

МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ ТА ТУРИЗМУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Н. А. Лебедєва

МЕНЕДЖМЕНТ

*Методичні рекомендації
для практичних занять та самостійної роботи*

Одеса
2024

Рецензенти:

О.В. Ніколюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування (Одеський національний технологічний університет)

*Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.
Протокол № 7 від 23.11.2023 року.*

*Рекомендовано Вченою радою
Міжнародного гуманітарного університету
як методичні рекомендації
для практичних занять та самостійної роботи здобувачів
вищих навчальних закладів.
Протокол № 4 від 19.12.2023 року.*

Лебедева Н.А. Менеджмент: методичні рекомендації для практичних занять та самостійної роботи. Одеса: Міжнародний гуманітарний університет, 2024.

В методичних рекомендаціях розглянуто класичні підходи до менеджменту та сутність управлінської діяльності, що визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції. Структура методичних рекомендацій побудована таким чином, щоб допомогти здобувачам при підготовці до практичних занять та самостійної роботи, а також сприяти ефективному опрацюванню матеріалу, розумінню сутності проблеми, розширенню теоретико-пізнавального рівня.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції. Менеджмент - це сукупність дій, заходів і методів управління людьми на підприємстві, спрямованих виключно для досягнення поставлених завдань. Управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції. В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно проникає на українські підприємства. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає змогу досягнути чіткої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей. Поєднання теорії та практики менеджменту допоможе сформувати конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно використовувати сучасні технології роботи за відповідним напрямком фахової діяльності.

1. ЗАПЛАНОВІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Метою курсу є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, а також розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень. *Предметом* вивчення дисципліни «Менеджмент» є управлінська діяльність керівника, що працює в царині складної організації. Сутність предмета дисципліни становлять закони управління й загальні принципи, що визначають порядок формування, функціонування і розвитку систем управління організаціями. *Основними завданнями* вивчення дисципліни «Менеджмент» є: ознайомлення студентів з основними визначеннями менеджменту; усвідомлення сутності і значення менеджменту як науки; ознайомлення з усіма управлінськими категоріями і виявлення взаємозв'язків між ними; розуміння характеру та особливостей здійснення управлінського впливу; формування в майбутніх фахівців управлінського мислення, керівних навичок, здатності до прийняття управлінських рішень.

2. СТРУКТУРА ТА ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСИЦПЛІНИ

Тема за п/п	Назва теми	Л/ПЗ/СРЗ*, год. (денна, заочна ф/н)
Тема 1.	Менеджмент як система наукових знань	6/6/26 (денна ф/н) 1/1/20 (заочна ф/н)
Тема 2.	Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	6/6/26 (денна ф/н) 1/1/20 (заочна ф/н)
Тема 3.	Організація як об'єкт управління	6/6/26 (денна ф/н) 1/1/20 (заочна ф/н)
Тема 4.	Планування в менеджменті	6/6/26 (денна ф/н) 1/1/20 (заочна ф/н)
Тема 5.	Організування в менеджменті	6/6/24 (денна ф/н) 1/1/20 (заочна ф/н)
Тема 6.	Контролювання в менеджменті	6/6/24 (денна ф/н) 1/1/20 (заочна ф/н)
Тема 7.	Мотивування в менеджменті	6/6/24 (денна ф/н) 1/1/10 (заочна ф/н)
Тема 8.	Управління групами і командами	6/6/24 (денна ф/н) 1/1/10 (заочна ф/н)
Тема 9.	Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	6/6/24 (денна ф/н) 1/1/10 (заочна ф/н)
Тема 10.	Ефективність менеджменту	6/6/24 (денна ф/н) 1/1/10 (заочна ф/н)

* Л - лекції

ПЗ – практичні заняття

СРЗ – самостійна робота здобувачів

3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА НАУКОВИХ ЗНАНЬ

Менеджмент як процес, за допомогою якого фахово підготовлені спеціалісти управляють організацією шляхом встановлення цілей та розробки методів та засобів їх досягнення. Будь-яка ситуація, яка виникає в процесі управління, вимагає прийняття рішень через вибір альтернативи. Прийняття рішення є завданням менеджерів, які мають відповідні обов'язки, здійснення яких спрямоване на забезпечення ефективних умов функціонування організації та отримання бажаних результатів. Процес управління є інформаційним процесом, що включає формування, сприйняття, передачу, обробку і зберігання інформації та реалізується через послідовні дії керівників і виконавців згідно з їх посадовими обов'язками. Менеджмент як орган управління відображає керівництво організації, яке представляє її господарські інтереси та діє від її імені. Керівництво організацією здійснюється через апарат управління, що складається з окремих ланок і рівнів управління. Менеджмент є сукупністю працівників організації, які планують, розробляють та здійснюють програму діяльності організації на професійній основі, кваліфіковано і відповідально забезпечують функціонування всіх її підсистем шляхом використання ефективних методів та інструментів сучасного менеджменту. Менеджмент як наука та мистецтво полягає у тому, що має самостійну систему знань, підходів, законів розвитку, предмет і об'єкт дослідження, специфічні проблеми, методи і способи їх вирішення, наявність системних і упорядкованих знань. Основою будь-якої науки є можливість об'єктивно вимірювати явища, які вивчаються на емпіричному рівні. Предмет управлінської діяльності часто не піддається кількісному виміру, а тому може вважатися як мистецтво управління, яким досконало володіють люди, які мають до цього талант. Такий підхід дозволяє поєднати науку і мистецтво в єдиний процес, що вимагає не тільки постійного доповнення наукових знань, але і розвитку особистих якостей менеджерів, їх здібностей застосування знань у практичній діяльності, створення умов для найбільш повного розкриття потенціалу працівників. Менеджер - це працівник організації, який спрямовує роботу інших працівників через реалізацію функцій та інструментів управління та несе відповідальність за її результати.

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ

Вивчення історії менеджменту має велике значення тому, що мова йде про образ мислення, ідентифікацію взаємозв'язків між поділами, які відбуваються в суспільстві й оцінкою можливості їх прояву в майбутньому. Історична перспектива є середовищем інтерпретації сучасних проблем. Тільки звернення до історії дозволяє виявити справжній зміст того, що відбувається, оцінити розвиток ситуації, з'ясувати перспективні напрямки розвитку організації.

Вивчення історії передбачає не тільки хронологічне упорядкування певних подій, а й розуміння впливу соціальних, суспільних та економічних сил на діяльність організації у динаміці. Вивчення історії – це навчання стратегічному мисленню, уміння побачити те, що відбувається, збоку, покращити концептуальні навички менеджерів.

Розвиток менеджменту є частиною загального поступального руху людства та суспільства. Аналіз змісту відомих історичних документів вказує на те, що елементи менеджменту існують з моменту появи *homo sapiens* - людини мислячої. Засновником і основним розробником школи наукового управління є Ф. Тейлор (1856-1915 рр.). Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій призвели до виникнення класичної (адміністративної) школи. Засновником школи вважається французький адміністратор і підприємець А. Файоль (1841-1925 рр.). Школа людських відносин (поведінкова) зародилась у відповідь на нездатність усвідомлення людського фактору як основної складової ефективності організації. Основні крос-культурні засади менеджменту узагальнюють специфіку управління через поєднання національних і регіональних культур та мікрорівень – гендерних, вікових, професійних особливостей.

Практична реалізація менеджменту як процесу управління значною мірою визначається національною приналежністю менеджера як суб'єкта управління.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Основним елементом будь-якої організації є ресурси, що забезпечують реалізацію потенціалу організації для вирішення поставлених завдань. Організація – це об'єднання людських, фінансових та матеріальних ресурсів з метою досягнення поставлених цілей. Основними процесами організації є отримання ресурсів із зовнішнього середовища, виготовлення продукції та її спрямування кінцевому споживачу. Відсутність хоча б одного з елементу цього процесу призводить до ліквідації організації. Ключова роль у підтримці балансу між цими елементами належить менеджменту, адже він в свою чергу несе безпосередню відповідальність за досягнення запланованих результатів діяльності організації, тобто виконання поставлених завдань шляхом ефективного й продуктивного використання ресурсів.

Середовище організації – це сукупність однорідних суспільних одиниць, які впливають на результати її діяльності. Науковці та практики розрізняють внутрішнє та зовнішнє середовища організації.

