

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Робоча програма
навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ:
МЕНЕДЖМЕНТ"
для студентів напряму підготовки
6.030601 "Менеджмент"
усіх форм навчання

Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.
Протокол № 5 від 23.10.2013 р.

Укладачі: Потьомкін С. К.
Козлова І. М.
Мазко Т. І.

P58 Робоча програма навчальної дисципліни "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент" для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" усіх форм навчання / укл. С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, Т. І. Мазко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 44 с. (Укр. мов.)

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами, вміщено плани лекцій і семінарських (практичних) занять, матеріали щодо закріплення знань студентів.

Рекомендовано для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" усіх форм навчання.

Вступ

Програма вивчення нормативної дисципліни "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент" складена відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою освітньо-професійної програми бакалавра напрямку підготовки 6.030601 "Менеджмент", і охоплює всі змістовні модулі.

Програма передбачає набуття студентами теоретичних та практичних навичок в управлінні організаціями різних форм власності та різної правової форми з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

Предметом вивчення дисципліни є теоретичні, прикладні, організаційні, економічні і методичні підходи до управління виробництвом товарів і послуг на підприємствах і в організаціях.

Міждисциплінарні зв'язки: програма базується на вивченні таких нормативних дисциплін, як "Філософія", "Психологія", "Соціологія", "Статистика", "Інформаційні системи і технології", "Економічна теорія", "Державне та регіональне управління", "Теорія організації", "Економіка і фінанси", і є підґрунтям для подальшого вивчення дисциплін менеджерського циклу. Програма нормативної навчальної дисципліни "Менеджмент" пов'язана з дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі його функції.

1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

1.1. Мета вивчення дисципліни.

Мета навчальної дисципліни "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент":

формування у студентів уявлення про менеджмент в цілому, про його роль у системі виробничої діяльності та забезпечення ефективності роботи підприємства;

ознайомлення студентів із різними напрямками менеджменту як у галузі планування, контролю, організації, мотивації і багато іншими, з їх взаємозв'язком і взаємообумовленістю;

навчання студентів вирішенню різних управлінських задач і виробничих ситуацій, у тому числі і в умовах недостатності інформації і часу.

1.2. Завдання вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент".

Основні завдання навчальної дисципліни "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент" такі:

ознайомлення з сутністю і методологічними основами менеджменту;

вивчення законів, закономірностей і принципів менеджменту;

навчання стилям керівництва і лідерства в менеджменті;

вивчення загальних і конкретних функцій та методів менеджменту.

1.3. У процесі навчання студенти мають набути компетентностей за навчальною дисципліною "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент" (табл. 1).

Таблиця 1

Компетентності за навчальною дисципліною

	Знання	Уміння	Комунікації	Автономність та відповідальність
	1	2	3	4
С	Знання методів встановлення причинно-наслідкових зв'язків між елементами виробничих систем, їх критичне осмислення з урахуванням конкретних виробничих умов	Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між процесам виробництва і управління на підприємстві		Управління комплексними діями з розробки, удосконалення системи менеджменту на підприємстві та його підрозділах. Відповідальність за прийняття управлінських рішень зі зміни систем менеджменту і їх функціонуванню, у тому числі і в умовах складних і непередбачуваних ситуацій.
	Знання методів збору, аналізу та узагальнення інформації	Здійснення збору, аналізу і узагальнення інформації, у тому числі в умовах нехватки або неточності ряду даних		Відповідальність за прийняття управлінських рішень зі зміни систем менеджменту і їх функціонуванню, у тому числі і в умовах складних і непередбачуваних ситуацій.
	Знання способів співставлення фактів, отриманих із різних джерел і методів їх використання для інноваційних розробок	Пошук, аналіз і співставлення фактів, що отримані з різних джерел, їх обробка і використання інноваційній діяльності		Відповідальність за професійний розвиток
	Отримання концептуальних знань в області планування роботи підприємства, підрозділу, робітників. Критичне осмислення принципів і методів панування з урахуванням конкретних умов виробництва	Планування роботи підприємства, підрозділу, у тому числі в умовах швидкозмінного попиту на продукцію підприємства, враховуючи інноваційну складову у роботі підприємства	Обґрунтування і захист планів, які надані керівником. Доведення до виконавців і роз'яснення планових завдань. Розробка і реалізація системи комунікацій з метою встановлення зворотного зв'язку з виконавцями	
	Знання сучасних методів оперативного планування работ виробничих підрозділів на підприємстві, їх критичне сприйняття і вимірювання у відповідності до конкретних організаційно-технічних умов виробництва	Вміння структурувати завдання у відповідності до чисельності і кваліфікації виконавців, визначати послідовність робіт, визначити строк їх виконання, у тому числі і при несподіваних змінах строків поставок і складності, що викликані реалізацією інноваційних заходів	Формувати і доводити до робітників виробничі завдання, пояснюючи їх значимість для рішення загальної задачі. Інформувати про методи виконання роботи, організувати систему зворотного зв'язку з робітниками	

