



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
28 серпня 2021 року,
протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної ради
університету, кандидатка наук з державного
управління, доцентка

_____ Ірина КОВТУН

28 серпня 2021 року

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
з навчальної дисципліни
«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти освітнього ступеня бакалавра
за спеціальністю 232 Соціальне забезпечення
галузі знань 23 Соціальна робота
денної форми навчання

м. Хмельницький
2021

РОЗРОБНИК:

Заступниця завідувача кафедри менеджменту,
фінансів, банківської справи та страхування,
кандидатка економічних наук, доцентка
26 серпня 2021 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування
27 серпня 2021 року, протокол № 1.

Заступниця завідувача кафедри менеджменту,
фінансів, банківської справи та страхування,
кандидатка економічних наук, доцентка
27 серпня 2021 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Декан юридичного факультету,
кандидат юридичних наук, доцент
27 серпня 2021 року

_____ Сергій КРУШИНСЬКИЙ

ЗМІСТ

	–	Стор.
1. Структура вивчення навчальної дисципліни	–	2
1.1. Тематичний план навчальної дисципліни	–	2
1.2. Лекції	–	3
1.3. Семінарські заняття	–	4
1.4. Самостійна робота студентів	–	27
1.5. Індивідуальні завдання	–	30
1.6. Підсумковий контроль	–	30
2. Схема нарахування балів	–	32
3. Рекомендовані джерела	–	34
4. Інформаційні ресурси в Інтернеті	–	38

1. Структура вивчення навчальної дисципліни

1.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин					
		Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	6	1	1	–	–	4
2.	Історія розвитку менеджменту	8	3	1	–	–	4
3.	Закони, закономірності та принципи менеджменту	9	1	2	–	–	6
4.	Функції та методи менеджменту	7	1	2	–	–	4
5.	Планування як загальна функція менеджменту	8	2	2	–	–	4
6.	Організування як загальна функція менеджменту	8	2	2	–	–	4
7.	Мотивування як загальна функція менеджменту	10	2	2	–	–	6
8.	Контролювання як загальна функція менеджменту	8	1	1	–	–	6
9.	Регулювання як загальна функція менеджменту	8	1	1	–	–	6
10.	Інформація і комунікації в менеджменті	8	2	2	–	–	4
11.	Керівництво та лідерство	10	2	2	–	–	6
	Всього годин:	90	18	18	–	–	54

1.2. Лекції

№ з/п	Назва і план теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	1
1.1.	Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.	
1.2.	Методи досліджень в менеджменті.	
2.	Історія розвитку менеджменту	3
2.1.	Передумови виникнення науки управління.	
2.2.	Класичні теорії менеджменту.	
2.3.	Неокласичні теорії менеджменту.	
2.4.	Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.	
3.	Закопи, закономірності та принципи менеджменту	1
3.1.	Інтегровані підходи до управління.	
3.2.	Закопи і закономірності менеджменту.	
3.3.	Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.	
3.4.	Класифікація принципів менеджменту.	
4.	Функції та методи менеджменту	1
4.1.	Поняття функцій менеджменту.	
4.2.	Класифікація та характеристика функцій менеджменту.	
4.3.	Сутність та класифікація методів менеджменту.	
4.4.	Економічні методи менеджменту.	
4.5.	Адміністративні методи менеджменту.	
4.6.	Соціально-психологічні методи менеджменту.	
5.	Планування як загальна функція менеджменту	2
5.1.	Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.	
5.2.	Основні елементи системи планування.	
5.3.	Етапи процесу планування.	
5.4.	Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.	
6.	Організування як загальна функція менеджменту	2
6.1.	Сутність організування та її місце в системі управління.	
6.2.	Поняття та складові організаційної діяльності.	
6.3.	Повноваження, обов'язки, відповідальність.	
6.4.	Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.	
7.	Мотивування як загальна функція менеджменту	2
7.1.	Поняття мотивування.	
7.2.	Засоби мотиваційного впливу.	
7.3.	Теорії та моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування.	
7.4.	Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації.	
7.5.	Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.	
8.	Контролювання як загальна функція менеджменту	1
8.1.	Поняття контролю та його місце в системі управління.	
8.2.	Принципи і цілі функції контролювання.	
8.3.	Етапи процесу контролювання.	
8.4.	Система контролю.	
8.5.	Види управлінського контролювання.	

1	2	3
9.	Регулювання як загальна функція менеджменту	1
9.1.	Поняття регулювання та його місце в системі управління.	
9.2.	Види регулювання.	
9.3.	Сутність процесу регулювання.	
10.	Інформація і комунікації в менеджменті	2
10.1.	Інформація, її види та роль у менеджменті.	
10.2.	Характеристика носіїв інформації.	
10.3.	Вимоги, що висуваються до інформації.	
10.4.	Поняття і характеристика комунікацій.	
10.5.	Комунікаційний процес, його елементи та етапи.	
10.6.	Перешкоди в комунікаціях.	
11.	Керівництво та лідерство	2
11.1.	Поняття та загальна характеристика керівництва.	
11.2.	Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.	
11.3.	Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.	
11.4.	Теорії лідерства.	
11.5.	Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва.	
11.6.	Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.	
	Усього	18

1.3. Семінарські заняття

Семінарське заняття 1

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.
3. Методи досліджень в менеджменті.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

Ситуаційне завдання 1. Відкриваючи свою власну справу, підприємець вкладаючи капітал, старається задовольнити вимоги споживача. При цьому він використовує всі ресурси, які є в його розпорядженні. Керуючись принципом “краще, якісніше, дешевше” підприємець вступає в конкурентну боротьбу з іншими підприємцями, тому виробляються все нові і нові види продукції, більш досконалі від попередніх. Крім цього створюються нові робочі місця, споживачі одержують те, що вони хочуть, підприємці отримують прибуток, а держава поповнює бюджет за рахунок податків, одержаних з частини прибутків підприємців. Все це свідчить про те, що суспільство рухається в напрямі постійного вдосконалення. Ось чому такі держави як США, Швеція, Фінляндія, Японія, де 60% працездатного населення, займається малим бізнесом, досягли такого високого розвитку.

Запитання до аналізу ситуації:

1. Назвіть характерні риси підприємництва.
2. Чи згодні Ви з тим, що підприємство є “рушієм прогресу”?

Ситуаційне завдання 2. Кандидатури на вакантне місце в організації відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому випадку, якщо сам керівник авторитетний у його очах.

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і домагається оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

Ситуаційне завдання 3. Ви, використовуючи свої і позичені фінансові кошти та інші ресурси, започатковуєте справу, зорієнтовані на пошук нових можливостей, бажаєте примножити своє багатство, ризикуєте, залучаєте ресурси для поставленої мети, виявляєте гнучкість, залучаєте кредити, орендуєте приміщення для своєї діяльності.

Визначте ким є дана особа і вкажіть ознаки за якими ви віднесли цю людину до вказаної вами категорії.

Ситуаційне завдання 4. У 1991 році на інженерно-економічному факультеті Львівського політехнічного інституту (тепер – інститут економіки і менеджменту Національного університету „Львівська політехніка”) було створено кафедру менеджменту і підприємництва у виробничій інфраструктурі, завідувачем якої призначено професора, д.е.н. Кузьміна Олега Євгеновича, що і дотепер очолює її. Кафедра швидко розвивалась та активно розширювала коло наукових інтересів. Оскільки з часом акцент було зроблено на питаннях зовнішньоекономічної діяльності, то у 1996 році кафедру перейменовано більш відповідно до сфери діяльності – менеджменту і міжнародного підприємництва. У 1995 році на загальних зборах колективу факультету більшістю голосів було обрано нового декана факультету (тепер директора ІНЕМ) Кузьміна О.Є. Під керівництвом Олега Євгеновича інститут динамічно розвивається, досягнуто вагомих успіхів у створенні та впровадженні багаторівневої системи підготовки фахівців з напрямів „Економік і підприємство”, „Менеджмент”, ліцензовано та акредитовано 7 спеціальностей. У колективі, який він очолює панує атмосфера творчого пошуку у розв’язанні навчальних, методичних, наукових і виховних проблем, належна увага приділяється вирішенню проблем соціального захисту працівників інституту, розвитку матеріально-технічної бази навчання.

Вкажіть до якого рівня управління належить Кузьмін О.Є. в ієрархії НУ „ЛП” та ієрархії ІНЕМ. Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційне завдання 5. Менеджмент в аграрному секторі

Бути успішним бізнесменом в Україні важко, особливо в аграрному бізнесі через часті зміни правил гри з боку владних структур, високий ризик втрат урожаю, що відвертає великий капітал від села. Проте є люди, історія успіху яких свідчить про те, що в сільському господарстві можна робити великі гроші. Для цього необхідно грамотно організувати управління бізнесом і налагодити конструктивний діалог з владою.

Одним з таких людей є Сергій Тарасов. Компанія, якою він керує, за 12 років з невеликого ТОВ перетворилася на одне з найбільших бізнес-об’єднань Кіровоградської області. Сергію Тарасову 42 роки. У 1987 р. він закінчив Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування.

Розпочав свою кар’єру бізнесмена, уже маючи досвід роботи керівника. У 1989-1992 рр. він працював директором торгового підприємства «Гедді-64». Бізнес розпочав у 1992 р. за цілком логічною для тих років схемою, заснувавши невелику фірму зі штатом п’ять осіб, яка торгувала всім, що мало тоді попит на вітчизняному ринку. У 1993-1995 рр. компанія фінансово зміцніла і чітко визначилась з пріоритетами розвитку – торгівля зерновими та олійними. Почали закуповувати цю продукцію в області і відправляти її на експорт. З часом

компанія укрупнилася і вже у 1998 році обсяги реалізацій продукції досягли 100 тис. т. Справи йшли успішно, тому Сергій Тарасов вирішив вкласти гроші безпосередньо у сільськогосподарське виробництво. Хоча на той час це було дуже ризиковано почати вирощувати зернові.