Внутрішнє середовище організації формується під впливом змін, які

безпосередньо впливають на процес господарських та управлінських процесів в організації. Менеджмент формує та змінює внутрішнє середовище організації, що є органічним сполученням таких елементів як, ціль, культура, структура, завдання, технологія, ресурси, кадри, внутріорганізаційні процеси.

Ціль – це кінцевий стан або бажаний результат діяльності організації, який формулюється менеджерами та доводиться до відома усіх її членів.

У процесі управлінської діяльності для забезпечення ефективності власної діяльності та організації загалом менеджер повинен враховувати інтереси стейкхолдерів.

Стейкхолдер – це особа або група осіб, яка має власний інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.

Управління сучасними організаціями базується на концепції їх розвитку як відкритої соціально-економічної системи та виокремлює підхід, згідно з яким вся внутрішня будова системи управління організацією є відповіддю на різноманітні за своєю природою впливи з боку зовнішнього і внутрішнього його середовищ. Характерною особливістю функціонування сучасних організацій є необхідність їх пристосування до мінливості їх середовища функціонування, що зумовлена невизначеністю і нестабільністю поведінки споживачів, постачальників, конкурентів, органів державної влади і місцевого самоврядування.

ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Термін «планування» походить від латинського слова *planus*, що означає рівний, і в управлінській діяльності означає розробку задуму певної діяльності, роботи з визначенням її цілей, змісту, обсягу, послідовності, термінів і методів виконання. Часто термін план трактується як задум, що передбачає розвиток.

Планування – загальна функція управління, що є процесом визначення дій, які повинні бути виконані у майбутньому, використовуючи необхідні ресурси для досягнення мети організації.

Сутність цільового планування полягає у відборі основних цілей соціального, економічного і науково-технічного розвитку, розробленні

взаємопов'язаних заходів щодо їх досягнення в визначені терміни при збалансованому забезпеченні ресурсами з урахуванням ефективного їх використання.

У сучасних умовах конкуренції і швидко мінливої ситуації кожна організація повинна не тільки реагувати на зміни, що відбуваються, але і свідомо керувати ними на основі обґрунтованої процедури їх передбачення, реагування, пристосування до цілей організації, до зовнішніх умов. Тому і виникла необхідність принципово нового підходу до управління – стратегічного управління через розробку стратегічних планів діяльності.

Стратегічне управління – це управління організацією, що базується на її ресурсному потенціалі, орієнтує її виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання на зміни, що дозволяє досягти конкурентних переваг, а в сукупності – мети в довгостроковій перспективі.

Для стратегічного управління характерний погляд з майбутнього в сьогодення і можливість реагувати на зміни в зовнішньому оточенні для того, щоб досягти бажаних цілей у майбутньому.

Окрім планування діяльності організації важливим є планування діяльності роботи менеджера як працівника організації, який відповідає за формування і реалізацію загальної стратегії розвитку організації.

При розробці планів роботи менеджера першим етапом є постановка цілей, що означає погляд у майбутнє, концентрацію його сил та активності на тому, що повинно бути досягнуто.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Необхідність функції організування пов'язана із розподілом та кооперацією праці людини.

Організування – це вид управлінської діяльності, що спрямований на формування або упорядкування структури управління, відносин і процесів в керованій і керуючій підсистемах організації, що дає змогу досягати поставлених цілей її розвитку.

На практиці функція організування реалізується як процес створення

структури організації через визначення видів діяльності, їх групування, делегування повноважень та інформаційний зв'язок.

Поняття «організаційна структура управління» вперше було вжито англійськими вченими-біхевіористами Г. Старкером та Т. Бернсом.

Виходячи з розробленої стратегії, місії та встановлених цілей менеджери вищої ланки управління здійснюють побудову організації за допомогою організаційного проектування.

Організаційне проектування - це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, працівники, завдання, рішення, заохочень, культура) та її стратегією.

Будь-яка організація знаходиться в процесі безперервних змін, як реакції на виклики зовнішнього та внутрішнього середовищ. З метою пристосування організації до цих викликів зовнішнього та внутрішнього середовищ менеджери або розробляють алгоритми запланованих удосконалень або застосовують оперативні заходи пристосування до нових вимог стейкхолдерів. Комплекс цих заходів охоплює організаційні зміни.

Організаційні зміни – це будь-які перетворення в організаційній або функціональній складовій організації, які найчастіше приводять до зміни цілей діяльності, організаційної структури управління, техніки, технологічних процесів, конструкцій продукції, поведінки працівників у різних функціональних сферах її діяльності.

Тема 6. КОНТРОЛЮВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Сутність, принципи і цілі контролювання. Види контролю в діяльності організації. За етапами виробничо-господарської діяльності виокремлюють три основні види контролю: попередній, поточний і заключний. Необхідність контролю діяльності організації менеджерами зумовлена тим, що за умови його використання усі виробничі та управлінські процеси можуть бути до визначеної межі керованими.

Менеджер, що приймає управлінські рішення, повинен постійно враховувати весь спектр численних факторів, від яких залежить ефективність функціонування організації. Ці фактори повинні враховуватися не тільки якісно, але й кількісно. Для цього використовують набір індикаторів безпеки функціонування організації. Процес реалізації функцій

контролювання включає певні етапи, на кожному з яких реалізується комплекс певних заходів: вироблення стандартів та критеріїв; вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами; здійснення необхідних управлінських коригувальних дій.

ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Усі процеси, що протікають в організації характеризуються трьома категоріями: люди, продукт, прибуток. При цьому, на першому місці знаходяться люди. На думку Лі Якокки, за умови відсутності надійної команди отримати вигоду з решти чинників не вдасться. Тому, першочерговою проблемою сучасного менеджменту є активізація працівників для досягнення управлінського успіху. У теорії менеджменту концепції мотивування поділяються на змістовні та процесуальні теорії. Змістовні концепції мотивування, в першу чергу, намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії, особливо при встановленні обсягу і змісту роботи. Усвідомлення менеджером потреб підлеглих дозволяє побудувати систему винагороди праці і спрямувати енергію працівників на досягнення цілей організації. Найбільший інтерес викликають: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія ERG К. Альдерфера, теорія потреб Д. МакКлелланда, теорії «Х» та «У» Д. МакГрегора, теорія мотивації Ф. Герцберга та теорія потреб М. Туган-Барановського.

Формування ефективної системи мотивування забезпечує не тільки підвищення соціальної й творчої активності конкретного працівника, а й впливає на кінцеві результати діяльності організації. Розроблення системи мотивування включає певні етапи. Для формування якостей ефективного менеджера важливу роль відіграє мотивування його діяльності. Практика діяльності сучасних організацій демонструє, що їх довготривале процвітання забезпечується через гарантування якості продукції або послуг. Тому мотивування роботи менеджера базується на принципах, які є методологічною основою всієї серії стандартів ISO 9000.

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ І КОМАНДАМИ

Крос-функціональна команда формується з представників різних підрозділів організації і відображає їх інтереси. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, що визначає результат, проблему або можливість. Тривалість існування команди визначається завершеністю завдання. Для членів команди робота над завданням є вторинною по відношенню до їх основної роботи.

Інтактна команда є структурним підрозділом або робочою групою, що займається проектуванням, розробкою технічних та економічних характеристик нового продукту, має керівника, який, не будучи членом команди, забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє її членам фокусувати зусилля на поставлених завданнях. Формальні групи створюються як для виконання регулярної виробничої чи управлінської функцій (наприклад, маркетинговий відділ) або для вирішення певного цільового завдання (наприклад, комісія з розроблення проекту). Залежно від складу конфліктуючих сторін виокремлюють такі основні види конфліктів: внутрішньоособистісний; міжособистісний; між особистістю і групою; між груповий. Для активізації роботи груп та команд менеджер повинен дотримуватися певних правил. Зокрема, менеджер повинен усвідомити, що він повинен брати та дотримуватися взятих на себе зобов'язань та відмовитися від неефективних методів впливу на підлеглих. З метою активізації роботи команди чи групи доцільно застосовувати наступні методи: вироблення спільного бачення, винагороди, покарання, навчання, використання ресурсів підтримки та реструктуризацію команд чи колективу в цілому.

