуйте складові та рівні організаційної (корпоративної) культури.

42. Під впливом яких чинників формується організаційна культура?

43. У чому полягає взаємозалежність внутрішніх складових організації?

44. Охарактеризуйте складові зовнішнього середовища організації.

45. Які елементи зовнішнього середовища безпосередньо впливають на діяльність комерційного підприємства? Чи однакові вони за силою дії для комерційних підприємств та бюджетних установ?

46. Яким чином «контактні аудиторії» впливають на діяльність виробничого підприємства? Освітнього закладу?

47. Охарактеризуйте чинники зовнішнього середовища, які опосередковано впливають на діяльність організації. Чи однаковою мірою вони впливають на діяльність фірм, що належать до однієї галузі? Різних галузей?

48. Чим відрізняється вплив науково-технологічних факторів на діяльність підприємств виробничої та невиробничої сфер?

49. Обґрунтуйте необхідність оцінювання керівництвом впливу змін загального стану економіки на діяльність організації.

50. Вкажіть чинники зовнішнього середовища, які є особливо важливими при виході на міжнародні ринки.

51. Яка роль комунікації у системі управління фірмою?

52. Яку комунікацію вважають ефективною? Чому?

53. Вкажіть різницю між даними та інформацією. Які вимоги ставляться до інформації?

54. Охарактеризуйте елементи комунікаційного процесу.

55. Яку роль у комунікаційному процесі відіграє зворотний зв'язок?

56. Які психологічні аспекти слід враховувати при комунікаціях? Обґрунтуйте відповідь.

57. Якою має бути структура повідомлення, щоб комунікації були ефективними?

58. Охарактеризуйте методи комунікацій, вкажіть їх переваги та недоліки.

59. Наведіть класифікацію комунікаційних каналів за їх пропускнуою спроможністю.

60. Охарактеризуйте види міжособистісних комунікацій. Які з них є найскладнішими і чому?

61. Назвіть види організаційних комунікацій і вкажіть їх місце в організації. Яким чином впливає стиль керівництва на систему організаційних комунікацій?

62. Охарактеризуйте основні види формальних і неформальних комунікаційних мереж в організації.

63. Наведіть класифікацію технічних засобів управління. Яка їх роль у підвищенні ефективності комунікаційних процесів фірми?

64. Охарактеризуйте основні підходи до створення систем інформаційного забезпечення в сучасних фірмах. Які основні проблеми виникають при цьому?

65. Які інформаційні системи і для вирішення яких завдань використовують у практиці управлінської діяльності?

66. Охарактеризуйте чинники, які зумовлюють проблемну ситуацію.

67. Назвіть вимоги, які ставлять до управлінських рішень.

68. Наведіть класифікацію управлінських рішень.

69. Вкажіть, якого типу управлінські завдання вирішуються на різних рівнях управління.

70. Охарактеризуйте стилі мислення керівників щодо прийняття управлінських рішень.

71. Проаналізуйте переваги та недоліки індивідуального і групового прийняття рішень.
72. Поясніть, чому управлінське рішення має комплексний характер.
73. Вкажіть, які стадії охоплює технологія прийняття управлінського рішення. Опишіть блок-схему підготовки і прийняття рішення.
74. Що таке критерії вибору рішень і як їх визначають?
75. Вкажіть, які обмеження можуть впливати на вибір певного варіанта управлінського рішення.
76. Які рекомендації допомагають прискорити процес прийняття рішень і підвищити їх якість?
77. Перелічіть операції, які необхідно здійснити при виконанні управлінських рішень.
78. Охарактеризуйте загальнонаукові підходи до прийняття управлінських рішень.
79. Охарактеризуйте групу евристичних методів генерації ідей.
80. Опишіть експертні методи обґрунтування рішень і вкажіть, у яких випадках їх доцільно використовувати.
81. За якими напрямками слід оцінювати наслідки реалізації рішень?
82. У чому полягає сутність функції планування? Яких принципів слід дотримуватись для її ефективного здійснення?
83. Опишіть види внутріфірмового планування і вкажіть взаємозв'язок між ними.
84. Охарактеризуйте систему планів підприємства.
85. За якими етапами здійснюється стратегічне планування діяльності організації?
86. Що необхідно враховувати при формулюванні місії організації?
87. Якими можуть бути цілі комерційного підприємства?
88. Як здійснюється аналіз загроз та можливостей, що очікуються у зовнішньому середовищі фірми протягом періоду планування?