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Знати методи розподілу робіт між виконавцями з урахуванням закону синергії	Вміти підбирати виконавців, розподіляти між ними роботи з урахуванням їх професійних якостей і особистих можливостей, враховувати також здатність робітників самостійно вирішувати проблеми, що виникають у процесі діяльності, і долати можливі труднощі	Пояснювати виконавцям причини закріплення за ними тих чи інших видів робіт, що пов'язано з тим, що ці виконавці виконують роботи більш якісно та швидко. У системі комунікацій пропагувати досягнення робітників, морально їх заохочуючи	
Розуміти необхідність делегування повноважень підлеглим, знати правила делегування повноважень і відповідальності. Розуміти, що при делегуванні повноважень відповідальність залишається на менеджерів	Вміти, передаючи завдання підлеглому, визначати межі його повноважень, міру відповідальності, необхідні ресурси, строки дії повноважень. Вміти делегувати повноваження в умовах невизначеності, своєчасно їх коригувати	У процесі делегування повноважень підлеглим інформувати їх про значимість завдань, їх взаємозв'язок із діяльністю колег, про межі повноважень і про санкції, що пов'язані із порушенням цих меж	
Розуміти необхідність своєчасного реагування на поведінку підлеглих. Знати методи стимулювання та покарання робітників з урахуванням ситуації, що складається на підприємстві	Вміти стимулювати і карати підлеглих у рамках своїх повноважень. Адекватно оцінювати досягнення і недоліки робітників, застосовувати дисциплінарний вплив у відповідності до дій робітників і обставин	Детально пояснювати робітникам, яким було винесено стягнення або заохочення причину адміністративного впливу. Довести до відома колективу, якщо це можливо, причини заохочення або покарання. Обґрунтовувати їх	
Знати основні принципи і метод мотивації персоналу підприємства. Критично їх оцінювати, коригувати у залежності від ситуації, що складається на підприємстві	Оцінювати і обирати із існуючих теорій мотивації найбільш доцільну, виходячи із умов функціонування підприємства, вносити до неї необхідні коригування, доповнювати або скорочувати окремі елементи і на цій основі розробляти і реалізовувати мотивацію персоналу	Пояснення персоналу у цілому і кожному робітнику сутності мотиваційної системи, що діє на підприємствах і їх підрозділах. Інформування персоналу про успіхи чи недоліки використання комунікаційної системи, що дозволяє у режимі реального часу стимулювати колектив на рішення поставлених завдань	

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Розуміти необхідність контролю діяльності підлеглих, знати методи здійснення контролю ходу виробництва і способи його оперативного регулювання	Вміти контролювати діяльність своїх підлеглих. Бути здатним здійснювати контроль за ходом виробничого процесу, здійснювати аналіз результатів контролю і на цій основі здійснювати його регулювання, у тому числі в складних ситуаціях	Доведення до робітників методів виробничого контролю, контролю виробничої і трудової дисципліни. Пояснення необхідності створення і підтримки системи контролю, формування комунікаційних систем, систем забезпечення контролю	
Знати економічні, технологічні, адміністративно-розпорядчі, соціально-психологічні методи менеджменту і критично їх осмислювати у залежності від ситуації	Використовувати соціально-психологічні, економічні, технологічні і адміністративно-розпорядчі методи менеджменту в своїй діяльності, обирати їх найбільш доцільну комбінацію у залежності від ситуації, особливо у складних і невизначених випадках при реалізації інноваційних підходів	Донесення до робітників сутності та значення методів, що використовуються на підприємстві. Формування комунікаційних систем, що забезпечують успішне застосування методів менеджменту.	
Знати особливості становлення і розвитку соціального середовища на підприємстві, формування морально-психологічного клімату в колективі	Намагатися гармонізувати людські відносини усередині колективу, знижувати рівень напруги, покращувати морально-психологічний клімат	Налагоджувати добросердечну системи спілкування робітників між собою	
Розуміти значення сучасного прийняття ефективних управлінських рішень. Знати технологію їх розробки, аналізу альтернативних варіантів, вибору, прийняття та реалізації	Вміти аналізувати ситуацію, що потребує прийняття управлінських рішень, у тому числі і в складних неочікувано виникаючих ситуаціях розробляти альтернативні варіанти, обирати найбільш ефективний. приймати і реалізовувати управлінські рішення	Доводити до підлеглих сутність приймами управлінських рішень, пояснюючи причини, що викликали їх прийняття, формувати системи комунікацій, що забезпечують реалізацію управлінських рішень	