Послідовність роботи у робочих групах має свої характерні особливості. Як правило, на початку модератор групи розповідає учасникам про стан проблеми на сьогоднішній день і дії, що були реалізовані щодо її усунення. Учасники задають запитання щодо змісту теми, далі відбувається обговорення, які модератор записує, однак не коментує. Далі оголошується перерва, під час якої модератор складає план дій до наступного засідання групи. Даний план зачитується групі, учасники якої коментують його щодо його конкретності і потенційної реалізованості.

ТЕМА 9. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний менеджер повинен уміти приймати ефективні управлінські рішення, які забезпечать стійкість організації в умовах мінливості зовнішнього середовища. Стратегічні управлінські рішення розраховані на тривалий період реалізації загального вектору поведінки організації. Тактичними є управлінські рішення, які реалізація яких розрахована на короткий період часу, наприклад, щодо ліквідації відхилень від плану, стандартів, недоліків у виробництві. Це наймасовіший вид рішень, які приймають та реалізують менеджери на всіх ланках управління. За рівнем прийняття розрізняють рішення, що

приймаються на низових, середніх і вищих рівнях менеджменту згідно ієрархії управління. При цьому менеджерам варто враховувати, що рішення необхідно приймати на тому управлінському рівні, який його потребує. За способом прийняття управлінські рішення є одноосібні, колегіальні та колективні. Одноосібні рішення приймають безпосередньо менеджери, колегіальні рішення розробляє та пропонує група менеджерів, експертів, фахівців з даної проблематики, колективні – приймаються на основі більшої частини голосів загальних зборів працівників організації.

Процес прийняття рішень є складним і багатограним, що включає низку етапів та операцій. Кількість та якість прийняття рішень залежить від ситуації, стилю керівництва, культури організації. Важливо, щоб менеджер, враховуючи ситуацію та власний стиль управління, міг прийняти найбільш ефективне рішення. У зовнішньому середовищі функціонування організацій існує постійне зростання обсягу інформації при безперервному зниженні її якісних параметрів, підвищення цін на інформаційні продукти та послуги, збільшення обсягів неопублікованої інформації, брак методик оцінки ефективності інформаційного процесу тощо. Враховуючи це, менеджери повинні реагувати на такі зміни, при цьому має формуватися та динамічно змінюватися систематизація напрямів, що регулюють розвиток процесів інформатизації. В інформаційному супроводі прийняття і реалізації управлінських рішень важливою є проблема зростання кількості документів. Основним методом їх упорядкування є уніфікація і стандартизація. Уніфікація передбачає встановлення одноманітності в складі і формах управлінських документів, які створюються у процесі здійснення однотипних управлінських функцій і завдань. Уніфікація документів передбачає уніфікацію складу і форми документів. Уніфікація складу документів передбачає вибір та закріплення комплексу документів, необхідних і достатніх для вирішення управлінських завдань.

ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ефективність та результативність управління. Критерії ефективності менеджменту. Методи підвищення ефективності управління. Ефективність менеджменту – це відносна характеристика результативності, яка відображає співвідношення між досягненням поставлених цілей і витратами ресурсів, які були понесені для їх досягнення. Існує внутрішня і зовнішня складова ефективності управління. Загальна ефективність менеджменту є загальною композицією зовнішньої та внутрішньої складової. Зовнішня складова ефективності менеджменту реалізується шляхом виконання запитів зовнішнього середовища, а внутрішня – в системі внутріорганізаційного менеджменту. Внутріорганізаційний менеджмент у цьому випадку проявляється як

пошук раціональних варіантів використання існуючого ресурсного потенціалу організації з метою виготовлення продукції, надання послуг та виконання робіт з мінімальними витратами. Оцінка ефективності менеджменту має першочергове значення для визначення ефективності багатьох аспектів діяльності організації. Саме тому на практиці існує велика кількість критеріїв і методів такої оцінки, які враховують різні чинники впливу на ефективність. Управління ефективністю є основним завданням, яке менеджмент повинен вирішувати постійно і системно. Тільки такий підхід дозволяє отримувати результати, що відображатимуть місію та цілі діяльності організації.

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ ТА ЗАВДАННЯ НА САМОСТІЙНУ РОБОТУ

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА НАУКОВИХ ЗНАНЬ

План

1. Сутність і основні категорії менеджменту.
2. Предмет і методи менеджменту.
3. Основні закони і принципи менеджменту.

Завдання на самостійну роботу

1. Проаналізуйте різні визначення «менеджменту» та сформулюйте власне визначення цього поняття.
2. Охарактеризуйте менеджмент як процес управління.
3. Які елементи формують рівні управління?
4. У чому полягає мистецтво менеджменту?
5. Охарактеризуйте основні відмінності між категоріями «менеджмент» і «управління».
6. Які складові формують предмет менеджменту?
7. Розкрийте змістове наповнення сучасних прийомів менеджменту.
8. Розкрийте формально-логічний зміст основних законів розвитку організації.
9. Охарактеризуйте взаємозв'язок між симптомами, факторами і причинами виникнення проблемних ситуацій в діяльності організації.
10. Опишіть етапи реалізації системного підходу в менеджменті.

Тестові завдання

1. Поняття «менеджмент» використовується:
 - а) в природних системах;
 - б) в підприємницьких, корпоративних структурах;
 - в) в соціально-економічних системах;
 - г) в політичних структурах.

2. Об'єктом менеджменту є:

- а) процес управління виробничо-господарською діяльністю організації;
- б) працівники керуючої і керованої систем організації;
- в) теоретичні основи управлінської діяльності;
- г) середовище функціонування організації.

3. Базовими принципами менеджменту, які обґрунтував Арістотель у книзі «Нікомахова етика» є:

- а) етичні та естетичні принципи;
- б) організаційні;
- в) внутрішньоорганізаційні;
- г) моральні принципи.

4. Методами емпіричного пізнання у менеджменті є:

- а) спостереження, експеримент, опис, порівняння;
- б) управлінське та економічне діагностування, математичне моделювання, формалізація, порівняння, опис;
- в) аксіоматичний, формалізацій, гіпотетичний, абстрагування, класифікації, логічний;
- г) математичне моделювання, морфологічний аналіз, метод експертних оцінок, портфоліо-аналіз, сегментування, ситуаційний аналіз.

5. Закон необхідності і достатньої централізації управління передбачає:

- а) повністю централізоване управління в організації;
- б) скоординоване централізоване управління з передачею окремих функцій управління на нижчі рівні управління;
- в) передача управління на нижчі рівні управління;
- г) нововведення в управлінських структурах.

6. Змістове наповнення закону синергії в управлінні організацією:

- а) сума властивостей системи не повинна дорівнювати сумі властивостей її компонентів, у разі високої організованості сума властивостей системи більша за суму властивостей компонентів, за наявності системних помилок – менша;
- б) гармонізація розглядається як природний процес, а її штучне гальмування призводить до незбалансованості елементів, результати якої передбачити неможливо;
- в) кожна система намагається отримати, створити та зберегти всі необхідні ресурси в певному співвідношенні або заданій підпорядкованості;
- г) настання не рівноважного стану в організації через процеси зламу стабільного порядку, переходи від порядку до хаосу, формування нового порядку шляхом виникнення нестійких станів точок біфуркації.

7. Ситуаційний підхід до управління полягає у:

- а) підборі прийомів менеджменту для досягнення стратегічних цілей діяльності організації;
- б) підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій;
- в) прийоми менеджменту для контролю поставлених завдань;
- г) методи та прийоми для досягнення цілей організації.

8. За якого підходу організація розглядається як складна сукупність взаємозалежних частин, як можливість розкладання їх на окремі частини на основі декомпозиційного аналізу, а потім об'єднання в одне ціле?

- а) ситуаційного;
- б) системного;
- в) раціонального;
- г) процесного.

9. Образ типового менеджера-американця характеризується:

- а) цільовим динамізмом;
- б) неприйняттям абстрактних проектів;
- в) прагненням побудови досконалої логічної схеми;
- г) відмовою від жорстких часових меж планів.

10. Автократичний тип поведінки менеджера характеризується:

- а) надмірною централізацією влади;
- б) делегуванням значної частини власних повноважень;
- в) роллю посередника у взаємовідносинах з іншими організаціями чи структурними підрозділами;
- г) максимально відкритими стосунками з підлеглими.