89. Які сфери діяльності організації досліджують у процесі управлінського обстеження її внутрішніх сильних і слабких сторін?
90. Опишіть сутність і завдання SWOT-аналізу.
91. Які загальні стратегії може обирати велике підприємство? А мале? Які фактори обумовлюють вибір стратегії?
82. Якими є завдання стратегічного маркетингу в процесі розроблення стратегії фірми?
93. Охарактеризуйте еталонні стратегії бізнесу Котлера і покажіть їх Зв`язок із маркетинговою діяльністю.
94. Наведіть характеристику інноваційних стратегій підприємства, коли їх доцільно застосовувати?
95. Охарактеризуйте стратегії виробництва за класифікацією М. Портера. Які переваги отримує підприємство при їх застосуванні?
96. Охарактеризуйте фінансові стратегії підприємства.
97. Як здійснюється управління реалізацією стратегічного плану?
98. Обґрунтуйте необхідність оцінювання поточної стратегії у процесі стратегічного планування.
99. Розкрийте сутність функції менеджменту «організування».
100. Що є практичним результатом проектування організаційної структури?
101. Охарактеризуйте ключові поняття організаційної структури.
102. Охарактеризуйте види департаментизації, які можуть використовуватися при формуванні організаційної структури.
106. Наведіть схему встановлення кількісних характеристик організаційної структури.
107. Опишіть централізовані і децентралізовані організації.
108. Які чинники впливають на побудову організаційної структури?
109. Охарактеризуйте організації механістичного та органічного типів.
110. Охарактеризуйте лінійну і функціональну структури управління і вкажіть, в яких ситуаціях можливе їх ефективне застосування.

111. Дайте характеристику багатомірній та матричній структурам управління. Які переваги дає використання таких структур порівняно із традиційними лінійними чи лінійно-функціональними?

112. Охарактеризуйте зв'язок між стратегією та структурою організації, навівши приклад із вітчизняної практики менеджменту.

113. Вкажіть переваги і недоліки різних видів організаційних структур управління.

114. Покажіть залежність організаційної структури управління підприємством від етапів його життєвого циклу.

115. Наведіть характеристику фаз розвитку компанії за Л. Грейнером.

116. Які рекомендації слід брати до уваги при проектуванні організаційних змін?

117. Охарактеризуйте механізм мотивування.

118. Вкажіть відмінності між поняттями «мотиви» і «стимули».

119. У чому суть мотиваційної структури людини? Чи може вона змінюватися Під впливом організаційного оточення?

120. Покажіть відмінності між мотиваційною теорією Маслоу і Маккланда.

121. Розкрийте сутність двофакторної теорії Герцберга.

126. Опишіть теорію справедливості і наведіть приклади її використання у мотиваційному процесі.

127. Дайте характеристику теорії очікувань. Коли її застосування буде неефективним?

129. Охарактеризуйте сутність і призначення функції менеджменту «контролювання».

130. За якими ознаками класифікують управлінський контроль?

131. У чому полягає сутність зовнішнього та внутрішнього контролю?

132. Наведіть приклади функціонального контролю.

133. Опишіть види контролю залежно від часу його здійснення. Які завдання діагностичного і терапевтичного контролю?

134. Охарактеризуйте етапи процесу контролю.

135. Охарактеризуйте основні елементи системи контролю.

136. Вкажіть типи формальних груп в організації. З якою метою створюються цільові групи?

137. Охарактеризуйте чинники, що впливають на ефективність роботи групи.

138. Охарактеризуйте стадії розвитку групи.

139. Охарактеризуйте поняття «керівництво» та «лідерство». Вкажіть на їх відмінності.