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Розуміти необхідність організаційних змін на підприємстві. Критично осмислювати організаційну систему на підприємстві. Володіти методами управління організаційними змінами, у тому числі і в складних умовах.	Аналізувати стан організаційної структури підприємства, його підрозділів. Розробляти нові і змінювати діючі організаційні умови, використовуючи інноваційні підходи. Вміти ефективно управляти наміченими організаційними змінами на підприємстві	Доводити до відома персоналу підприємства рішення по зміні організаційних структур, обґрунтовувати і переконувати робітників у необхідності цих змін. Формувати і змінювати комунікаційні системи, що забезпечують функціонування змін організаційних структур	
Розуміти значення і роль комунікацій у системі управління. Знати метод налагодження комунікаційних зв'язків на підприємстві або його підрозділах	Налагоджувати ефективні комунікаційні зв'язки у процесі управління людьми і між підрозділами підприємства	Формувати нові комунікаційні зв'язки, забезпечувати їх прийняття та використання робітниками підприємства	
Володіти методами оцінки ефективності менеджменту	Оцінювати ефективність менеджменту	Доводити до персоналу результати реалізації управлінських рішень, підкреслюючи їх позитивний вплив на діяльність підприємства, на підвищення її ефективності	
Вивчати, аналізувати, узагальнювати передовий досвід розвитку менеджменту	Удосконалювати і розвивати систему менеджменту підприємства, у тому числі і з урахуванням зарубіжного досвіду	Супроводжувати розвиток системи менеджменту підприємства підготовкою персоналу до неминучих змін, долати опір цим змінам, пояснюючи робітникам їх необхідність та ефективність	

∞

Структура навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна: підготовка бакалавра	Галузь знань, напрям підготовки; кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідних до ECTS – 8,5; у тому числі: змістовних модулів – 4; самостійна робота; індивідуальна робота зі студентами; курсознавча робота	Шифр і назва галузі знань: 0306 "Менеджмент і адміністрування"	Обов'язкова. Рік підготовки: 2. Семестри: 3,4
Кількість годин: усього – 306; за змістовними модулями: модуль 1 – 61 год.; модуль 2 – 50 год.; модуль 3 – 135 год.; модуль 4 – 60 год.;	Шифр і назва напрямку підготовки: 6.030601 "Менеджмент"	Лекції: кількість годин – 50. Практичні (семінарські): кількість годин – 64. Самостійна робота: кількість годин – 192
Кількість тижнів викладання навчальної дисципліни: 15+17. Кількість годин на тиждень – 3+4	Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр	Вид контролю: ПМК, екзамен

2. Тематичний план навчальної дисципліни

При вивченні дисципліни "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент" студент має ознайомитись з програмою дисципліни, з її структурою, формами та методами навчання.

Тематичний план дисципліни "Менеджмент" складається з чотирьох модулів, кожний з яких об'єднує в собі відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно пов'язує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками.

Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекційні, семінарські та практичні завдання, самостійна робота студентів. Структура залікового кредиту дисципліни наведена в табл. 3.

Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Тема	Кількість навчальних, відведених на:			
	Лекції	Практичні заняття		Самостійна робота
		Ситуації	Семінари	
1	2	3	4	5
Змістовний модуль 1. Історія розвитку і методологічні аспекти менеджменту				
Тема 1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту	4	12	2	20
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	4	4		15
Усього годин за змістовним модулем 1	8	16	2	35
Змістовний модуль 2. Закони, принципи, функції і методи менеджменту				
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту	4	4	2	15
Тема 4. Функції та методи менеджменту	4	6		15
Усього годин за змістовним модулем 2	8	10	2	30
Змістовний модуль 3. Процес управління та загальні функції менеджменту				
Тема 5. Процес управління	4	4		12
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	4	2	2	15
Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту	4	2	2	15
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	4	2	2	15
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	4	2	2	15

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	4	2	2	15
Усього годин за змістовним модулем 3	24	14	10	87
Змістовний модуль 4. Керівництво та його забезпечення в організації				
Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті	2		2	10
Тема 12. Керівництво та лідерство	4	4		15
Тема 13. Ефективність менеджменту	4	2	2	15
Усього годин за змістовним модулем 4	10	6	4	40
Усього годин	50	46	18	192
Усього годин за навчальною дисципліною "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент"	306			

3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами

Змістовний модуль 1. Історія розвитку і методологічні аспекти менеджменту

Тема 1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність.