У процесі роботи з'ясувалося, що зерновий ринок України жорстко поділений між кількома великими компаніями – світовими торговцями зерна, такими як «Каргілл», «Альфред Топфер» і «Гленкор». Так, наприкінці 1990-х років на ринку працювало близько 550 компаній експортерів зерна, проте 25% обсягу експорту припадало саме на ці транснаціональні корпорації.

С. Тарасов розумів, що за таких нерівних фінансових та лобістських можливостей жодна вітчизняна компанія не зможе довго бути конкурентоспроможною на цьому сегменті ринку. Тому він вирішив застрахуватись і крім торгівлі зерном зайнятися його виробництвом, тобто замкнути цикл, у 1998 році було взято в оренду біля 500 га орної землі в Кіровоградській області з метою створити мережу агрофірм з грамотною організацією виробництва та сучасними технологіями.

Сергій Тарасов завжди прагнув зробити свій бізнес рентабельним. Із самого початку й донині всі агрофірми холдингу «Агронафтосервіс-СТ» були рентабельними. Навіть у 2003 р., коли загинули посіви озимої пшениці на площах у 3500 га, рентабельність агробізнесу склала 25-30 %. Задля оптимізації витрат було придбано кілька переробних виробництв – елеватор в Чернігівській області та цукровий завод в Кіровоградській.

На перших етапах розвитку С. Тарасов розглядав компанію, що торгувала зерном, як компанію донора – джерело для внутрішніх інвестицій. Нині до цього процесу залучені і банки, хоча холдинг намагається використовувати в розвитку короткострокові банківські кредити, які спрямовуються на поповнення оборотних коштів.

Одним з основних чинників успіху в сучасному бізнесі є використання високих технологій. Зерновий фонд «Агронафтосервіс-СТ» становлять районовані сорти елітного зерна від вітчизняного науково-дослідного інституту. С. Тарасов загалом не поділяє думки тих аграріїв, які вважають, що український зерновий фонд нікуди не годиться. Щодо техніки, фірма надає перевагу вітчизняній продукції, лише сіялки закупаються закордоном, та й то не через високу конкурентоспроможну якість, а через брак коштів. В Україні поки що немає серйозного лізингу сільськогосподарської та спеціальної техніки.

В останні роки переважна більшість керівників скаржаться на нестачу робітників у сільському господарстві. Сергій Тарасов також вважає проблему з кадрами однією з основних. Щоб залучити висококваліфікованих фахівців, він робить усе можливе: забезпечує житлом, службовими автомобілями, використовує чітку систему бонусів та навчання персоналу. Хоча на рівні механізаторів навіть за високої заробітної платні все одно виникають проблеми з халтурою.

У сільській місцевості дуже важко знайти хорошого управлінця. Так само дуже важко підтримувати систему контролю в усіх структурах. Сергій Тарасов багато зусиль доклав для налагодження ефективної системи контролю, створивши міні-управління сільського господарства. Одна людина з центрального офісу виїжджає на місця, проводить всю необхідну роботу, присутня при нарадах.

Запитання до аналізу ситуації:

1. Які навички менеджера є найважливішими для завоювання позицій на аграрному ринку?
2. Проаналізуйте заходи Сергія Тарасова щодо становлення бізнесу холдингу «Агронафтосервіс-СТ».
3. Які риси та якості Сергія Тарасова допомогли йому досягти успіху?
4. Проаналізуйте спільні риси та відмінності між менеджером та підприємцем.
5. На прикладі діяльності Сергія Тарасова поясніть, чому менеджмент – це не тільки наука, а й мистецтво.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є : менеджмент, управління, суб'єкт менеджменту, об'єкт менеджменту, управлінські відносини, менеджмент як наука, метод дослідження, сучасна парадигма менеджменту.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- визначення сутності менеджменту як управлінської категорії;
- відмінність понять «менеджмент» та «управління»;
- загальне між поняттями «менеджмент» та «управління»;
- визначення сутності суб'єкта управлінської діяльності;
- визначення менеджменту як науки;
- методологія дослідження, яка використовується в менеджменті.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Існуючі парадигми менеджменту.
3. Класичні теорії менеджменту.
4. Неокласичні теорії менеджменту.
5. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття та проведення ділової гри.

Ділова гра «Всесвітній симпозіум «Школи і концепції менеджменту»

Мета: закріпити і поглибити знання шкіл і концепцій менеджменту, розвинути здатності аналізувати, виступати перед аудиторією з навчальною промовою, вести дискусію, відстоювати власну думку, використовувати переконливі докази й уміти відповідати на гострі запитання по темі заняття.

I. Зміст заняття:

Група розподіляється на команди (3–5 студентів). Кожна команда заздалегідь отримує тему, згідно якої вона має підготувати доповідь на Всесвітній симпозіум «Школи і концепції менеджменту».

Теми доповідей:

1. Школа наукового менеджменту: «Ідеї Тейлора живуть і перемагають».
2. Школа адміністративного менеджменту: «Ідеальні принципи управління А. Файоля та їх актуальність в сучасному менеджменті».
3. Школа людських стосунків: «Гоуторнські студії Е. Мейо та їх наслідки для розвитку теорії і практики управління організаціями».
4. Концепція кількісного менеджменту: «Математичні методи і моделі в менеджменті».
5. Концепція процесного менеджменту: «Управління бізнес-процесами в організації».
6. Концепція системного менеджменту: «Організація як система: управлінські аспекти».
7. Концепція ситуаційного менеджменту: «Сутність ситуаційного менеджменту та його значення в сучасних економічних умовах в Україні».

II. Завдання

1. Кожна команда повинна за отриманою темою підготувати доповідь на 5–7 хвилин.
2. Зміст доповіді має розкрити сутність тієї чи іншої школи або концепції менеджменту, її здобутки, її роль і значення для сучасного менеджменту. Доповідь повинна

містити яскраві приклади й аргументи, що підтверджують надзвичайну важливість і практичну значимість обстоюваної школи.

3. Стиль доповіді повинен бути пафосним і позитивним, тобто не містити критичних аспектів.

4. Доповідь має бути проголошеною (а не прочитаною з написаного) від першої особи як представника певної школи.

5. Доповідь має бути розподіленою між учасниками команди таким чином, щоб кожен з них продемонстрував свою ділянку роботи і міг бути оцінений.

6. Кожна команда повинна підготуватись до запитань опонента, а також підготувати критичне запитання опоненту.

III. Оцінка діяльності команд

Критерії оцінки команд:

1. Глибина, переконливість і пафос розкриття теми.
2. Активна участь у доповіді, запитаннях і відповідях усіх членів команди.
3. Гострота запитань опонентам і ґрунтовність і аргументованість відповідей.
4. Дотримання правил дискусії.
5. Дотримання регламенту.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є : управлінська революція, емпіричний період розвитку менеджменту, теоретичний період розвитку менеджменту; класичні теорії менеджменту, неокласичні теорії менеджменту, сучасна модель менеджменту.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- визначення особливості управлінських революцій;
- історичні етапи розвитку управлінської думки в світі;
- передумови виникнення науки про управління;
- особливості класичних теорій менеджменту;
- науковий підхід до організації праці Ф. Тейлора;
- причини зародження гуманістичного напрямку в менеджменті;
- особливості виникнення кількісного підходу до управління;
- розвиток управлінської науки за часів Київської Русі;
- особливості розвитку менеджменту за часів Російської імперії;
- генезис управлінської науки за часів Радянського Союзу;
- розвиток менеджменту за часів незалежності управління.

Семінарське заняття 2

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.
2. Закони і закономірності менеджменту.
3. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
4. Класифікація принципів менеджменту.
5. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

Ситуаційне завдання 1. Японська система менеджменту – одна з найефективніших в світі. При цьому головне її достоїнство – уміння працювати з людьми. Тут використовується механізм колективної відповідальності за доручену справу.

Саме так реалізується політика організації і управління виробництвом і людьми на всесвітньо відомій фірмі «Соні». До основних її напрямів відносяться:

- постановка цілей і задач, які зрозумілі всім: і керівникам, і робітникам. Існує думка, що це об'єднує персонал компанії в колектив односторонців;
- свідомо відмова від жорстких планів і контролю за ходом їх виконання. Прийнято вважати, що менеджер повинен діяти по обстановці. В той же час механічна старанність, цілком терпима при рутинних роботах, може привести тільки до провалу справи;
- антибюрократичний стиль керівництва. В організаційній структурі компанії при необхідності можуть бути створені на певний період підрозділи, що володіють практично повною адміністративно-господарською самостійністю;
- доручення найбільш важливих проектів новаторам. На погляд адміністрації фірми, саме обдарований співробітник, який «горить на роботі», може найефективніше і швидко виконати будь-яке найважче завдання;
- право молодшого за посадою не погоджуватися із старшим. Мова не йде про пряму непокору керівництву. Цей принцип означає, що інтереси справи мають на фірмі вищий пріоритет і заради них менеджерів слід поступатися не тільки особистими амбіціями, але деколи і віковими традиціями пошани старших молодшими;
- виховання у співробітників відчуття приналежності до однієї великої сім'ї під назвою «Соні». Для цього, як і на інших японських підприємствах, існує ефективно працююча система довічного найму, організуються колективні форми відпочинку і ін.

Запитання до аналізу ситуації:

1. Сформулюйте ваше ставлення до принципів менеджменту фірми «Соні». Що, на вашу думку, заслуговує увагу, з чим ви не згодні?
2. З урахуванням української специфіки чи можна використовувати досвід менеджменту фірми «Соні» в практиці роботи українських компаній?
3. Які труднощі при роботі з людьми можуть виникнути в українського менеджера і як ви рекомендували б їх долати?

Ситуаційне завдання 2. «Аналіз принципів управління в компанії ІВМ».

Текст для аналізу: «Принципи управління в компанії ІВМ» «Перша група принципів відноситься до переконання, що створює довіру між працівниками й формує відносини партнерства; друга — стосується способів протидії бюрократичним тенденціям в управлінні компанією.