140. У чому різниця між формальним та неформальним лідером?

141. Опишіть сильні та слабкі сторони форм влади, які можуть використовувати керівники.

142. Вкажіть умови, за яких можна ефективно використовувати такі інструменти впливу на людей, як переконання та залучення до співробітництва.

143. Які особисті риси людини формують ефективного лідера?

144. Охарактеризуйте стилі поведінки керівника. Які з них найпоширеніші у вітчизняному менеджменті і чому?

145. У чому полягає сутність ситуаційного підходу до лідерства?

3. Критерії оцінювання та засоби діагностики результатів навчання

№	Вид діяльності (завдання)	Максимальна кількість балів
1	Відповіді на семінарських заняттях (активна участь у дискусії, вирішенні ситуаційних задач, кейсів) або написання тестових завдань з відповідної теми семінарського заняття (оцінюються в межах балів, які можна отримати на відповідному семінарському)	50
2	Здійснення дослідницької роботи за заданою тематикою та захист (виступ) під час семінарських занять або	10
3	Підготовка та захист презентації (міні-лекції) до однієї із тем курсу- попередньо узгодивши обрану тему з викладачем (з метою уникнення повторень між студентами групи).	10
4	Іспит	40
	Всього	100

Об'єктом оцінювання навчальних досягнень студентів є знання, уміння та навички, досвід творчої діяльності, емоційно-ціннісного ставлення до навколишньої дійсності.

Поточний контроль знань студентів протягом одного семестру включає оцінку за роботу на семінарських заняттях (відповіді на семінарських заняттях (активна участь у дискусії, вирішенні ситуаційних задач, кейсів, командна робота, ділові ігри) або написання тестових завдань до кожної із тем семінарського заняття та виконання творчих завдань (Здійснення дослідницької роботи за заданою тематикою або підготовка та захист презентації (міні-лекції) до однієї із тем курсу-теми обираються за списком групи).

Критерії поточної оцінки знань студентів (усні відповіді на семінарському занятті)

Усний виступ	Критерії оцінки
5	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу.
4	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому

	обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
3	В цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.
2	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
1	Частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів, допускаючи при цьому суттєві помилки.
0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Тестові завдання до теми _

Варіант № 0

1. Організація — це група людей, діяльність яких свідомо чи спонтанно координується задля досягнення:
 - а) прибутку;
 - б) спільної мети;
 - в) конкурентних переваг;
 - г) ринкових позицій.
2. Вкажіть, яку з наведених нижче структур не можна класифікувати як організацію;
 - а) студентська група;
 - б) вищий навчальний заклад;
 - в) маркетингова компанія;
 - г) екологічний рух «Грінпіс».
3. В організації виділяють такі рівні управління:
 - а) інституційний, управлінський, технічний;
 - б) інституційний, середній, технологічний;
 - в) організаційний, функціональний, лінійний;
 - г) вертикальний і горизонтальний.

4. Для організацій, що здійснюють посередницьку діяльність, найважливішим ресурсом є:

- а) технологія;
- б) персонал;
- в) інформація;
- г) все вищеназване.

5. Підприємець — це людина, що:

- а) приймає рішення і прагне будь-що його виконати, покладаючись на класичні методи управління;
- б) приймає рішення і прагне досягти цілі, виявляючи гнучкість, ризикуючи, відмовляючись від нежиттєздатних ідей;
- в) шукає нові можливості у бізнесі, але не бажає ризикувати власним капіталом;
- г) надає перевагу децентралізації в управлінні, не використовує неформальні зв'язки.

6. Функції планування, організування, контролювання, мотивування,

становлять менеджменту:

- а) філософію;
- б) проблеми;
- в) процес;
- г) дилеми;
- г) цілі.

7. До загальних функцій управління організацією належать:

- а) прогнозування, планування, організування, мотивування, координування, контролювання;
- б) планування, організування, спеціалізація, мотивування, контролювання;
- в) маркетинг, планування, організування, мотивування, контролювання.