Методи дослідження: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту.

Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Змістовний модуль 2. Закони, принципи, функції і методи менеджменту

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту.

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

Тема 4. Функції та методи менеджменту

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Сутність і класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Змістовний модуль 3. Процес управління та загальні функції менеджменту

Тема 5. Процес управління

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

Управлінські рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури.

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, комісії. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

Змістовний модуль 4. Керівництво та його забезпечення в організації

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.

Поняття і характеристика комунікації. Різновиди "внутрішніх" та "зовнішніх" комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікації, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

Тема 12. Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництва як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні

аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорія лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 13. Ефективність менеджменту

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Система показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад та методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.

Культура менеджменту. Концептуальні підходи до формування організаційної культури. Моделі організаційної культури. Характеристики організаційної культури. Громадянська й корпоративна культури.

Визначальні фактори культури організацій. Підходи до типізації організаційних культур: факторні моделі цінностей; менталітет і організаційна культура; фундаментальні вірування та цінності; ставлення до часу; конкуруючі цінності. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова культури.

Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст.

4. Плани лекцій

Змістовний модуль 1. Історія розвитку і методологічні аспекти менеджменту

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

1. Менеджмент та управління.
 2. Різносторонність менеджменту.
 3. Сфери менеджменту.
 4. Рівні управління.
 5. Менеджери та підприємці.
 6. Методи досліджень.
- Література: основна [1 – 4]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

1. Виникнення наукового менеджменту.
 2. Класичні теорії менеджменту.
 3. Неокласичні теорії менеджменту.
 4. Інтегровані підходи до управління.
 5. Сучасні моделі менеджменту.
- Література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 6; 9].

Змістовний модуль 2. Закони, принципи, функції і методи менеджменту

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

1. Закони менеджменту.
 2. Закономірності менеджменту.
 3. Принципи менеджменту.
- Література: основна [2 – 4]; додаткова [6 – 8].

Тема 4. Функції та методи менеджменту

1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
2. Загальні функції менеджменту.
3. Конкретні функції менеджменту.
4. Механізм реалізації функцій менеджменту.
5. Методи менеджменту: економічні методи; технологічні методи; адміністративні методи; соціальні методи.

6. Механізм взаємодії методів менеджменту.
Література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 6; 7; 9].

Змістовний модуль 3. Процес управління та загальні функції менеджменту

Тема 5. Процес управління

1. Управління як сукупність взаємопов'язаних функцій.
2. Управлінський процес та його процедури.
3. Особливості управління.
4. Сутність управлінських рішень.
5. Моделі управлінських рішень.
6. Стадії розробки та реалізація управлінських рішень.
7. Колективні управлінські рішення.

Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

1. Види планування та їх взаємозв'язок.
2. Місія та цілі організації.
3. Стратегія планування.
4. Тактичне планування.
5. Виробниче планування.

Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту

1. Сутність організаційної діяльності.
2. Делегування повноважень, відповідальності.
3. Організаційні структури управління.
4. Побудова організаційних структур управління.

Література: основна [1 – 4]; додаткова [5 – 9].

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

1. Людський фактор в управлінні.
2. Мотивування.
3. Теорії мотивації.
4. Стимулювання.

Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

1. Контроль.
2. Процес контролювання.
3. Моделі процесу контролювання.

Література: основна [1 - 3]; додаткова [5 - 7; 9].

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

1. Місце регулювання в системі управління.
2. Види регулювання.
3. Етапи процесу регулювання.

Література: основна [2; 3]; додаткова [5 – 7].

Змістовний модуль 4. Керівництво та його забезпечення в організації

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

1. Інформація в менеджменті.
2. Комунікації в менеджменті.

Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7].

Тема 12. Керівництво та лідерство

1. Керівництво.
2. Влада, її форми та лідерство.
3. Стилi керівництва.

Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 13. Ефективність менеджменту

1. Класифікація ефективності організації.
2. Підходи до оцінки ефективності менеджменту.
3. Напрямки підвищення ефективності організації.
4. Сутність організаційної культури.
5. Моделі організаційної культури.
6. Фактори культури організації.

Література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 6; 9].

5. Плани семінарських та практичних занять

Практичне заняття спрямоване на формування вмінь та навичок виконання певних видів робіт з менеджменту.