1. Перша група принципів

1. Сильне переконання — неписані правила, що цементують компанію: політика забезпечення зайнятості працівників; найкраще у світі обслуговування клієнтів («Заробітну плату вам платить клієнт»); прагнення фірми до досконалості, досягнення своїх цілей найефективнішими способами.
2. Етичні цінності формуються в концепції управління фірмою й підлягають неухильному їх дотриманню усього персоналу.
3. Політика повної зайнятості — найважливіший інструмент довіри між наймачем і найманим.
4. Підвищення ступеня різноманітності роботи — забезпечення всіх задовольняючою їх роботою відповідно до змін потреб особистості.
5. Особисте стимулювання, засноване на справедливому й найбільш доцільному використанні стимулів, оцінці праці кожного.
6. Розвиток неспеціалізованої кар'єри — свідоме передбачення й планування зміни роботи (спеціалізації) у рамках своєї фірми, що сприяє вдосконаленню працівників і дозволяє робити кар'єру в межах широкої спеціалізації (виробничої сфери або маркетингу).
7. Особиста участь у прийнятті рішень. Ця система має неформальний характер, а навички міжособистісного спілкування зведені в ступінь мистецтва.
8. Неявний контроль замість явного, заснованого на цифрових показниках.

9. Розвиток високої культури.

10. Холістичний підхід до оцінки працівників (спосіб мислення й причетність керівництва до способу життя персоналу) припускає на першому місці серед пріоритетів фірми працівника. Перший крок роботодавця — створення між ним і працівником атмосфери довіри.

II. Друга група принципів

1. Сильна віра в індивідуалізм.

2. Робота з кадрами — сукупність процедур, що забезпечують відповідне положення працівника в компанії: опитування громадської думки (1 раз в 2 роки), що виявляє проблеми компанії; «практика висловлювань», що дозволяє працівникам скаржитися; принцип «відкритих дверей» як спосіб спілкування працівників з керівництвом; гарантія всім працівникам необхідного (навіть таємного в необхідних випадках) доступу до вищого керівництва, що дозволяє виявити будь-які порушення основних принципів; підвищення статусу відділу кадрів.

3. Єдиний статус всіх працівників — (усі рівні серед рівних, включаючи менеджерів): усі обідають в одному ресторані для співробітників; звертаються один до одного тільки по імені; керівництво працює за круглим столом, що робить неочевидним статус учасників наради; заохочується прояв активної думки; мало акцентується уваги на відношенні «начальник — підлеглий»; положення людини, його «вагомість» і заробіток визначаються знаннями й досвідом.

4. Запрошення на роботу в компанію фахівців найвищого класу.

5. Тривале навчання працівників, особливо вищих керівників. Фахівці обов'язково регулярно займаються на курсах підвищення кваліфікації.

6. Делегування максимально можливої відповідальності на нижчі рівні управління.

7. Навмисне обмеження на лінійних керуючих, спрямоване на різке скорочення можливості менеджерів до зловживання своїм службовим становищем.

8. Заохочення розбіжності в поглядах.

9. Інституціоналізація змін — політика регулярного (не рідше, ніж 1 раз в 2 роки) відновлення всієї організації від верху до низу з метою пристосування її до ринкової ситуації».

Запитання до аналізу ситуації:

1. На реалізацію яких цілей спрямовані принципи управління в компанії IBM? Чому всі принципи розділені на дві групи?

2. Охарактеризуйте (викладіть власну думку) 9 і 10 принципи з 1-ї групи, 8 і 9 — з 2-ї групи.

3. Якби Ви створювали власну фірму, то які із представлених принципів Ви взяли б, або, принаймні, вважаєте прийнятними для українських підприємств?

4. Які з представлених принципів Ви вважаєте неприйнятними для українських підприємств? Чому? Дайте аргументоване обґрунтування своєї позиції.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: закони менеджменту, закономірності менеджменту, принципи, принципи менеджменту, принципи менеджменту, принципи управління А.Файоля, принципи управління в адміністративно-командній економіці, принципи підприємництва.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

– сутність законів менеджменту;

– взаємозв'язок законів менеджменту та економічних законів;

– особливості появи законів менеджменту;

– особливості функціонування закономірностей менеджменту;

– сутність принципів менеджменту;

- класифікація та сутність сучасних принципів управління;
- особливості взаємозв'язку принципів управління;
- поділ принципів управління за А.Файолем;
- принципи управління, які використовуються в тоталітарній державі;
- принципи управління, що використовуються за умов ринкової економіки.

Семінарське заняття 3

Тема 4. Функції та методи менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття функцій менеджменту.
2. Особливості формування функцій менеджменту.
3. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.
4. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій.
5. Сутність та класифікація методів менеджменту. Економічні методи менеджменту.
6. Адміністративні методи менеджменту.
7. Соціально-психологічні методи менеджменту.
8. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

Ситуаційне завдання 1. Акценти управління

Уявіть, що Ви працюєте в консультативній фірмі, і Вас запросили виробити рекомендації для крупної фірми із виробництва промислового обладнання. Кілька днів тому рада директорів цієї фірми провела щоквартальне засідання, на якому вкотре аналізувалися виробничі показники. У центрі уваги була стійка тенденція (протягом півтора року) зменшення прибутку, хоча обсяги збуту продукції не скорочувалися. Висловлювалися думки, що затрати вийшли з-під контролю.

Проведений Вами аналіз (у т. ч. й опитування всіх категорій працюючих) дозволив Вам зробити висновок, що політика просування по службі у даній фірмі базувалася практично на одному критерії – технічній компетентності, причому цього правила дотримуватися на всіх рівнях. Ви констатували, що звичним явищем на фірмі є зустріч у цеху із керівником, який вивчає та коментує технічні проблеми. На жаль, після цього у такого керівника залишається мало часу на управління. Таким управлінським функціям, як планування, організація, мотивація та контроль приділяється мало уваги.

Запитання до аналізу ситуації:

1. Чи є розповсюдженою, на Вашу думку, ситуація, коли керівники витрачають більше часу на технічні, а не на управлінські аспекти своєї діяльності? Дайте пояснення цьому.
2. Як можна вирішити ці проблеми?
3. Чи потребує згадана фірма притоку ззовні управлінських працівників, які приділяли би більше уваги управлінській стороні діяльності?

Ситуаційне завдання 2

У напружений період завершення виробничого завдання в підрозділі організації мало місце порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох працівниць. В результаті в строк не було виконано запланований обсяг роботи. Працівники не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні з боку колективу підрозділу, ні керівництва не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив керівника підрозділу

прийняти рішення: після закінчення робочого дня провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Запитання до аналізу ситуації:

1. Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами, направлені 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?

Ситуаційне завдання 3

Згідно з планом навчального процесу, викладач кафедри мав до кінця четвертого кварталу поточного року підготувати навчальну програму з дисципліни «Історія економічних вчень». Однак він цього не зробив, дотягнувши до останнього моменту. Навчальний департамент вимагає подати заплановану розробку. Крім того, директор навчального департаменту має підготувати віце-президенту навчального закладу звіт про виконання плану підготовки навчальних програм.

На кафедрі є ще один викладач, який має досвід викладання цієї дисципліни, але в іншому вищому навчальному закладі.

Запитання до аналізу ситуації:

1. Якими мають бути дії завідувача кафедри, директора навчального департаменту?

2. Які методи менеджменту застосовуються у ВНЗ?

3. Які методи менеджменту завідувач кафедри має застосувати до обох викладачів?

Ситуаційне завдання 4

Майстер працював до пізньої ночі, терміново необхідно було закінчити роботу над замовленням. Керівник зранку скликав зібрати, на яку майстер запізнився. Керівник був обурений і негативно висловився на його адресу.

Як би Ви поступили в такій ситуації на місці керівника, на місці майстра?

Ситуаційне завдання 5. Неявка на роботу.

У Вашому підрозділі значні втрати робочого часу. До того ж один із ваших співробітників, який не будучи хворим, часто «святкує хворобу».

Якими повинні бути дії по відношенню до цього працівника?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: функції менеджменту, загальні функції менеджменту, конкретні функції менеджменту, планування, організування, мотивування, контроль, координація та регулювання, метод, метод управління, адміністративні методи, економічні методи, соціальні методи, правові методи, плани, програми, прогнози, комплексні цільові програми, методи адміністративного впливу, директива, наказ, розпорядження, виконавча дисципліна, постанова, організаційні методи управління, соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективу та соціально-психологічного клімату в ньому

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- сутність функцій менеджменту;
- особливості загальних функцій менеджменту;
- особливості конкретних функцій менеджменту;
- взаємозв'язок загальних та конкретних функцій менеджменту;
- реалізація функцій менеджменту при здійсненні управлінської діяльності.
- сутність методів управління;
- особливості використання методів управління в діяльності підприємств та

організацій;

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

Семінарське заняття 4

Тема 5. Планування як загальна функція менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.
2. Основні елементи системи планування.
3. Етапи процесу планування.
4. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття та проведення ділової гри.

Ділова гра.

Мета: формування умінь та навичок планування діяльності в організації, розробки стратегії організації відповідно до окреслених цілей, формування навичок побудови “дерева цілей” під час вирішення проблеми вибору стратегії.

Порядок проведення: студенти утворюють три групи, в яких відбувається обговорення та вирішення завдань заняття. Кожна з груп отримує окреме завдання.

Інструкція:

В процесі вибору стратегії організації були визначені головні стратегічні напрями, що забезпечують досягнення стратегічної цілі, поставленої керівництвом: вижити у важких кризових умовах, зберегти та зміцнити свої позиції на ринку конкурентоспроможної продукції, створити передумови для подальшої інтервенції на ринку, а також для максимального використання та зростання потенціалу підприємства. Ці напрями сформульовані наступним чином:

1. Сконцентрувати зусилля на випуску конкурентоспроможної продукції А, Б та В, використовуючи як внутрішній, так і зовнішній ринки збуту продукції.
2. Розробити та реалізувати програму кооперації з іншими підприємствами та організаціями, прямо чи непрямо пов'язаними з виробництвом продукції А, Б та В, з метою залучення долевих капіталовкладень.
3. Змінити систему управління підприємством з метою підвищення її гнучкості та створення максимально сприятливих умов для розвитку творчості та застосування бригадних структур.