Рекомендована література:

1. Аверкина М. Ф. Інформаційний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т «Остроз. акад.». Луцьк : АКВА ПРІНТ, 2018. 167 с.
2. Адісес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ: Наш формат, 2020. 222 с.
3. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Кн. 6 / Е. А. Кузнєцов, О. В. Горняк, М. О. Уперенко та інші; за заг. ред. Е. А. Кузнєцова. Херсон : ОЛДІ- ПЛЮС, 2018. 357 с.
4. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Навч. посіб. Видання друге. К.: 2018. 237 с.
Безус А. М. Менеджмент : навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Історія розвитку менеджменту.
2. Наукові школи менеджменту.
3. Основні крос-культурні моделі менеджменту.

Завдання на самостійну роботу:

1. Що було історичною передумовою становлення сучасного менеджменту?

2. Розкрийте етапи генезису менеджменту через зміст його основних положень.
3. Охарактеризуйте основні ідеї управління, що були сформовані Сократом, Арістотелем та Платоном.
4. Сформууйте основні принципи школи наукового управління.
5. У чому полягає сутність школи адміністративного управління?
6. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси класичної та поведінкової шкіл управління.
7. Розкрийте особливості створення кількісної школи.
8. Що слугує базисом для досліджень у кількісній школі управління?
9. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси менеджерів за національними ознаками.
10. Охарактеризуйте пріоритетні напрями розвитку сучасного менеджменту.

Тестові завдання

1. Початком відліку історії менеджменту стало:
 - а) зародження писемності в стародавньому Шумері в V тисячолітті до н. е.;
 - б) зародження капіталізму й індустріального прогресу європейської цивілізації (XVII-XVIII ст.);
 - в) видання низки законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними верствами населення;
 - г) поєднання державних методів управління і контроль за діяльністю в сфері виробництва та будівництва.
2. Етапами історичної трансформації теорій менеджменту є:
 - а) теорія хаосу, концепція управління за цілями, системно-ситуаційна концепція, одномірні вчення;
 - б) теорія хаосу, системно-ситуаційна концепція, концепція управління за цілями, одномірні вчення;
 - в) концепція управління за цілями, системно-ситуаційна концепція, одномірні вчення, теорія хаосу;
 - г) одномірні вчення, системно-ситуаційна концепція, теорія хаосу, концепція управління за цілями.
3. Хто з науковців визначив 14 принципів управління успішного розвитку організації:
 - а) Г. Саймон;
 - б) Д. Марч;
 - в) Р. Ален;
 - г) А. Файоль
4. Принципом кількісної школи менеджменту є:
 - а) люди в основному мотивуються соціальними потребами;
 - б) підвищення ефективності окремого працівника й організації в цілому на основі поведінкових наук;
 - в) інтеграція математичного аналізу й суб'єктивних рішень менеджера;
 - г) влада і відповідальність.

5. Концепції «Y» Д. Мак-Грегора відповідає така характеристика:

- а) людині притаманне внутрішнє неприйняття праці;
- б) людина, за відповідних умов, вчиться приймати на себе

відповідальність;

- в) людина прагне уникнути праці будь-яким шляхом;
- г) людина віддає перевагу тому, щоб її контролювали;

6. Головним завданням європейської моделі управління є:

а) підтримка виробника і розвиток виробництва за рахунок зниження державою податкових платежів, соціальне вирівнювання в доходах, скорочення соціальних пільг;

б) колегіальна відповідальність за ухвалені рішення, гнучкий неформальний підхід до побудови структури управління;

в) надання матеріальної допомоги «бідним» за рахунок вилучення пільг у «багатих», створення сприятливого соціально-психологічного клімату і стабільності в трудових колективах, захист від свавілля адміністрації;

г) чітка формалізація структури управління, індивідуальна відповідальність менеджера, орієнтація на вузьких спеціалістів.

7. Менеджмент знань охоплює:

а) генерування знань; формалізацію знань; збереження знань; дифузію знань; координацію та контроль знань; абсорбцію знань;

б) проектування і впровадження заходів щодо накопичення організаційних знань;

в) комплекс стратегічних заходів, що стосуються формування інтелектуального капіталу підприємства;

г) система навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу з метою досягнення цілей організації.

8. Ефективний менеджмент знань повинен подолати:

а) бар'єри до навчання і продукування знань; проблеми, пов'язані зі збереженням, дифузією і абсорбцією; труднощі оцінювання знань;

б) труднощі навчання персоналу; проблеми розповсюдження знань; можливість повторного використання інновацій;

в) інерційність мислення і низький рівень залучення персоналу до інноваційного процесу; опір змінам з боку персоналу; процес розповсюдження знань;

г) процес розповсюдження знань; проблеми, пов'язані зі збереженням знань.

9. Аутсорсинг – це:

а) залучення зовнішніх фахівців для вирішення управлінських та виробничих завдань організації;

б) раціоналізація діяльності на основі порівнянь; в) процес планування ресурсів організації;

г) програма постійних удосконалень діяльності організації.

10. Закон розвитку організації:

а) регламентує максимально необхідний потенціал на кожному з етапів життєвого циклу будь-якої організаційної системи;

- б) потребує комплексного аналізу та координації дій всіх ланок управління при прийнятті та реалізації управлінських рішень;
- в) потребує вивчення процесів через взаємозв'язки і взаємозалежності між ними;
- г) обґрунтовує необхідність збільшення ступеня використання ресурсів, числа зв'язків між елементами та збільшення їх кількості.

Рекомендована література:

1. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
2. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с.
3. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент організації: теорія та практика: навчальний посібник. Рівне. НУВГП. 2016. 396 с.
4. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності): навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.
5. Костецька І., Ольхівська М., Ольхівський В. Бізнес-планування у системі менеджменту : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів; Дрогобич : Посвіт, 2019. 271 с.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

План

1. Суть, принципи та види організації.
2. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
3. Адаптація організації до ринкового середовища.
4. Завдання на самостійну роботу.

Завдання на самостійну роботу:

1. Охарактеризуйте основні елементи та процеси організації.
2. Що є глобальною метою діяльності будь-якої організації?
3. Розкрийте зміст основних властивостей організації.
4. З якою метою здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці в організації.
5. Сформулюйте перелік спільних та відмінних рис формальних та неформальних організацій.
6. Охарактеризуйте специфіку функціонування громадських організацій.
7. Охарактеризуйте основні організаційно-правові форми організацій.
8. Розкрийте зміст основних елементів внутрішнього середовища організації.
9. Охарактеризуйте основні функціональні процеси організації.

10. Розкрийте зміст та вплив основних елементів зовнішнього середовища організації.

Тестові завдання

1. Функціональна складова організації включає:

- а) організаційну основу процесів та явищ, які циркулюють всередині організації;
- б) сукупність виробничих та управлінських процесів та технологій, реалізація яких відбувається через використання функцій управління;
- в) усі події, явища та процеси, що відбуваються в організації;
- г) усі види інформації на всіх етапах і стадіях функціонування організації.

2. Основною властивістю підприємства, що має органічний тип управління є:

- а) ієрархічність; б) гнучкість;
- в) стійкість завдання; г) стабільність.

3. На якому етапі життєвого циклу організації відбувається формування іміджу підприємства, збалансоване зростання, забезпечення підтримки рівня прибутковості на оптимальному рівні:

- а) дитинство; б) відродження;
- в) ранньої зрілості;
- г) завершальної зрілості.

4. Властивість організації, яка характеризує її здатність до адаптації, модернізації та реформації - це:

- а) гнучкість;
- б) циклічність;
- в) оперативність;
- г) цілеспрямованість

5. Сучасна організація, що заснована на участі працівників в управлінні – це організація:

- а) орієнтована на ринок;
- б) підприємницька;
- в) багатовимірна;
- г) партисипативна.

6. Чинники внутрішнього середовища організації – це:

- а) місія, цілі, люди, технологія, структура;
- б) конкуренти, постачальники, споживачі, профспілки;
- в) усі стейкхолдери організації;
- г) споживачі, цілі, люди, технологія, структура.

7. Симптомом настання проблемної ситуації в організації є:

- а) випередження темпу росту заробітної плати темпу росту продуктивності праці;

- б) інфляційні процеси в країні;
- в) звільнення начальника структурного підрозділу;
- г) порушення технологічної дисципліни працівників.

8. Фактором появи проблемної ситуації на підприємстві є:

- а) низька кваліфікація персоналу;
- б) велика плинність кадрів;
- в) недосконала організаційна структура управління;
- г) порушення технологічної дисципліни працівників.