8. Проектування і внесення змін усередині організації; прийняття рішень, пов'язаних із розподілом ресурсів; участь у переговорах для захисту інтересів організації — це, за класифікацією Мінцберга:

- а) міжособистісні ролі;
- б) завершальні ролі;
- в) інформаційні ролі.

9. Управлінський персонал поділяють на керівників, спеціалістів, службовців (технічних виконавців):
- а) залежно від функціональної ролі в процесі управління;
 - б) залежно від посади, яку вони займають;
 - в) залежно від особистої ролі в управлінні підприємством.
10. Діють на основі єдиновладдя, відповідають за стан і розвиток організації чи її підрозділів менеджери:
- а) лінійні;
 - б) функціональні;
 - в) операційні;
 - г) фінансові.

Методика оцінювання виконання тестових завдань

Тестові питання 1-10 оцінюються в 0,5 балів кожне.

МЕТОДИЧНІ ПОЯСНЕННЯ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ РОБОТИ ЗА ЗАДАНОЮ ТЕМАТИКОЮ ТА ЗАХИСТУ (ВИСТУПУ) ПІД ЧАС СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Здійснення дослідницької роботи - важлива форма самостійної роботи студента, що передбачає короткий виклад у письмовому вигляді змісту і результатів індивідуальної навчально-дослідницької діяльності студента, що відображає точку зору автора на дану проблему (з даного питання), має регламентовану структуру, зміст і оформлення.

Його головними завданнями є: формування умінь самостійної роботи студентів з джерелами літератури, їх систематизація, порівняльний аналіз з подальшими висновками; розвиток навичок логічного мислення; поглиблення теоретичних знань з проблеми дослідження.

Теми дослідження визначаються кафедрою і містяться в програмі дисципліни «Менеджмент». Його зміст повинен включати аргументоване викладення визначеної тематики та відповідати темі, вказаній на титульному аркуші,

розкривати її в повному обсязі. Слід прагнути до того, щоб виклад був ясным, точним і при цьому виразним.

Дослідницьку роботу необхідно структурувати наступним чином:

- титульний аркуш;
- зміст (при складанні плану (його змісту) необхідно дотримуватися співвідношення кожного пункту (розділу) з головною темою, уникаючи при цьому повторів. Кожен пункт повинен розкривати одну із сторін теми, які в сукупності повинні охопити її повністю);
- Вступ – передбачає розкриття актуальності теми, причини обрання цієї теми студентом, визначення цілей та завдань дослідницької роботи, а також короткий огляд літератури з зазначеної теми, історію питання. Вступ зазвичай становить 1-2 сторінки;
- зміст (основна частина) – передбачає послідовне розкриття поставлених у вступі цілей і завдань, розгляд різних точок зору з даного питання, робиться їх систематизація / порівняльний аналіз з подальшими висновками студента щодо даної проблеми (з даного питання);
- висновок – у висновку підводиться загальний підсумок роботи, формулюються висновки результатів індивідуальної навчально-дослідницької діяльності студента відповідно до цілей і завдань, вказаних у вступі, наводиться точка зору автора на дану проблему (з даного питання), намічаються перспективи подальшого дослідження;
- список літератури;
- додатки.

Орієнтовний обсяг дослідницької роботи 18-20 аркушів формату А4 друкованого тексту. Кількість опрацьованої літератури - не менше ніж 10-15 джерел (крім підручників). Нумерацію сторінок необхідно розпочинати з третього аркуша.

Дослідницька робота оцінюється від 0 до 10 балів. Критеріями оцінки є: новизна тексту, обґрунтованість вибору джерел літератури, відповідність змісту дослідження обраній темі, цілям і завданням, поставленим у вступі, ступінь розкриття теми, дотримання вимог до оформлення, зазначення посилань.