Завдання: побудувати дерево рішень проблеми вибору стратегії (дерево цілей), що дозволить визначити сукупність задач, необхідних для реалізації обраної стратегії (20 хвилин).

Після виконання завдання групи презентують свої варіанти та відбувається їх обговорення (20 хвилин).

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: план, планування, принципи планування, система планів, стратегічний план, тактичний план, оперативний план, політика організації, правила в організації, стратегія, місія, ціль, дерево цілей, концепція управління за цілями, загальна стратегія, функціональна стратегія, реалізація стратегічного плану.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

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

Семінарське заняття 5

Тема 6. Організування як загальна функція менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
2. Поняття та складові організаційної діяльності.
3. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
4. Процес делегування повноважень і відповідальності.
5. Типи повноважень: лінійні, функціональні.
6. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

Ситуаційне завдання 1

Державне підприємство готельного комплексу “Київська Русь” Державного комітету України з туризму в м. Києві створено 14 липня 1993 року. Підприємство є правонаступником Готельного комплексу “Русь-інтурист” у м. Києві.

Підприємство готельного комплексу “Київська Русь” розраховане на приймання, розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 чоловік. Мешкання в одномісних та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів — з 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану — з 10.00 до 23.00 год.

Завдання до ситуації:

1) Визначити загальну чисельність персоналу підприємства за умови 1,2 чол. обслуговуючого персоналу на трьох туристів.

2) Розрахувати чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих: апарат управління — із розрахунку 18% від загальної чисельності персоналу; відділ може створюватися за наявності 3—4 спеціалістів; обслуговуючий персонал — 55—60% від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал — 10—12% від загальної кількості працюючих;

3) Скласти перелік необхідних посад та визначити їх чисельність (див. ситуаційну вправу №1).

4) Побудувати організаційну структуру управління готельного комплексу “Київська Русь” та показати на схемі зв’язки між її елементами.

5) Розробити положення про основні функціональні підрозділи апарату управління готельним комплексом “Київська Русь”. Структуру положення про функціональний підрозділ показано в Додатку 1.

6) Розробити посадову інструкцію менеджера готелю, використовуючи опис посади (Додаток 1).

Додаток 1

Опис посади: менеджер готелю

Опис. Це приклад управлінської посади в індустрії сервісу. Менеджер готелю відповідає за прибутковість готелю і вдовolenня потреб його постояльців. Його обов’язки також можуть включати управління роботами, пов’язаними із продовольчим забезпеченням (в ресторані або в номері); встановлення цін і класу за номери, управління господарством готелю, бухгалтерським обліком і безпекою. В невеликих готелях або мотелях менеджер може виконувати багато з цих робіт без помічників.

Кваліфікація. Досвід роботи в готельному господарстві є ключовим при доборі менеджерів, але важливість освіти на рівні коледжу в управлінні готелем постійно зростає. Освіту бакалавра адміністрація готелю і ресторану розглядає як серйозну підготовку для роботи в цій сфері.

Робота в готелях і ресторанах протягом року на півставки або влітку на повний оклад є дуже важливою для студентів у цій сфері. Деякі великі готелі й мотелі залучають спонсора для реалізації програм виробничого стажування.

Перспектива. Потреба в цій посаді зростає швидше, ніж на всі інші посади. Є багато сезонної й тимчасової роботи.

Заробітна плата. Для досвідчених менеджерів зарплата може залежати від об’єму виконуваних робіт.

Ситуаційне завдання 2

Ви обіймаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства “Щедрий дар” Дніпровського району м. Києва.

Штатним розкладом у підприємстві “Щедрий дар” передбачено 112 посад, у т.ч. управлінського персоналу - 21 чол. (керівник підприємства - 1; заступників керівника підприємства - 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління - 3; товарознавців - 3; економістів - 2; головних бухгалтерів - 1; бухгалтерів - 2; інспектор з кадрів 1; касирів центральної каси - 2; адміністраторів - 2; завідувач господарством - 1; секретар офісу - 1; робітників - 91 чол.).

Завдання до ситуації:

1) Розробити організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв’язок між її елементами.

2) Розподілити обов’язки між керівником підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

3) Розробити Положення про основні функціональні підрозділи апарату управління (Структура Положення про функціональні підрозділи наведена раніше).

4) Розробити посадову інструкцію деяких працівників підприємства “Щедрий дар” використовуючи опис посади (Додаток 2).

Додаток 2

Опис посади: продавець у роздрібній торгівлі

Опис. Успіх у будь-якому бізнесі залежить від здібностей і вміння продавця. Щоб він не продавав: меблі, одяг чи щось інше, його найперше завдання - зацікавити покупця в купівлі товару, пояснити, як товар робиться, показати, як він працює, знайти кольори,

моделі, щоб задовольняли смак покупця. Продавець може робити більше, ніж приймати чеки і загортати покупку.

Придатність (кваліфікація). Для роботи продавцем у роздрібній торгівлі підходять люди з вищою освітою і без неї. Перевага, звичайно, для людей, котрі мають ступінь бакалавра в бізнесі.

Перспектива. Така робота існує в кожній країні. Цей вид роботи швидко зростатиме. Робота продавцем у роздріб - непогане місце роботи з неповним робочим днем.

Заробітна плата. Заробітна плата планово підвищується, коли є технічні знання, наприклад, для продавців автомобілів.

Опис посади: продавець оптової торгівлі

Опис. Оптовики відвідують покупців скрізь і навіть у закладах і школах, лікарнях. Вони показують зразки чи каталоги виробів, які має їх компанія. В додаток до функцій продавця, оптовики забезпечують багато інших послуг своїм покупцям. Вони можуть брати замовлення для заміни виробу, поради, а ті, хто продає машини, можуть допомогти з установкою та обслуговуванням автомобіля. Оптовики працюють далеко від дому, мають ненормований робочий день і багато їздять.

Кваліфікація (придатність). Повинні мати широкий кругозір. Реалізація різноманітних виробів потребує технічних знань. Наприклад, на посаду оптовика аптечних виробів (ліків) шукають людей зі ступенями в галузі хімії, біології чи фармакології. Для нетехнічних виробів, наприклад, продуктів харчування, достатньо бути випускником вищої школи. Багато людей переходять працювати в оптову торгівлю на посаду продавця в роздріб.

Перспективи. Припускається, що кількість посад у цій галузі зросте.

Заробітна плата. Компенсація в кожній фірмі різна. Деякі робітники отримують фіксовані зарплати, інші працюють за компенсацію та комісійні.

Ситуаційне завдання 4. Делегування права на прийняття рішень.

Кореспонденція у вашому підрозділі обробляється вами неточно і недостатньо надійно.

Кому, на вашу думку, слід доручити цю роботу – секретарю чи відповідальному виконавцю? Відповідь обґрунтуйте.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: організування, організаційна діяльність, делегування повноважень, відповідальність, повноваження, обов'язки, централізована організація, децентралізована організація, ланка в організації, вертикальні зв'язки, горизонтальні зв'язки, рівні управління, структура управління, виробнича структура, лінійна структура, функціональна структура, лінійно-функціональна структура, дивізіонально-регіональна структура, дивізіонально-продуктова структура, дивізіональна структура орієнтована на споживача, програмно-цільові структури, матрична структура, раціональна бюрократія, конгломеративні структури.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- визначення сутності функції організування;
- основні складові організаційної діяльності;
- особливості здійснення делегування повноважень та відповідальності;
- умови ефективного делегування повноважень;
- особливості функціонування організацій з централізованою організаційною структурою;
- особливості функціонування організацій із децентралізованою організаційною структурою;
- етапи розробки організаційної структури управління;
- типи організаційних структур управління;

- особливості побудови лінійних, функціональних та лінійно-функціональних організаційних структур управління;
- види комбінованих організаційних структур, особливості їх побудови, переваги та недоліки функціонування;
- фактори, що впливають на побудову оргструктури.

Семінарське заняття 6

Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Значення людського фактора в управлінні організацією.
2. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування.
3. Змістовні теорії мотивації.
4. Теорії процесу мотивації.
5. Засоби мотиваційного впливу.
6. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

Ситуаційне завдання 1. Вимога підвищення заробітної плати.

Ви – керівник організації. До вас приходить співробітник і вимагає підвищення заробітної плати. При цьому він звертає увагу на те, що в іншій організації він може одержувати більше і звільниться, якщо йому не підвищать заробітну плату.

Як ви відреагуєте на цю заяву?

Ситуаційне завдання 2. Повідомлення про атестацію співробітника.

Ви оцінили співробітника частково негативно і повідомляєте йому оцінки, що стосуються його показників продуктивності праці, якості роботи, поліпшення відносин з співробітниками і керівниками. Він обурений і має намір схилити вас до своєї точки зору.

Як поведете себе ви, якщо переконані в правильності своєї оцінки?

Ситуаційне завдання 3.

1. Протягом багатьох років проводилися дослідження з теорії потреб, присвячені порівнянню питомої ваги деяких потреб у свідомості людей кількох країн та регіонів світу. Вони дали деякі цікаві результати, про що свідчить табл 1.

Таблиця показує, які потреби задоволені найбільше, а які найменше. Цілком може бути, що фахова категорія керівника в різних країнах має не однаковий рівень престижу і соціального статусу. Ступені США і Великобританії відповідають тим, що були передбачені моделлю Маслоу. Треба зазначити, що ці теорії цілком можуть мати певну культурну упередженість і виявитися непридатними для іншої культури.