9. Причиною появи проблемної ситуації на підприємстві є:

- а) зниження якості продукції;
- б) звільнення начальника структурного підрозділу;
- в) низька кваліфікація персоналу;
- г) порушення технологічної дисципліни працівників.

10. Стейкхолдери – це:

- а) будь-яка особа або група осіб, що є об'єктом або суб'єктом діяльності організації через її продукцію, політику або виробничі процеси;
- б) будь-яка особа, що споживає продукцію організації;
- в) організації, що контролюють та регулюють діяльність організації;
- г) обмежене коло осіб керівної ланки організації.

Рекомендована література:

1. Краснокутська Н. С. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
2. Кузьмін О. Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 208 с.
3. Літовченко Б. В. Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі : монографія; Університет митної справи та фінансів. Дніпро: Ліра, 2017. 268 с.
4. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.
5. Менеджмент: практикум: навч. посіб. / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль: Вектор, 2019. 72 с.

ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Суть, принципи та види планування.

2. Цільове планування діяльності організації
3. Етапи розроблення стратегічних планів діяльності організації.
4. Планування роботи менеджера.

Завдання на самостійну роботу:

1. У чому полягає основне завдання планування діяльності організації?
2. Охарактеризуйте принципи проектування і реалізації функції планування.
3. Згрупуйте основні класифікаційні ознаки планів діяльності організації.
4. Опишіть структурно-логічну схему цільового планування діяльності організації.
5. Охарактеризуйте основні етапи процесу цільового планування.
6. Охарактеризуйте особливості управління за цілями як новітньої концепції планування.
7. Охарактеризуйте основні етапи та їх функціональний зміст процесу управління за цілями.
8. Опишіть сферу застосування та інструменти реалізації менеджмент-аудиту.
9. Сформуйте основні обмеження щодо застосування стратегічного управління в діяльності організації.
10. Охарактеризуйте зміст базових стратегій розвитку організацій.

Тестові завдання:

1. Аналіз стейкхолдерів - це:
 - а) процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість впливу стейкхолдерів на діяльність конкретної організації;
 - б) процес розробки стратегії для отримання підтримки діяльності організації від її стейкхолдерів;
 - в) вивчення значення впливу організації з погляду її стейкхолдерів;
 - г) об'єднання різних різних груп стейкхолдерів та їх поглядів на певну проблему і усунення конфлікту інтересів.
2. Соціальна ініціатива щодо просування доброчинної справи полягає у:
 - а) заохоченні та підтримці працівників щодо допомоги громадським організаціям щодо реалізації соціальних програм;
 - б) підтримці розробки або проведенні заходів за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я;
 - в) зобов'язанні організації відраховувати відсотки від обсягів продажу на до-бродієвну справу;
 - г) процесі надання організацією фінансових або інших ресурсів, щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми.
3. Соціальна ініціатива щодо волонтерської роботи полягає у:
 - а) заохоченні та підтримці працівників щодо допомоги громадським організаціям щодо реалізації соціальних програм;

- б) підтримці розробки або проведенні заходів за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я;
- в) наданні пожертв благодійній організації чи соціальному проекту у формі грошових грантів чи подарунків продукції організації;
- г) процесі надання організацією фінансових або інших ресурсів, щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми.

4. Перевагою застосування філантропічних заходів для організації є:

- а) зміцнення позицій торгової марки підприємства;
- б) підвищення відвідуваності об'єктів роздрібної мережі; в) створення позитивного іміджу організації;
- г) збільшення прибутків організації.

5. Основними інструментами реалізації заходів соціального маркетингу є:

- а) грошові пожертви;
- б) надання громадським організаціям власних дистрибуційних каналів;
- в) безоплатна передача продукції;
- г) демонстрація нової моделі соціально відповідальної поведінки.

6. При застосуванні соціального маркетингу:

- а) організація підтримує розробку або проведення заходів за зміну певних типів суспільної поведінки;
- б) створює позитивний імідж організації;
- в) організація надає пожертви на реалізацію соціального проекту;
- г) здійснює відрахування відсотків від обсягів продажу на добродійну справу.

7. Передумовами до застосування соціально відповідальних підходів до ведення бізнесу є наступні обставини:

- а) за умови одночасного зменшення експлуатаційних витрат на виробництво продукції та вирішення соціальної проблеми;
- б) за умови високої адаптаційної здатності організації до отриманих результатів;
- в) функціональне призначення продукції організації є сумісним з соціальною спрямованістю впроваджуваного проекту;
- г) вони є дотичними до інтересів реальних та латентних покупців продукції підприємства.

8. Спеціальною передумовою результативності добродійного маркетингу є те, щоб:

- а) функціональне призначення продукції організації було сумісним з соціальною спрямованістю впроваджуваного проекту;
- б) існувала легкість доступу підприємства до цільової аудиторії;
- в) була довготерміновість реалізації даної соціальної ініціативи;
- г) існували ресурси для його реалізації.

9. Планування – це:

- а) розроблення можливих варіантів існування організації;
- б) один із засобів, за допомогою якого забезпечується єдиний напрямок зусиль елементів організації для досягнення її цілей;
- в) розроблення завдань для підлеглих;
- г) аналіз можливих змін в діяльності організації.

10. Стратегічне управління – це:

- а) комплекс процесів і способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства;
- б) концепція виживання в конкретних умовах;
- в) формування місії та цілей підприємства;
- г) вибір стратегічних альтернатив.

Рекомендована література:

1. Літовченко Б. В. Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі : монографія; Університет митної справи та фінансів. Дніпро: Ліра, 2017. 268 с.
2. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.
3. Менеджмент : практикум: навч. посіб. / за ред. Овсянюк-Бердаді-ної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.
4. Морушко О. О., Висоцький А. Л., Зелінський А. Я. Менеджмент і лідерство: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Тріада плюс, 2018. 187 с.
5. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст.; за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Сутність організаційної діяльності.
2. Види та типи організаційних структур.
3. Процес реалізації організаційних змін.
4. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації.

Завдання на самостійну роботу:

1. У чому полягає необхідність організування управлінської діяльності?
2. Що є передумовою застосування функції організовування?
3. Обґрунтуйте взаємозв'язок між лінійними, функціональними та штабними повноваженнями.

4. Розкрийте зміст та цільове спрямування основних складових організаційного процесу.
5. Які елементи формують організаційну структуру управління?
6. Визначте основні переваги і недоліки основних видів організаційних структур управління.
7. Охарактеризуйте особливості організаційної структури на основі концепції стратегічних господарських одиниць.
8. У чому полягає відмінність між бюрократичними і біхевіористичними підходами до проектування організацій?
9. Розкрийте формально-логічний зміст основних вимог проектування організаційних структур.
10. Охарактеризуйте основні методи проектування організаційних структур управління.

Тестові завдання:

1. Система стратегічного управління передбачає взаємозв'язок таких управлінських процесів:
 - а) аналіз факторів зовнішнього середовища, розробка цілей, вибір стратегії та її реалізація;
 - б) оцінка можливостей виробництва, розробка виробничих цілей, вибір стратегії зростання, її реалізація та оцінка;
 - в) аналіз середовища функціонування, формування стратегії;
 - г) аналіз макро-, мікросередовища і внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, вибір стратегії, її реалізація та оцінка, контроль.
2. Для вирішення завдання щодо забезпечення своєчасної адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі та мінімізації його негативного впливу необхідно:
 - а) впровадити в організації систему стратегічного управління;
 - б) сформулювати цілі організації;
 - в) розробити комплекс заходів щодо досягнення стратегічних цілей.
 - г) формулювати місію організації.
3. Визначення можливих шляхів досягнення довгострокових цілей організації при наявних ресурсах передбачається у системі:
 - а) довгострокового планування;
 - б) оперативного планування;
 - в) стратегічного планування;

г) середньострокового планування.

4. Стратегія – це:

- а) засіб координації діяльності менеджерів вищої ієрархії управління;
- б) визначення пріоритетів та засобів їх реалізації в системі стратегічного управління;
- в) рішення про розвиток нових видів бізнесу;
- г) засіб розподілу ресурсів між пріоритетними сферами бізнесу.

5. Процес оцінки стратегії організації передбачає:

- а) аналіз фактично досягнутих результатів роботи;
- б) порівняння виконання запланованих робіт з фактичними результатами;
- в) зворотній зв'язок для коригування стратегії;
- г) аналіз поточних результатів роботи.