Оцінювання підготовки та захисту презентації (міні-лекції) до однієї із тем курсу проводиться згідно наступних вимог

№ з/п	Вимоги до доповіді	Кількість балів
1	Відповідь повністю розкриває сутність поставленого питання, підготовлена презентація у PowerPoint (15-20 слайдів), яка відображає професіоналізм доповідача у розумінні цієї теми, відповідає на всі питання які може задати аудиторія слухачів. При цьому студент виявляє особливі творчі здібності, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує інформацію	10
2	Відповідь розкриває сутність поставленого питання, підготовлена презентація у PowerPoint (10-15 слайдів), відповідає не на всі питання, які може задати аудиторія слухачів. При цьому студент не вільно володіє вивченим обсягом матеріалу	8-6
3	Відповідь не повністю розкриває сутність поставленого питання, підготовлена презентація у PowerPoint (до 10 слайдів) не ілюструє сутність розглянутої проблеми. При цьому студент володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів	6-4
4	Відповідь не розкриває сутність поставленого питання, не підготовлена презентація у PowerPoint, студент відповідає не на всі питання. При цьому студент володіє матеріалом на рівні елементарного розпізнавання і відтворення окремих фактів, елементів	2-0

Проведення підсумкового контролю знань. Результатом вивчення дисципліни «Менеджмент» виступає іспит. Умовою допуску до підсумкового контролю знань є позитивні оцінки з поточного контролю знань. Контроль знань студентів здійснюється за 100-бальною шкалою. Максимальну кількість балів, яку може отримати студент протягом семестру становить 60 балів. На іспит відповідно відводиться максимальна кількість балів - 40 балів.

Іспитовий білет складається з трьох теоретичних питань. За кожну правильну відповідь на питання та виконання завдання студент може отримати максимум 12 балів. 4 бали студент може отримати за відповіді на 2 додаткові питання в межах

курсу.

Оцінювання відповіді на іспиті з дисципліни «Менеджмент» проводиться згідно наступних вимог:

**Критерії підсумкового оцінювання знань (іспиту)
здобувачів вищої освіти**

Критерії оцінювання	Кількість балів
В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає у відповіді, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань. Правильно відповідає на додаткові питання з курсу	Оцінка «5» (відмінно) 30-40
Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає у відповіді, в основному розкриває зміст. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно відповідає на додаткові питання	Оцінка «4» (добре) 15-29
В цілому володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст у відповіді не досить послідовно, без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно відповів на 1 з додаткових питань.	Оцінка «3» (задовільно) до 15
Студент виявляє незнання більшої частини навчального матеріалу та не в змозі його викласти у відповіді, не розуміє змісту додаткових теоретичних питань.	Оцінка «2» (незадовільно)

4. Рекомендовані джерела інформації

4.3. Основні:

1. Основи менеджменту. Теорія і практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
2. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К. : 2018. 237 с.
3. Муромець Н. Є.Мирошніченко Ю. В., Менеджмент: навч. посіб. Харків : ФОП Мезина В. В., 2017. 324 с.
4. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посібник/ Г. І. Забродська. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017 – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.
5. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
7. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – вид. 4-е, перероблене і доповнене. - К.: Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.

4.4. Додаткові:

1. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
2. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник / З.І. Галушка, І.Ф.Комарницький. – [2-е вид., доп. та перероб.] - Чернівці: ЧНУ, 2011. – 240 с.
3. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посібник / В.М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 276 с.
4. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч.посібник / Л.Г.Дідковська, П.Л.Гордієнко. – К.: Алерта, КНТ, 2007. – 516 с.
5. Буга Н.Ю. Менеджмент Опорний конспект лекцій (в схемах) та методичні рекомендації для підготовки до семінарських та практичних робіт. – Первомайськ, 2011. – 41 с.

6. Порохня В.М. Стратегічне управління.- К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
7. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
8. Гаєвський Б.А., Гаєвська О.Б. Соціальне управління підруч. — К. : КНЕУ, 2012. — 250, [6] с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
10. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента.- М.: Вильямс, 2004. – 432 с.
11. Данюк, В. М. Організація праці менеджера [Текст] : навчальний посібник / В. М. Данюк ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. – К. : КНЕУ, 2006. – 276.
12. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика / О.А. Подсолонко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 370 с.