Таблиця 1

Ступені задоволення потреб керівниками різних країн
(5 - найменше задоволення; 1 - найбільше задоволення)

Потреба	Ступінь задоволення	США та Великобританія	Іспанія, Італія, Франція, Бельгія	Швеція, Норвегія, Данія, ФРН	Чилі, Аргентина, Індія	Японія
Самореалізація	5	5	5	5	5	3
Автономія	4	4	4	4	4	2
Повага	3	3	1	1	1	4
Товариськість	2	2	3	2	3	5
Безпека	1	1	2	3	2	1

Інша модель виявиться, якщо ми поглянемо на результати обстеження керівників різних країн з приводу того, які потреби, на їх погляд, є найбільш важливими (табл 2.).

Таблиця 2

Ступені важливості потреби для керівників різних країн
(5 - найменш важлива; 1 - найбільш важлива)

Потреба	США	Італія	Німеччина	Швеція	Іспанія	Індія
Самореалізація	1	1	1	1	1	2
Автономія	2	3	3	2	3	3
Повага	5	2	4	5	5	4
Товариськість	3	4	5	4	4	5
Безпека	4	5	2	3	2	1

Простежується вражаюча відмінність стосовно значення безпеки для керівників США та Італії, з одного боку, і Німеччини, Швеції та Індії - з другого. Значення поваги найнижче в США, Швеції та Іспанії, але друге за важливістю в Італії. Можна зробити висновок, що теорії та їхнє використання в управлінні потрібно розглядати в їхньому культурному контексті.

Запитання до аналізу ситуації:

1. Які чинники впливають на питому вагу за моделлю Маслоу у свідомості людей різних країн?
2. Зробіть оцінку питомої ваги цих потреб для українських керівників. Обґрунтуйте.

Ситуаційне завдання 5.

Форма проведення: тренінг “Копіювальна машина”

Цілі тренінгу:

- вивчити індивідуальні розходження в стилі мотивації працівників;
- формувати вміння визначення особистісних мотиваційних структур;
- формувати навички контролю поведінки робітників організації;
- дослідити ефективні шляхи вирішення конфлікту;
- вдосконалити навички переконання, що необхідні для менеджера.

Порядок проведення

1. Оголошення проблемної ситуації:

«Уявіть собі, що сьогодні вранці у вашому офісі зламався копіювальний пристрій, а полагодили його тільки що. Зараз 16.30, а в 17.00 усі звичайно йдуть додому. Але до завтрашнього ранку, до 8.30, у кожному з 150 папок потрібно покласти по 20 аркушів матеріалів для конференції. Ваша задача як менеджера офісу: переконати відповідного співробітника затриматися і підготувати копії. Нажаль, справа ускладнюється тим, що ця людина, як вам відомо, придбала квитки на єдиний джазовий концерт, що знаменита на увесь світ група дає сьогодні ввечері. Цей співробітник усю ніч простояв у черзі, щоб дістати квитки, і кілька тижнів тільки і говорив про майбутній концерт».

Учасники тренінгу поділяються на 3 групи: перша – група керівника, друга – група працівників, третя – група експертів з аналізу поведінки та стратегій мотивації. Перша та друга групи отримують завдання розробити найбільш ефективну стратегію поведінки в поданій ситуації (для керівника та працівника відповідно), третя – отримує завдання визначити ефективність застосованих методів мотивації та ведення переговорів. Потім групи змінюють ролі та процес повторюється з іншими учасниками.

Аналіз

Після інсценування розроблених стратегій експерти здійснюють аналіз взаємодії та відбувається обговорення ефективності методів та прийомів, що застосовані обома сторонами. Після кожного виступу до аудиторії адресується питання: «Як ви вважаєте,

виходячи з тільки що побаченої і почутого, чи будуть папки лежати ранком перед делегатами конференції?»

Завершення:

Запитання до учасників:

- чи виявила, на їхню думку, дана вправа розходження в способах переговорів різними людьми;
- чи допомогла вона дослідити можливості компромісу під час вирішення конфлікту;
- які прийоми та стратегії виявилися найбільш ефективними для мотивування працівника;
- які особистісні якості виявилися необхідними для здійснення ефективного управлінського впливу.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: людський фактор, потреба, мотив, стимул, винагорода, матеріальне стимулювання, монетарні стимули, немонетарні стимули, мольне стимулювання, первинні потреби, вторинні потреби, потреби, існування, потреби зв'язку, потреби росту, набуті потреби, валентність, справедливість, партисипативне управління, матеріальне стимулювання, організаційні заходи мотиваційного впливу, нетрадиційні спонукальні мотиви до праці

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

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

Семінарське заняття 7

Тема 8. Контролювання як загальна функція менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття контролювання та його місце в системі управління.
2. Принципи і цілі функції контролювання.
3. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання.
4. Модель процесу контролювання. Види управлінського контролювання.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових, ситуаційних та аналітичних завдань з питань теми заняття.

Ситуаційне завдання 1. Звіт про виконану роботу.

Один з учнів школи професійного навчання вперше не здав до встановленого терміну звіт про виконану роботу, підготовлений по кожному з розділів навчання.

Як керівник повинен відреагувати на таку ситуацію?

Ситуаційне завдання 2. Відсутність пунктуальності.

У вашому підрозділі один зі співробітників звертає на себе увагу тим, що регулярно по ранках спізнюється на роботу. Самі ви його своїм прикладом до цього не схиляєте, тому що ви завжди приходите на роботу вчасно.

Що ви можете зробити для того, щоб спонукати співробітника приходити на роботу вчасно?

Ситуаційне завдання 3.

Джон Р. Рокфеллер якимось відвідав один із своїх численних заводів. Коли він зайшов до кабінету директора, той диктував листа. «Не буду йому заважати», - подумав Рокфеллер і дочекався поки директор звільниться. Коли секретар вийшов з кімнати, Рокфеллер сказав: «Я повинен Вас негайно розрахувати, оскільки Ви крадете мої гроші!».

«Як Ви можете це стверджувати?» - розлючено заперечив директор.

«Ви щойно диктували листа,» - відповів Рокфеллер, - «що, без сумніву, міг зробити дехто з Ваших підлеглих. Але той, хто отримує максимум 3000\$ на рік. Вам я плачу в десять разів більше. Якщо Ви займаєтеся справами підлеглих, значить погано виконуєте власні обов'язки. Тому гроші, які Ви отримуєте, викинуті на вітер».

Запитання до аналізу ситуації:

1. Чи переконливі виправдовування директора типу: «Я намагаюся піклуватися про все ...» та ін.?
2. Якщо в апараті директора дійсно немає кому доручити складення важливого листа, чи виправдані його дії?
3. На місці Рокфеллера чи виконали б Ви свою погрозу?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: контроль, контролювання, система контролю, ефективний контроль, принципи контролю, етапи процесу контролю, цілі контролювання, види контролю, фінансовий контроль, аудит, виробничий контроль, попередній контроль, поточний контроль, підсумковий контроль.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- сутність функції контролю в системі управління організацією;
- основні характеристики системи ефективного контролю;
- етапи контролю та характерні особливості кожного етапу;
- роль зворотного зв'язку при проведенні контролю в організації.
- види контролю;
- особливості проведення фінансового контролю в організаціях;
- правила та процедура проведення аудиту;
- виробничий контроль та його роль в ефективному функціонуванні підприємства.

Тема 9. Регулювання як загальна функція менеджменту

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.

2. Види регулювання.
3. Етапи процесу регулювання.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття.

Ситуаційне завдання 1. Бесіда про недоліки.

Відділ кадрів запропонував вам дати характеристику зварювальнику конструкцій, що працює кілька років у вашій групі. Аналізуючи його ділові і особисті якості, доходите до висновку, що в співробітника гарні здібності, однак у деяких випадках він не справляється з роботою, що дає привід для його критики. Ви викликаєте його до себе, щоб поговорити з ним про це.

З чого ви почнете розмову?

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: координація, регулювання, відхилення.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

- сутність регулювання;
- місце регулювання серед інших функцій менеджменту;
- проблеми здійснення державного регулювання;
- етапи здійснення регулювання та їх перебіг.

Семінарське заняття 8

Тема 10. Інформація і комунікації в менеджменті

Питання для усного опитування та дискусії

1. Інформація, її види та роль в менеджменті.
2. Характеристика носіїв інформації.
3. Класифікація інформації. вимоги, що висуваються до інформації.
4. Поняття і характеристика комунікацій. засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.
5. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.
6. Моделі комунікаційного процесу.
7. Перешкоди в комунікаціях.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових завдань з питань теми заняття та проведення тренінгу.

Тренінг «Оволодіння комунікаційними технологіями».

Мета: розвиток комунікативних умінь та оволодіння комунікаційними технологіями.

1. Вправа «Скарб».

Виконується в мікрогрупах по 5-7 осіб.

«Уявіть собі, що ваша група знайшла дійсний скарб – 4000 золотих монет стародавнього карбування. Ви здали його, як і годиться, державі й одержали 25%, що склало 1000 золотих монет. Ваша задача – розділити ці гроші. Як ви будете це робити, вирішувати вам самим. У вас на це є 5 хвилин. Заборонено: кидати жереб (заповзятлива людина так не повинна чинити, вона завжди прагне контролювати ситуацію, а не поклатися на випадок); розподіляти винагороду нарівно. Дійсний підприємець вірить у себе і свої можливості бути першим. Якщо ви не зумієте виконати це завдання за відведений час, уся група буде оштрафована».

2. Вправа «Початок ділової зустрічі»

Уміння встановлювати контакти дозволяє підприємцеві успішно вести справи. Зараз ми проведемо серію ділових зустрічей, причому щораз з новою людиною. Потрібно легко і приємно ввійти в контакт, вирішити питання у свою користь і так само приємно розійтись». Члени групи встають (сідають) за принципом «каруселі», тобто обличчям один до одного й

утворюють два кола: внутрішнє – нерухоме (учасники розташовуються спиною до центра кола), і зовнішнє – рухливе (учасники розташовані особою до центра крута).

За сигналом всі учасники зовнішнього кола роблять одночасно 1 або 2 кроки вправо (або пересаджуються на стілець, що розташований праворуч від них) і виявляються перед новим партнером. Таких переходів буде декілька.