6. У «новій матриці» БКГ всі види бізнесу класифікуються за критеріями:

- а) рентабельності інвестицій і частки ринку;
- б) масштабами конкурентних переваг і частки ринку;
- в) рентабельності основної продукції та її життєвого циклу;
- г) рентабельності інвестицій і швидкості зростання ринку.

7. При використанні матриці БКГ ефект синергії досягається за рахунок:

- а) надання значних прав низовим ланкам управління та демократизації управління;
- б) формування спільного ринку;
- в) скорочення витрат, збільшення диференціації та ефективного управління на основі координації об'єднаних видів бізнесу;
- г) досягнення економії на маркетингових витратах.

8. SWOT- аналіз охоплює такі напрями дослідження:

- а) потенціал підприємства, політичні і соціальні загрози, слабкі сторони, можливості;

- б) потенційні внутрішні сили за зовнішні можливості, урядові обмеження, слабкі сторони;
- в) сильні і слабкі сторони підприємства, його можливості і загрози;
- г) компетенцію підприємства та його потенціал, можливості та загрози.

9. Основними передумовами раціональної організації управлінських процесів є:

- а) наукова організація праці та управління; б) планування, організація, контроль;
- в) пропорційність, безперервність, паралельність; г) розподіл відповідальності, повноважень.

10. Роль координації в процесі управління полягає у:

- а) формуванні структури організації;
- б) поділі повноважень між органами;
- в) забезпеченні взаємодії та узгодженості структурних підрозділів;
- г) забезпеченні зв'язку між структурними підрозділами.

Рекомендована література:

1. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. ХХІ ст.; за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ: Ліра-К, 2020. 419 с
2. Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Корсаков Д. О. Менеджмент : навч. посіб. Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В. В., 2017. 322 с.
3. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро: Середняк Т. К., 2019. 451 с.
4. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 104 с.
5. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс : навч. практикум. Чернівц. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ : Рута, 2019. 159 с.
6. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». – 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів: Вид-во Львів.

ТЕМА 6. КОНТРОЛЮВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Сутність, принципи і цілі контролювання.
2. Види контролю в діяльності організації.
3. Процес реалізації функції контролювання.
4. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації.

Завдання на самостійну роботу:

1. Охарактеризуйте основні причини необхідності контролювання діяльності організації.
2. Розкрийте зміст основних принципів реалізації функції контролювання.
3. Сформууйте основні об'єктивні та суб'єктивні передумови ефективного контролювання.
4. Охарактеризуйте функцію контролювання за класифікаційною ознакою змісту її реалізації.
5. З якою метою та за допомогою яких інструментів здійснюється попередній, поточний та заключний контроль?
6. У розрізі яких видів ресурсів здійснюється контроль господарської та управлінської діяльності організації?
7. У чому полягають спільні та відмінні риси централізованого та децентралізованого видів контролю?
8. З якою метою в організації здійснюється вибіркового та суцільний контроль господарської та управлінської діяльності?
9. Охарактеризуйте етапи процесу реалізації функції контролювання.
10. Визначте за яких умов досягається високий ступінь контролювання.

Тестові завдання:

1. Процес групування робіт та видів діяльності в певні групи - це:
а) департаменталізація;
б) розподіл праці;
в) проектування структури управління;
г) створення механізму координації.
2. Норми керованості при підвищенні рівня управління організації:
а) збільшуються;
б) не змінюються;
в) знижуються;
г) різко зростають.
3. У якій організації автономна робоча група виконує одночасно три завдання – забезпечення виробництва ресурсами, виробництво товару, обслуговування споживачів товару?
а) в багатовимірній;
б) в партисипативній;
в) в механістичній;

г) в органічній.

4. У чому полягає основна відмінність лінійно-штабної організаційної структури управління організацією від лінійно-функціональної?

- а) в перевантаженості менеджера;
- б) у функціях лінійних керівників;
- в) у повноваженнях функціональних підрозділів;
- г) в кількості функціональних підрозділів.

5. Сучасною тенденцією розвитку організацій є:

- а) зниження значущості ієрархій;
- б) підвищення адміністративної функції;
- в) злиття організацій;
- г) підвищення ролі людського фактору.

6. Основою функціонування організації вважається:

- а) ієрархія влади;
- б) управління;
- в) матеріальна зацікавленість;
- г) синергічний ефект.

7. Тип управління, що є характерним для організацій, що чинять опір змінам і мають негнучкі оргструктури і стійкі завдання – це:

- а) ієрархічний;
- б) механістичний;
- в) органічний;
- г) авторитарний.

8. Контролювання – це:

- а) вид управлінської діяльності щодо забезпечення виконання певних завдань та досягнення цілей організації;
- б) механістичний вид діяльності;
- в) спостереження за роботою персоналу організації;
- г) спостереження за виконанням персоналом окремих завдань.

9. Основними завданнями контролювання є:

- а) забезпечення виконання відповідних виробничих завдань;
- б) забезпечення досягнення місії і цілей організації;
- в) забезпечення досягнення запланованого прибутку;
- г) забезпечення висхідного розвитку організації.

10. За змістом контролювання поділяють на :

- а) фінансовий, виробничий, маркетинговий;
- б) попередній, поточний, заключний;
- в) централізований, децентралізований;
- г) вибірковий, суцільний.

Рекомендована література:

1. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. ХХІ ст.; за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с
2. Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Корсаков Д. О. Менеджмент : навч. посіб. Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В. В., 2017. 322 с.
3. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро : Середняк Т. К., 2019. 451 с.
4. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 104 с.
5. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс : навч. практикум. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ : Рута, 2019. 159 с.

ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Поняття та сутність мотивування.
2. Основні теорії мотивування.
3. Моделі мотивування діяльності менеджера.
4. Розроблення системи мотивування в організації.

Завдання на самостійну роботу:

1. Розкрийте зміст мотивування через його функціональне призначення в організації.
2. Опишіть причинно-наслідковий зв'язок між основними групами потреб та діями окремих індивідів.
3. Охарактеризуйте внутрішню рушійну силу, що активізує поведінку працівника організації.
4. У чому полягає відмінність між внутрішнім та зовнішнім мотивуванням?
5. Охарактеризуйте основні матеріальні та нематеріальні способи винагород.
6. Опишіть умови, в яких доцільно застосовувати нестандартні методи мотивування.
7. Сформулюйте перелік основних переваг та недоліків змістових теорій мотивування.

8. Які теорії мотивування пов'язані з конкретним типом поведінки особи?
9. Опишіть загальний алгоритм розроблення системи мотивування в організації.
10. Охарактеризуйте основні елементи систем морального і матеріального стимулювання працівників.

Тестові завдання:

1. Спосіб моделювання, який проектує найкращу систему товаропросування, визначає оптимальне число каналів розподілу і структуру збутової мережі – це:
 - а) теорія черг;
 - б) теорія ігор;
 - в) лінійне програмування;
 - г) імітаційне моделювання.
2. Першим етапом у процесі прийняття і реалізації управлінських рішень є:
 - а) визначення критеріїв вирішення проблеми;
 - б) формулювання проблеми;
 - в) визнання проблеми;
 - г) розробка альтернатив.
3. До ознак адаптивної культури організації належать:
 - а) наявність менеджерів, схильних до ризику, атмосфера довіри між співробітниками, командна праця;
 - б) фахові тренінги, семінари для ознайомлення з внутрішньо-фірмовими правилами поведінки;
 - в) підбір і набір працівників, які поділяють організаційні принципи;
 - г) організаційна культура, яка відображає специфіку бізнесу.
4. Корпоративні кодекси – це:
 - а) кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі;
 - б) кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками, тощо;

- в) кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу;
- г) всі відповіді вірні.

5. До первинних факторів, що впливають на зміну організаційної культури відносять:

- а) зовнішній та внутрішній дизайн приміщень;
- б) система передачі інформації та організаційні процедури;
- в) відношення до професійних обов'язків і стиль поведінки керівників;
- г) філософія і зміст існування підприємства.

6. Метод прискореного аналізу пріоритетності завдань передбачає:

- а) розробці часового плану, щоб час відповідав значимості завдання;
- б) встановлення пріоритетів за критеріями терміновості та важливості справ;
- в) знаходження 20 % справ, що забезпечать 80 % успіху;
- г) визначення головних життєвих цілей і терміни їх виконання.