Приклади ситуації «початок ділової зустрічі»:

1. «Перед вами людина, який ви добре знаєте. Це ваш постійний клієнт, (партнер, замовник і т.п.). Запропонуйте йому новий контракт». Час на встановлення контакту, вітання, обмін люб'язностями проведення бесіди – 3-4 хвилини. Потім за сигналом учасники повинні протягом 1 хв. закінчити почату бесіду, самостійно оцінити роботу один одного за 3-бальною шкалою, попрощатися і перейти вправо до нового партнера.

2. «Перед вами невідома людина. Це, можливо, ваш майбутній партнер (клієнт, замовник, постачальник тощо). Ви вкрай зацікавлені в позитивному результаті цієї зустрічі. Покажіть себе гідним діловим партнером».

3. «Перед вами керівник делегації фірми, з яким ви мають намір розірвати всі ділові відносини, але фірма наполягає на виконанні раніше підписаного контракту. Знайдіть потрібні слова, а головне – аргументи для рішення питання у свою користь. Причому розійтись ви повинні добрими друзями».

4. «Перед вами керівник профспілкової організації, що вимагає значного підвищення заробітної плати працівникам фірми, що ви очолюєте. Відмовте йому, але так, щоб працівники не звільнилися з вашої фірми і не перейшли до ваших конкурентів».

5. «Перед вами податковий інспектор. Переконаєте його в тім, що ви маєте право на цілий ряд податкових пільг у зв'язку зі специфікою діяльності вашої фірми».

Ведучий звертає увагу учасників не тільки на те, як вони вступають у контакт, починаючи ділову зустріч, але і на те, як вони виходять з розмови, причому в дуже обмежений час. Після чергового переходу, зміни партнерів, задаючи ситуацію, визначаються конкретні ролі для кожного кола: наприклад, внутрішнє коло відіграє роль податкового інспектора, а зовнішнє – керівника фірми або підприємця. Доцільно відводити досить часу на обговорення партнерами результатів проведеної зустрічі.

Тренінг «Оволодіння комунікаційними технологіями».

Мета: розвиток комунікативних умінь та оволодіння комунікаційними технологіями.

3. Рольова гра «Упевнені, невпевнені й агресивні відповіді» (по Н. Рудестаму)

Гра проводиться в парі або в групі. Роль являє собою стійкий комплекс форм поведження, що відповідає чеканням інших. Існують різні моделі рольового поведження, наприклад, упевнене, невпевнене й агресивне поведження в спілкуванні. Ефективний керівник повинний уміти розпізнавати схильність співробітника до тих або інших ролей, а також володіти різними формами рольових комунікацій. Пропонована вправа сприяє кращому розумінню свого або чийогось поведження, відпрацьовуванню конкретних навичок і прийомів поведження, виробленню оптимального емоційного реагування і самоконтролю.

Інструкція:

Учасникам гри задається кілька ситуацій. Наприклад:

1. Друг забув повернути книгу, що Вам потрібна.
2. Співрозмовник займає Вас розмовою, а Вам необхідно піти.
3. Ви зауважуєте підлеглому за його запізнення на роботу.
4. Вам повертають з хімчистки пальто з великою плямою.
5. Ви ловите погляд привабливого чоловіка (жінки). Знаєте, що він (вона) цікавиться Вами. Ви підходите і
6. Люди, що сидять позад Вас у театрі, заважають Вам голосною розмовою.
7. Вас зупиняють на вулиці і наполегливо пропонують товар. Який Вам не потрібний.
8. Друг просить позичити Вашу нову куртку, а Ви побоюєтеся, що він неї порве або забруднить.
9. Ви довідаєтеся, що Ваш друг розповідав у компанії факти з Вашого особистого життя,

що були йому довірені як таємниця.

У кожній ситуації необхідно продемонструвати три типи відповідей: упевнену, невпевнену, агресивну. Перед початком відповіді учасник повідомляє, який саме тип відповіді буде висловлений. У першій ситуації вони можуть, наприклад, звучати так:

Агресивний: «Чорт заberi, я знав, що тобі не можна довіряти, коли ти обіцяв, що повернеш книгу вчасно».

Невпевнений: «Я знаю, що набридаю тобі, але як ти думаєш, чи не зможеш ти повернути книгу найближчим часом?»

Упевнений: «Я вважав, що ми домовилися, коли ти обіцяв повернути мені книгу сьогодні. Буду вдячний, їли ти принесеш її не пізніше п'ятниці.»

Необхідно, щоб тон голосу, поза, жести, зміст висловів особи відповідали словам. При проведенні гри в групі різні учасники можуть пропонувати свої варіанти. Для кращого включення в роль, можна згадати найбільш упевненого, невпевненого й агресивного зі своїх знайомих і постаратися його зіграти.

Після гри проводиться обговорення з питань:

1. Чи можна вважати дана відповідь упевненим (невпевненим, агресивним)?
2. Який тип відповідей у цієї людини виходить краще, а який гірше?
3. Які почуття викликають у співрозмовника ті або інші типи відповідей?

4. Вправа «Ефективне переконання»

Для ефективного ведення ділових переговорів важливо вміти переконувати своїх партнерів, показуючи їм переваги обох сторін, одержувані в результаті запропонованої угоди. Тож, потренуємо своє вміння переконувати ділових партнерів. Для цього протягом 3-4 хвилин складіть тези (план, конспект) свого виступу з метою переконати слухача в тім, що пропозиція, яку ви робите, є самою вигідною серед усіх інших. Ви повинні самотійно обрати як ділову пропозицію конкретний варіант такої пропозиції, скласти план свого виступу. У тезах свого повідомлення бажано підкреслити ділові переваги вашої пропозиції і ваші власні вигоди, тому що партнер повинний знати, на що ви самі розраховуєте».

Учасники поєднуються в малі групи по 4-5 чоловік і за сигналом починають у порядку черговості виступати зі своїми діловими пропозиціями, переконуючи в цьому інших членів малої групи. Час, що відводиться кожному учасникові – 2 хвилини. Учасники повинні самотійно давати один одному слово для виступу. Після виступу всіх учасників дається ще 5 хвилин на питання один до одного.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: інформація, дані передавання інформації, перетворення інформації, оброблення інформації, зберігання інформації, оцінювання інформації, використання інформації, знищення інформації, система інформаційного забезпечення менеджменту, вертикальні комунікації, горизонтальні комунікації, письмові комунікації, усні комунікації, вербальні комунікації, комунікаційні мережа, пропускна спроможність каналу.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самотійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

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

- сутність комунікаційної мережі та її види;
- особливості функціонування комунікаційних мереж в організації.

Семінарське заняття 9

Тема 11. Керівництво та лідерство

Питання для усного опитування та дискусії

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
3. Адаптивне керівництво.
4. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
5. Теорії лідерства.
6. Типологія лідерів.
7. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. характеристика та класифікація стилів керування.
8. Фактори та передумови формування стилів керівництва. критерії оцінки стилю менеджера.
9. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Аудиторна письмова робота

Виконання студентами тестових та ситуаційних завдань з питань теми заняття та проведення імітаційної гри.

Ситуаційне завдання 1.

Ви – керівник організації; для розв'язання проблеми, що знаходиться у компетенції керівника структурного підрозділу, є два рівноцінних шляхи:

- 1) запропонований вами;
- 2) запропонований керівником структурного підрозділу.

Який шлях розв'язання проблеми обрати та чому?

Ситуаційне завдання 2.

Уявіть, що ви працюєте в консалтинговій фірмі, і вас запросили виробити рекомендації для великої фірми з виробництва промислового обладнання. Кілька днів тому Рада директорів цієї фірми провела щоквартальне засідання, на якому аналізувалися виробничі показники. У центрі уваги була стійка тенденція (протягом півтора року) зменшення прибутку, хоча обсяги збуту продукції не скорочувалися. Висловлювалися думки, що затрати вийшли з під контролю.

Проведений вами аналіз дозволив зробити висновок, що політика просування по службі в даній формі базувалась практично на одному критерії – технічній компетентності, причому цього правила дотримувались на всіх рівнях. Ви констатували, що звичним явищем на фірмі є зустріч у цеху з керівником, якій вивчає та коментує технічні проблеми. На жаль, після цього у такого керівника залишається мало часу на управління. Таким чином, управлінським функціям – плануванню, організації, мотивації, контролю приділяється мало уваги.

Якої помилки, на вашу думку, припускаються керівники цієї фірми?

Як можна вирішити ці проблеми? Чи потребує згадана фірма залучення ззовні управлінських працівників?

Ситуаційне завдання 3.

Ви – керівник структурного підрозділу; до вас прийшов працівник із проханням відпустити його на день. Ви дізналися від нього, що він планує використати цей день на пошуки іншого місця роботи. Його відсутність залишить ваш відділ без потрібного та кваліфікованого спеціаліста.

Як ви відреагуєте на таке прохання робітника?

Ситуаційне завдання 4. “Стратегія лідерства Олександра Македонського”

Коли місцеві провідники заблукали, то в багатьох зникла остання надія вижити. Одні, охоплені апатією, напівмертві, упавши на дорозі, просто не могли піднятися. Інші, довідавшись те, що заблукали, починали тремтіти всім тілом, а м'язи їхніх рук і ніг судорожно стискувалися, після чого наставала смерть. Треті, всупереч строгому наказові, залишали свої підрозділи, валилися спати і втрачали підтримку товаришів. Поодинці в них не було шансів вижити.

Але найбільше їх мучила спрага. Бажання напитися води було таким великим, що межувало з божевільям, і табір доводилося розбивати на відстані не менш двох з половиною кілометрів від джерела. Без цієї обережності люди кидалися до води в повному озброєнні, найчастіше тонули, а потім з роздутими животами спливали на поверхню і заражали дорогоцінну вологу.