7. Передумовою успішної реалізації організаційних змін є:

- а) чіткий алгоритм їх проведення;
- б) системність їх проведення;
- в) раціональний план їх реалізації;
- г) централізованість їх розробки та реалізації.

8. Планова модель процесу організаційних змін Грейнера передбачає:

- а) створення робочої групи щодо змін організації;
- б) узгодження змін з потребами організації;
- в) деталізацію і поглиблення розуміння існуючих проблем організації;
- г) визначення сили інерції розвитку організації.

9. Рефлексивність як якість менеджера передбачає:

- а) здатність моделювати майбутню поведінку партнера;

- б) уміння робити адекватну самооцінку;
- в) неупередженість і безкорисність;
- г) урівноваженість, збалансований підхід до життя і здоров'я.

10. Емоційна компетенція менеджера включає:

- а) відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення, уяву;
- б) уміння боротися зі стресами;
- в) креативність та упевненість у собі;
- г) вольові, аналітичні, мотиваційні якості та когнітивні уміння.

Рекомендована література:

1. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст.; за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ: Ліра-К, 2020. 419 с
2. Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Корсаков Д. О. Менеджмент: навч. посіб. Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В. В., 2017. 322 с.
3. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро : Середняк Т. К., 2019. 451 с.
4. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Дніпро: Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 104 с.
5. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс: навч. практикум. Чернівці. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ: Рута, 2019. 159 с.

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ І КОМАНДАМИ

План

1. Типи груп і команд в організації
 2. Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами
 3. Управління конфліктами в організації
 4. Способи активізації роботи груп і команд
- Завдання на самостійну роботу:

1. Розкрийте зміст та призначення груп в організації.
2. Сформууйте перелік основних різновидів груп в організації та окресліть їх спільні та відмінні риси.

3. Що є характерною ознакою команди в організації?
4. Охарактеризуйте команду в організації з позиції її цілеутворення.
5. У чому полягає відмінність між крос-функціональними та інтактними командами?
6. Сформууйте перелік та охарактеризуйте зміст діяльності команд залежно від рівня розвитку групової активності.
7. Охарактеризуйте доцільні дії менеджера при керівництві формальними групами.
8. Які фактори є спільними для ефективної роботи формальних та неформальних груп в організації?
9. Опишіть специфіку управління неформальними групами.
10. Змодельуйте взаємозв'язок предмету, об'єкту та суб'єкту конфлікту на прикладі конкретної управлінської ситуації.

Тестові завдання:

1. Мотивація базується на:
 - а) потребах і самовираженні;
 - б) потребах і винагородах;
 - в) винагородах і задоволенні окремих людей;
 - г) задоволенні всіх груп працівників організації.
2. Цінність винагороди працівника організації – це:
 - а) передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду;
 - б) передбачення відношення працівника до виконання своїх функцій;
 - в) передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який дістав певну винагороду;
 - г) передбачення поведінки працівника.
3. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:
 - а) змістовні і організаційні;
 - б) змістовні і процесуальні;
 - в) процесуальні і матеріально-грошові; г) змістовні і грошові.
4. Основними групами потреб на думку М. Туган-Барановського є:
 - а) фізіологічні та альтруїстичні;
 - б) статеві та фізіологічні;
 - в) фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні;
 - г) фізіологічні та симптоматичні.

5. Формальна група в організації – це:

- а) група, створена членами організації відповідно до їх взаємних симпатій, загальних інтересів, звичок для задоволення соціальних потреб;
- б) сукупність індивідів, що взаємодіють певним чином на основі сподівань кожного члена групи, що розділяються, відносно інших;
- в) група, створена за рішенням менеджменту організації для виконання певних завдань;
- г) усі відповіді правильні.

6. Командами, які працюють над специфічними питаннями для вирішення конкретних поточних та стратегічних проблем і часто уповноважені діяти у визначених межах є:

- а) міжфункціональні;
- б) команди з вирішення проблем;
- в) самокерівні;
- г) високоефективні.

7. Цільова формальна група включає:

- а) працівників, які спільно виконують одне завдання; б) менеджера і його безпосередніх підлеглих;
- в) членів групи, якій делеговані повноваження для виконання конкретного завдання або комплексу завдань;
- г) співробітників, які об'єднуються за принципом симпатії, спільних інтересів, звичок, захоплень.

8. Які команди виділяють Дж. Катценбах і Д. Сміт у відповідності до виду діяльності, яку виконує в організації група?

- а) дорадчі, виробничі, проектні;
- б) крос-функціональні і інтактні команди;
- в) ті, що займаються підготовкою рекомендацій; виробничі команди; керуючі команди;
- г) команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокерівні команди.

9. Базовими передумовами експертної влади є:

- а) виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх;
- б) виконавець вірить, що керівник має можливість покарати, що завадить

задоволенню життєвих потреб виконавця;

- в) виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця;
- г) виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити його життєві потреби.

10. Для демократичного стилю управління характерними є:

- а) високий ступінь децентралізації повноважень, добре налагоджена система комунікацій керівник – підлеглий, численні правила поведінки;
- б) активна участь підлеглих у прийнятті рішень, апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих, добре налагоджена система комунікацій керівник – підлеглий;

висока централізація повноважень; різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень, численні правила поведінки;

- г) високий ступінь децентралізації повноважень, Активна участь підлеглих у прийнятті рішень, різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень.

Рекомендована література:

1. Підгірна В. Н. Менеджмент: тренінговий курс: навч. практикум. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ: Рута, 2019. 159 с.
2. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». – 2-ге вид., зі змін. та допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 422 с.
3. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: під-ручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2005. 486 с.
4. Самойленко І. О. Менеджмент організацій: підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків: ХАІ, 2020. 279 с.
5. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств. Кон-цепція, системний моніторинг та моделювання: монографія. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2017. 379 с.

ТЕМА 9. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Суть та види управлінських рішень.

2. Основні моделі та методи ухвалення управлінських рішень.
3. Інформаційний супровід ухвалення і реалізації управлінських рішень.

Завдання на самостійну роботу:

1. Охарактеризуйте управлінські рішення з позицій зовнішнього та внутрішнього передумов діяльності організації.
2. На які функціональні сфери діяльності організації розповсюджуються управлінські рішення?
3. Сформууйте перелік основних вимог успішної реалізації управлінських рішень.
4. Визначте основні передумови прийняття невдалого управлінського рішення.
5. Розкрийте зміст основних класифікаційних груп управлінських рішень.
6. Охарактеризуйте спільні та відмінні риси основних моделей прийняття управлінських рішень.
7. У чому полягає логіка використання основних методів прийняття управлінських рішень?
8. З якою метою та на основі яких інструментів доцільно використовувати моделювання процесу прийняття управлінських рішень?
9. Охарактеризуйте основні дії менеджера на кожному із етапів процесу прийняття управлінського рішення.
10. Охарактеризуйте функціональне призначення контролювання за виконанням управлінського рішення.

Тестові завдання

1. Передумовою організаційних змін за моделлю Грейнера є:

- а) контролювання результатів організаційних змін;
- б) залучення всіх працівників до процесу змін;
- в) планування організаційних змін;
- г) мотивування учасників організаційних змін.

2. Інерція організації – це:

- а) опір змінам в організації з боку її працівників;
- б) її поступальний розвиток;
- в) наслідок кон'юнктурних коливань на ринку;
- г) сукупність зовнішніх і внутрішніх характеристик організації, що заважають її адаптивності.

3. Етапами реалізації моделі Курта Левіна є:

- а) розморожування, проведення зміни та заморожування;
- б) залучення працівників та узгодження змін;

- в) створення команди змін та залучення зовнішньої допомоги;
- г) комплексне управління змінами та винагородження нових моделей поведінки працівників.

4. Дезадаптований менеджер:

- а) постійно прогнозує майбутню реакцію працівників на власні управлінські рішення;
- б) вважає себе проміжною ланкою між своїм керівництвом і підлеглими;
- в) заохочує висування підлеглими пропозицій;
- г) стимулює колективну роботу з максимальною участю кожного працівника.

5. Комунікації зверху вниз:

- а) забезпечують підлеглих інформацією про результати діяльності організації;
- б) вирішують питання управління організацією в цілому чи окремими підрозділами;
- в) включають наукову документацію, дослідно-конструкторські розробки, патенти;
- г) реалізуються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок.

6. Уніфікація передбачає:

- а) встановлення одноманітності в складі і формах управлінських документів;
- б) облік і контроль виконання управлінського рішення;
- в) організація виконання прийнятого рішення через розробку плану реалізації рішень;
- г) аналіз первинних даних, тобто статистичних даних діяльності організації.

7. Результативність управління демонструє:

- а) висхідний розвиток організації;
- б) адаптацію управління до швидкозмінюваних умов існування організації;
- в) ступінь досягнення бажаних результатів управлінської діяльності;
- г) збалансованість розвитку всіх підсистем організації.

ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Ефективність та результативність управління.
2. Критерії ефективності менеджменту.
3. Методи підвищення ефективності управління.

Завдання на самостійну роботу:

1. Охарактеризуйте взаємозалежність та відмінні риси між результативністю та ефективністю управління.
2. Обґрунтуйте необхідність визначення ефективності управління.
3. Сформууйте перелік основних чинників впливу на результативність організації.
4. Охарактеризуйте основні класифікаційні групи видів ефективності менеджменту.
5. Розкрийте зміст основних традиційних концепцій ефективності менеджменту.
6. У чому полягає зміст концепції організації, що навчається?
7. Сформууйте перелік оновлених функцій менеджменту, характерних для організацій, що навчаються.
8. Охарактеризуйте основні принципи ефективності діяльності менеджерів.
9. Розкрийте суть та функціональне призначення основних складових концепції Business Performance Management.
10. Наведіть приклади зовнішньої та внутрішньої складових ефективності менеджменту.

Рекомендована література:

1. Аверкина М. Ф. Інформаційний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т «Остроз. акад.». Луцьк : АКВА ПРІНТ, 2018. 167 с.
2. Адізес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ: Наш формат, 2020. 222 с.
3. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: монографія. Кн. 6 / Е. А. Кузнєцов, О. В. Горняк, М. О. Уперенко та інші; за заг. ред. Е. А. Кузнєцова. Херсон: ОЛДІ- ПЛЮС, 2018. 357 с.
4. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Навч. посіб. Видання друге. К.: 2018. 237 с.
5. Безус А. М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.

1. ТЕМИ РЕФЕРАТИВ

1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту
2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
3. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту.
4. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний.

5. Менеджмент як мистецтво управління.
6. Характеристика інтегрованих підходів до управління.
7. Історія розвитку менеджменту
8. Передумови виникнення науки управління.
9. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту.
10. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.
11. Ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту.
12. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.
13. Сутність та класифікація методів менеджменту.
14. Економічні, адміністративні, соціально-психологічні методи менеджменту та їх характеристика.
15. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.
16. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.
17. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення.
18. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень.
19. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.
20. Організування як загальна функція менеджменту.
21. Мотивація як загальна функція менеджменту
22. Значення людського фактора в управлінні організацією.
23. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.
24. Контроль як загальна функція менеджменту.
25. Регулювання як загальна функція менеджменту.
26. Інформація і комунікації в менеджменті.
27. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.
28. Підходи до оцінки і ефективності менеджменту в організації.

29. Сутність та різновиди відповідальності етики у менеджменті.
30. Підходи до оцінки і ефективності менеджменту в організації.

2. ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Сутність і основні категорії менеджменту
2. Предмет і методи менеджменту
3. Основні закони і принципи менеджменту
4. Менеджер як основний суб'єкт управління
5. Історія розвитку менеджменту
6. Наукові школи менеджменту
7. Основні крос-культурні засади менеджменту
8. Сучасні тренди розвитку менеджменту
9. Сутність та види організацій
10. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації
11. Взаємодія організації зі стейкхолдерами
12. Адаптація організації до ринкового середовища
13. Суть, принципи та види планування
14. Цільове планування діяльності організації
15. Етапи розробки стратегічних планів діяльності організації
16. Планування роботи менеджера
17. Сутність організаційної діяльності
18. Види та типи організаційних структур
19. Проектування організаційних структур управління

- 20.Процес реалізації організаційних змін
- 21.Сутність, принципи і цілі контролювання
- 22.Види контролю в діяльності організації
- 23.Процес реалізації функції контролювання
24. Критерії ефективності менеджменту
- 25.Типи груп і команд в організації
- 26.Сучасні моделі управління формальними і неформальними
- 27.Історія розвитку менеджменту
- 28.Внутрішнє та зовнішнє середовища організації
- 29.Інформаційний супровід прийняття і реалізації управлінських рішень
- 30.Методи підвищення ефективності управління

8. ФОРМИ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача до виконання конкретної роботи. При поточному контролі оцінці підлягають: рівень теоретичних знань та вміння працювати з науковою літературою, знання матеріалу, продемонстрованого у виконаних (як правило) індивідуальних завданнях; обґрунтованість висновків, а також самостійність та повнота вирішення практичних завдань та аналізу матеріалів; активність та систематичність роботи на заняттях; результати виконання домашніх завдань, тестів, експрес-опитувань тощо. Форми проведення поточного контролю: усне опитування здобувачів, вирішення практичних завдань, тестові завдання (для зацікавленості у навчанні, розвитку здібностей здобувача може бути передбачено виконання інших, індивідуальних для кожного здобувача завдань).

Проміжний контроль проводиться після вивчення відповідних тем або блоку тем з метою з'ясування ступеню засвоєності здобувачами

відповідного об'єму опрацьованого та вивченого матеріалу та подальшої оцінки рівня отриманих знань. Форми проведення проміжного контролю: контрольна робота, колоквіум експрес-контроль на лекціях, тестове опитування, співбесіда (усне спілкування).

9. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

При використанні форми контролю у вигляді заліку враховується поточна, зокрема самостійна робота, наукова діяльність здобувача. Крім того, здобувач має надати відповідь на залікове запитання. Оцінка рівня знань виконується за принципом «відповідь вірна» або «відповідь невірна». При вірній відповіді виставляється оцінка «зараховано», при невірній, неповній відповіді виставляється оцінка «не зараховано».

При проведенні заліку відповідь здобувача оцінюється таким чином:

відмінно – повна вірна відповідь на всі основні (три) та додаткові питання;

добре – повна вірна відповідь на 2 основні питання, неповна або не зовсім вірна відповідь на одне з основних питань та (або) додаткові питання;

задовільно – повна вірна відповідь на 1 основне питання за умови неповної або не зовсім вірної відповіді на одне з основних питань та (або) додаткові питання, чи відсутність відповіді на одне з основних питань;

незадовільно – відповідь відсутня або відповідь є помилковою на дві або три основні питання.

10. ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

100- бально ю шкалою	Шкала за ECTS	За національною шкалою	
		екзамен	залік
90-100	A	Відмінно	Зараховано
82-89	B	Добре	
74-81	C		
64-73	D	Задовільно	

60-63	E		
35-59	Fx	Незадовільн	Не
1-34	F		

11. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник/ Н.Я.Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С.Михаліцький. Львів:ЛьвДУВС, 2019. 320с.
2. Білорус Тетяна Валеріївна. Менеджмент практикум: навчальний посібник / Тетяна Валеріївна Білорус. - Київ : Видавництво «Наукова Столиця», 2020. - 185 с.
3. Кундицький О.О. Менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім І.Франка, 2021. 316 с.
4. Марченко Ольга Михайлівна. Практикум з менеджменту : навчальний посібник / О.М.Марченко ; Львівський державний університет внутрішніх справ. - Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2021. - 224 с.
5. Остапчук Тетяна Петрівна. Менеджмент : підручник / Т.П. Остапчук, С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек [та 11 інших] ; Міністерство освіти і науки України, Державний університет «Житомирська політехніка» -Житомир : Видавництво «Рута», 2021. – 855 с.

Додаткова

1. Карий Олег Ігорович. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навчальний посібник / О.І. Карий, Л.С. Лісовська, І.Я. Кулиняк, Л.В. Галаз, Ю.Г. Бондаренко ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка»- Львів : Растр-7, 2020. – 298 с.
2. Нетребя Ірина Олександрівна. Менеджмент: практикум : навчальний посібник / Нетребя І.О. ; Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Економічний факультет, Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності. - Київ : Наукова столиця, 2020. - 153 с.

Інформаційні ресурси

1. Наукова електронна бібліотека. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
2. Бібліотека економіста URL: <http://library.if.ua/books/>
3. Бібліотека маркетолога. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.marketing.spb.ru/b/biblio1.htm>
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.