За цієї майже безнадійної ситуації Олександр виявив такі особливості лідера, що зробили його знаменитим: здатність особисто бути прикладом і сценічний талант, точніше сказати, те, що дозволяє простим жестом створити міф величезної мотивуючої сили.

Інстинктом природженого вождя Олександр розумів, що для воїнів вирішальним є не тільки те, що робить командир, але набагато більше те, як він це робить! Героїчне діяння - одна справа, але драматичний жест героя - інше, ще більш важливе. Саме про це свідчить така сцена.

Коли військо тяглося по убивчій жарі (не завжди можна було пересуватися вночі), раптом з'явився солдат з повним шоломом свіжої води для Олександра! Незрівнянна цінність у цій жорсткій пустелі! І величним жестом примирення (після заколоту!) цей простий солдат простягає шолом своєму цареві. Що робить Олександр?

Він чекає, щоб навколишні звернули на сцену увагу, і вони, ваблені цікавістю, оточують його, збирається все більше глядачів. Тільки тоді, в цю мить напруженої уваги, коли всі можуть ясно бачити, що він робить, приймає шолом і повільно виливає воду на землю на очах розгублених глядачів. І вимовляє лише: “Для одного занадто багато, для всіх - мало!”

Легко уявити собі, як швидко чутки про цю сцену рознеслися по всьому табору. Олександр добровільно відмовився від води! Він страждає точнісінько так само, як ми! Він бере на себе таке саме навантаження! І цілком можна зрозуміти, що ця думка хоча б на якийсь час повернула зневіреним людям мужність і стійкість.

Звичайно, цей епізод ні в якому разі не міг бути імпровізацією, якою він представлявся; це була свідомо інсценівка з метою зміцнити дух війська. Адже не даремно ж цей добродійний вчинок став легендарним і зрештою став міфом. А хіба можна досягти цього без “випадкової” юрби, що зібралася на місці дії, без глядачів і без послужливого літописця?

Олександр свідомо інсценував цей жест доброї волі, оскільки хотів продемонструвати кожному членові своєї команди, що ні від кого не вимагає більше того, що готовий винести сам. Він зробив це привселюдно, тому що знав: зразкова поведінка, що виражає увлечення про цінності і спрямована на мотивацію, повинна бути на очах!

Запитання до аналізу ситуації:

1. Визначте моделі лідерства, які використовував Олександр Македонський.
2. До якого типу лідерів Ви відносите Олександра Македонського?
3. Які лідерські якості Олександра Македонського зображені в ситуаційній задачі?
4. Чи можна прийоми Олександра Македонського використовувати сучасним лідерам?

Імітаційна гра “Гра Роджера”

Необхідний час: 30-40 хв.

Мета. Визначити здатність лідерів примусити людей поводити себе так, як вони не поведуть себе за інших обставин.

Чисельність групи: 8-10 осіб.

Порядок проведення гри:

- 1) Оголошується, що гра присвячена виграшам та програшам.
- 2) Необхідно взяти з кожного учасника 1-2 гривні для створення призового фонду. Чим більше грошей у фонді, тим краще мотивовані гравці.
- 3) Накресліть на дошці або на плівці для графопроектора 36 клітин.
- 4) Призначте 2 осіб капітанами команд. Капітани призначаються з числа учасників, які виявляють схильність до суперництва та холеричний темперамент. Для підвищення завзятого настрою необхідно використовувати слова “капітан”, “член команди”.
- 5) Капітани мають набрати собі команди, обираючи по одному з групи, поки не розберуть всіх. Необхідно кинути монетку, щоб вирішити, кому обирати першим.
- 6) Коли команди будуть вибрані, їм видаються маркери різного кольору.
- 7) Учасникам гри надається інформація, що гра є різновидом гри “хрестики нулики”. Кожний член команди за чергою, яку встановлює капітан, ставить хрестик або нулик на трафареті (табл.
- 8) Всього буде 18 ходів для кожної команди.

Завдання кожної команди - закінчити якомога більше вертикальних або горизонтальних рядів хрестиків або нуликів. Командам дається 2 хв для обрання стратегії і обрання послідовності участі кожного члена в грі. Після чого обидві команди стають перед дошкою (капітан стоїть перший), почати гру, зв'язуючись з секундною стрілкою годинника. На кожний хід - учасникам не більше ніж 15 с., проте якщо команда витрачає на організацію ходу більше ніж 15 с, право ходу переходить до іншої команди. Кожний член команди протягом 15 с. підходить до дошки, ставить хрестик або нулик, передає маркер іншому учаснику і йде в кінець шеренги. Таким чином кожна команда робить відмітки, поки не вичерпуються всі ходи. Команда, яка закінчить більше рядів, отримає призовий фонд.

Методичні вказівки

Ключовими термінами, на розумінні яких базується засвоєння навчального матеріалу теми, є: керівництво, лідерство, вплив, влада, відповідальність, повноваження, ситуаційний підхід до керівництва лідерство, лідер, стиль керівництва, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль.

З метою глибокого засвоєння навчального матеріалу при самостійному вивченні теми студенту варто особливу увагу зосередити на таких питаннях:

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

1.4. Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів є однією з форм оволодіння матеріалом із навчальної дисципліни «Основи менеджменту». Виконання самостійної роботи дозволяє студентам розвивати самостійне мислення, поглиблювати засвоєні теоретичні знання, опанувати практичні навички в галузі екологічного управління.

Самостійна робота із навчальної дисципліни «Основи менеджменту» складається з двох окремих завдань: письмових робіт по 11 темах та однієї індивідуальної роботи. Письмова робота та індивідуальне завдання виконується у межах годин, відведених для самостійної роботи навчальним планом.

Студенти виконують письмову роботу та індивідуальну роботу самостійно з одержанням необхідних консультацій від науково-педагогічного працівника протягом семестру. Форма контролю – перевірка письмових робіт та захист індивідуальної роботи. Питання письмової роботи виносяться на підсумковий семестровий контроль.

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Визначте роль наукового експерименту в наукових дослідженнях
2. Дослідіть використання моделювання в менеджменті
3. Охарактеризуйте процес моделювання

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати процес моделювання в наукових дослідженнях. Визначити особливості використання моделювання в менеджменті.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі охарактеризувати процес моделювання та дослідити його необхідність використання в менеджменті.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Визначте проблеми формування сучасної моделі менеджменту в Україні
2. Дослідіть практичні аспекти використання надбання класичних та неокласичних теорій в практиці сучасного управління

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати проблеми формування сучасної моделі менеджменту в Україні. Визначити особливості використання практичних аспектів надбання класичних і неокласичних теорій в практиці сучасного управління.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію класичних та неокласичних теорій для використання в практиці сучасного управління.

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Дослідіть використання в практиці сучасного управління принципів менеджменту А. Файоля
2. Прослідкуйте генезис принципів менеджменту в теоріях управління

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати генезис принципів менеджменту в теоріях управління. Визначити особливості використання в практиці сучасного управління принципів менеджменту А. Файоля.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її

основі систематизувати інформацію щодо використання в практиці сучасного управління принципів менеджменту А. Файоля.

Тема 4. Функції та методи менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Визначте механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних
2. Опишіть методи менеджменту як результату виконання функцій менеджменту
3. Охарактеризуйте методи прямого та непрямого впливу в менеджменті

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних. Визначити особливості методів прямого та непрямого впливу в менеджменті.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних та охарактеризувати методи прямого та непрямого впливу в менеджменті.

Тема 5. Планування як загальна функція менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Визначте політику, правила та процедури в організації
2. Опишіть роль стратегічного планування в організації.
3. Визначте етапи розробки стратегічних планів

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати роль стратегічного планування в організації. Визначити особливості проведення політик, правил та процедури в організації.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо алгоритму стратегічного планування в організації.

Тема 6. Організування як загальна функція менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Визначте поняття скалярний процес та скалярний ланцюг
2. Опишіть вертикальну координацію: прямий контроль, стандартизація
3. Охарактеризуйте горизонтальну координацію: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії.
4. Визначте сутність департаменталізації.
5. Охарактеризуйте взаємодію структур організації

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати вертикальну та горизонтальну координацію. Визначити особливості запровадження склярного процесу та склярного ланцюга.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо алгоритму вертикальної та горизонтальної координації в ланцюгу управлінських рішень.

Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте принципи врахування психологічних та фізіологічних особливостей працівника у мотивації
2. Опишіть зміст та основні положення теорії підтримки бажаної поведінки
3. Визначте основні засади побудови ефективної системи мотивації праці

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати зміст та основні положення теорії підтримки бажаної поведінки. Визначити особливості врахування психологічних та фізіологічних особливостей працівника у мотивації

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначте основні засади побудови ефективної системи мотивації праці.

Тема 8. Контролювання як загальна функція менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте зворотній зв'язок під час контролю
2. Опишіть підходи до створення системи контролю
3. Визначте показники ефективності системи контролю на підприємстві
4. Опишіть причини типових помилок в процесі контролю

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати підходи до створення системи контролю. Визначити підходи до створення системи контролю та причини типових помилок в процесі контролю.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі визначити показники ефективності системи контролю на підприємстві.

Тема 9. Регулювання як загальна функція менеджменту

Питання для самостійної роботи

1. Розкрийте суть регулювання і визначити його місце та роль в системі управління організацією

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати суть регулювання. Визначити місце та роль регулювання в системі управління організацією.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію визначити місце та роль регулювання в системі управління організацією.

Тема 10. Інформація і комунікації в менеджменті

Питання для самостійної роботи

2. Визначте поняття комунікаційного перенавантаження
3. Опишіть фактори, що впливають на комунікаційне перенавантаження
4. Охарактеризуйте ознаки «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій
5. Визначте мету зворотного зв'язку в процесі комунікацій

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати фактори, що впливають на комунікаційне перенавантаження. Визначити мету зворотного зв'язку в процесі комунікацій.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі систематизувати інформацію щодо мети зворотного зв'язку в процесі комунікацій

Тема 11. Керівництво та лідерство

Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте сутність керівництва як об'єднувальної функції менеджменту
2. Опишіть основні фактори та визначальні аспекти керівництва

Завдання та методичні рекомендації до виконання самостійної роботи

Опрацювати літературні джерела за темою самостійної роботи та на їх основі описати основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Визначити сутність керівництва як об'єднувальної функції менеджменту.

Опрацювати навчальну та наукову літературу за темою самостійної роботи та на її основі охарактеризувати сутність та визначальні аспекти керівництва.

1.5. Індивідуальні завдання

У процесі вивчення навчальної дисципліни студенти виконують індивідуальні завдання у вигляді рефератів, оглядів та презентацій.

1.6. Підсумковий контроль

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі письмового заліку за заліковими білетами. Структура залікового білету включає 1 теоретичне питання, 5 тестових завдань та задачу.

1.6.1. Питання для підсумкового контролю

1. Адміністративні методи менеджменту.
2. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування.
3. Види регулювання.
4. Види управлінського контролювання.
5. Видова класифікація ефективності організації. Особливості оцінки різновидів ефективності.
6. Вимоги, що висуваються до інформації.
7. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
8. Економічні методи менеджменту.
9. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання.
10. Етапи процесу планування.
11. Етапи процесу регулювання.
12. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.
13. Закони і закономірності менеджменту.
14. Засоби мотиваційного впливу.
15. Змістовні теорії мотивації.
16. Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації.
17. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.
18. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.
19. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.
20. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.
21. Класичні теорії менеджменту.
22. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу.
23. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.
24. Культура менеджменту.
25. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
26. Методи досліджень в менеджменті: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.
27. Моделі прийняття управлінських рішень.
28. Напрями підвищення ефективності управління організацією.
29. Неокласичні теорії менеджменту.
30. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
31. Передумови виникнення науки управління.
32. Перешкоди в комунікаціях.
33. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень.

34. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
35. Поняття і характеристика комунікацій.
36. Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання.
37. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації.
38. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
39. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва.
40. Поняття та складові організаційної діяльності.
41. Поняття функцій менеджменту. Особливості формування функцій менеджменту.
42. Процес делегування повноважень і відповідальності.
43. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Управлінський цикл та управлінські процедури.
44. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.
45. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.
46. Соціально-психологічні методи менеджменту.
47. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.
48. Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування.
49. Сутність та класифікація методів менеджменту.
50. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.
51. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
52. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
53. Теорії лідерства.
54. Теорії процесу мотивації.
55. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління.
56. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
57. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень.
58. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.
59. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва.
60. Якість управлінських рішень.

1.6.2. Приклад залікового білету

1. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
 2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.
 3. Тестові завдання.
- 1. Управління як наука це:**
- 1) складний процес, який включає цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переводу з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей;
 - 2) соціальний процес, який включає цілеспрямований вплив на керовану систему;
 - 3) економічний процес, який передбачає вплив на керовані об'єкти;
 - 4) системи заходів щодо координації діяльності людей.

2. Система менеджменту – це:

- 1) вид діяльності, спрямованої на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей;
- 2) сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів;
- 3) це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи;
- 4) це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників).

3. Які основні загальні риси має організація?

- 1) вертикальний та горизонтальний поділ праці;
- 2) наявність усіх видів ресурсів та здійснення певних видів діяльності;
- 3) наявність усіх видів ресурсів, вертикальний та горизонтальний поділ праці, здійснення певних видів діяльності та залежність від зовнішнього середовища;
- 4) наявність вертикального поділу праці.

4. Сутність комерційної функції проявляється в тому, що вона::

- 1) об'єднує основні та допоміжні операції виробництва: науково-дослідні і проектні розробки, освоєння і випуск продукції, планування виробництва, технологічні операції, контролювання якості продукції та послуг, управління матеріальними запасами тощо;
- 2) об'єднує операції закупівлі сировини і обладнання, енергоресурсів, робочої сили, інформації, кредитних ресурсів, а також маркетингові дослідження і заходи, збут продукції, послуг, реалізацію надлишкового і непотрібного обладнання, основних фондів, фінансових ресурсів, інформації тощо;
- 3) передбачає управління фінансовими потоками організації, управління прибутками й витратами, фінансування виробництва, кредитування діяльності, бюджетування коштів, розрахунки з постачальниками і покупцями тощо;
- 4) реалізує систему заходів щодо збереження матеріальних цінностей, фінансових та інших активів, захисту інформації, комунікацій, персоналу (в тому числі заходи з безпеки і охорони праці).

5. Ефективність інноваційного проекту не може визначатися показником:

- 1) індекс рентабельності;
- 2) внутрішня норма дохідності;
- 3) чиста внутрішня рентабельність;
- 4) чиста теперішня вартість;
- 5) термін окупності.

2. Схема нарахування балів

2.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:



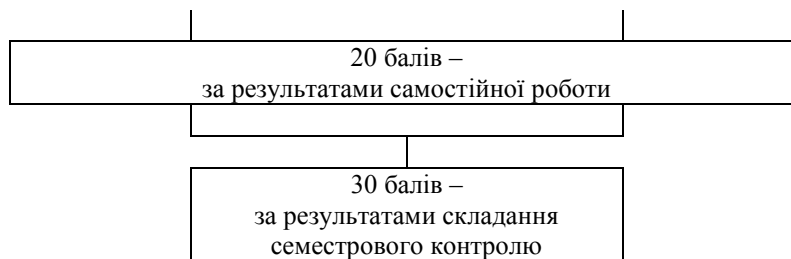


Рис. 2.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

2.2. Обсяг балів, здобутих студентом під час лекцій з навчальної дисципліни «Основи менеджменту», обчислюється у пропорційному співвідношенні кількості відвіданих лекцій і кількості лекцій, передбачених навчальним планом, і визначається згідно з додатками 1 і 2 до Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

З навчальної дисципліни «Основи менеджменту» передбачено проведення 9 лекційних занять за денною формою навчання.

Отже, студент може набрати під час лекцій таку кількість балів:

№ з/п	Форма навчання	Кількість лекцій за планом	Кількість відвіданих лекцій								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Денна	9	1,1	2,2	3,3	4,4	5,5	6,6	7,7	8,8	10

2.3. З навчальної дисципліни «Основи менеджменту» передбачено проведення 1 семінарського заняття за заочною формою навчання.

За результатами семінарського (практичного, лабораторного) заняття кожному студенту до відповідного документа обліку успішності виставляється кількість балів від 0 до 5 числом, кратним 0,5, яку він отримав протягом заняття.

Критерії поточного оцінювання знань студентів наведені у п. 4.3.8. Положенням про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20) (<http://www.univer.km.ua/studentu/ofis-studenta/ofis-studenta>).

2.4. Перерозподіл кількості балів в межах максимально можливої кількості балів за самостійну роботу студентів та виконання індивідуальних завдань, наведено в наступній таблиці:

№ з/п	8 тем	Номер теми											Усього балів	
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.		
1.	Максимальна кількість балів за самостійну роботу	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
2.	Максимально можлива кількість балів за індивідуальні завдання	10											10	
	Усього балів												20	

2.5. За семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового заліку з навчальної дисципліни «Основи менеджменту», студент денної форми навчання може максимально одержати 30 балів. Шкала визначення кількості балів та критерії оцінювання

знань студентів за результатами семестрового контролю, подана у табл. 4.8 Положення про організацію освітнього процесу у ХУУП (в редакції рішення вченої ради ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року, протокол № 1, введене в дію з 01 вересня 2020 року, наказ ХУУП імені Леоніда Юзькова від 28 серпня 2020 року № 312/20).

Перерозподіл балів, в межах максимально можливого одержання їх кількості за надані студентами відповіді в письмовій формі на завдання залікового білета, наведено в таблиці

№ з/п	Алгоритм нарахування балів	Номер питань залікового білета			Разом балів
		1	2	3	
1.	Максимальна кількість балів за відповідь на питання білету	10	10	10	30,0
	Усього балів	10	10	10	30,0

3. Рекомендовані джерела

Тема 1

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
7. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
10. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 2

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
7. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
10. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015.

Тема 3

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
7. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
8. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 4

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
9. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 5

1. Божидарнік Т. В. , Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Креативний менеджмент : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
2. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
3. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
5. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
6. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.

7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
9. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 6

1. Божидарнік Т. В. , Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Креативний менеджмент : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
2. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
3. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
5. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
6. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
7. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
8. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
9. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризисний менеджмент: Навч. посібник для студентів економ. вузів. К.: Центр учбової літератури, 2014. 580 с.

Тема 7

11. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
12. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
14. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
15. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
16. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
17. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
18. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
19. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
20. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 8

1. Божидарнік Т. В. , Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Креативний менеджмент : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр

- «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
3. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
 4. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
 5. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
 6. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
 7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
 8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.

Тема 9

1. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
3. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
4. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
5. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
6. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
7. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
8. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 10

1. Карлова О. А. Основи менеджменту і маркетингу. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
2. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
4. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
5. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
6. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
7. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
10. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

Тема 11

1. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.

2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
3. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є., Гомба Л.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. К.: Атіка, 2007. 564 с.
4. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
5. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
6. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
7. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. Пос. Черкаси, 2014. 216 с.
8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
9. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

4. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.rada.gov.ua> – Веб-портал Верховної Ради України
2. <http://www.president.gov.ua> – Веб-портал Адміністрації Президента України
3. <http://www.kmu.gov.ua> – Веб-портал Кабінету Міністрів України
4. <http://nbuv.gov.ua/> – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського
5. <http://gntb.gov.ua/ua/> – Веб-сайт Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
6. <http://www.ounb.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
7. <http://www.adm.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації
8. <http://eup.ua/> – Науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємствах”

ОНОВЛЕНО:

Завідувачка кафедри менеджменту, фінансів,
банківської справи та страхування, кандидатка
економічних наук
22 серпня 2022 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування
23 серпня 2022 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри, кандидатка економічних
наук, доцентка
23 серпня 2022 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