У процесі проведення практичного заняття студенти (при попередньому поясненні викладачем) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності, виробничі ситуації чи ділові ігри.

Практичні завдання виконуються колективно, у малих групах або індивідуально. Частина завдання може виконуватись на самостійній підготовці. Наприкінці виконання завдання проводиться перевірка роботи та підведення підсумків з виставленням відповідної оцінки. Практичні заняття проводяться за окремими темами, згідно з планом (табл. 4). При несвоєчасній здачі завдання оцінка може зменшуватись на кілька балів (не більш трьох).

Семінарські заняття спрямовані на закріплення студентами теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в процесі самостійного вивчення матеріалу.

У процесі проведення семінарського заняття організується дискусія навколо попередньо визначених тем. Питання для дискусії приведені в планах лекцій на відповідну тему. Викладач оцінює знання, активність та вміння захищати свою точку зору у процесі дискусії.

Таблиця 4

План проведення практичних (семінарських) занять

Тема	Перелік практичних робіт	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Змістовний модуль 1. Історія розвитку і методологічні аспекти менеджменту			
Тема 1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту	Виявлення здібностей до роботи лінійним або функціональним менеджером. Тренінги з розрахунку економічних показників менеджменту	6	Основна: [1 – 4]; додаткова: [5 – 7; 9]
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	Кейси з оптимізації економічних показників менеджменту	12	Основна: [1 – 3]; додаткова: [5; 6; 9]
Змістовний модуль 2. Закони, принципи, функції і методи менеджменту			
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту	Ділова гра на тему: "Конкурентне середовище підприємства". Круглий стіл на тему: "Історія розвитку та методологічні аспекти менеджменту"	6	Основна: [2 – 4]; додаткова: [6; 8]

Закінчення табл. 4

1	2	3	4
Тема 4. Функції та методи менеджменту	Виробничі ситуації "Основні принципи менеджменту"	6	Основна: [1 – 3]; додаткова: [5; 6; 7; 9]
Змістовний модуль 3. Процес управління та загальні функції менеджменту			
Тема 5. Процес управління	Виробнича ситуація з економічних методів управління. Виробнича ситуація з соціально–психологічних методів управління	4	Основна: [1 – 3]; додаткова: [5 – 9]
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	Круглий стіл на тему: "Управлінські рішення та їх підготовка". Виробничі ситуації "Планування виробничої програми"	4	Основна: [1 – 3]; додаткова: [5 – 7; 9]
Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту	Круглий стіл на тему: "Організування як загальна функція менеджменту". Виробничі ситуації на тему: "Організаційні структури підприємства"	4	Основна: [1 – 4]; додаткова: [5 – 9]
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	Виробничі ситуації та кейси з планування показників діяльності підприємства. Круглий стіл на тему: "Теорії мотивації"	4	Основна: [1 – 3]; додаткова: [5 – 7; 9]
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	Виробнича ситуація на тему: "Планування виконання виробничої програми". Круглий стіл на тему: "Планування як загальна функція менеджменту"	4	Основна: [1 – 3]; додаткова: [5 – 7; 9]
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	Виробничі ситуації та кейси з планування показників діяльності підприємства. Круглий стіл на тему: "Види регулювання"	4	Основна: [2; 3]; додаткова: [5 – 7]
Змістовний модуль 4. Керівництво та його забезпечення в організації			
Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті	Круглий стіл на тему: "Інформація та комунікації в управлінні підприємством"	2	Основна: [1 – 3]; додаткова: [5 – 7]
Тема 12. Керівництво та лідерство	Виробнича ситуація з прийняття рішень в різних умовах. Виробничі ситуації на тему: "Моделювання діяльності керівника з виконання замовлення"	4	Основна: [1 – 3]; додаткова: [5 – 7; 9]
Тема 13. Ефективність менеджменту	Круглий стіл на тему: "Ефективність менеджменту". Ситуаційне завдання на тему: "Оцінка ефективності діяльності підрозділів підприємства"	4	Основна: [1 – 3]; додаткова: [5; 6; 9]

6. Самостійна робота студентів

Для опанування навчальної дисципліни "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент" окрім лекційних, практичних, семінарських занять значну увагу необхідно приділяти самостійній роботі.

Основні види самостійної роботи студента:

1. Вивчення основної і додаткової літератури.
2. Підготовка до практичних та семінарських занять, виконання домашніх завдань.
3. Підготовка до проміжного та підсумкового контролю.

Питання для самостійного опрацювання

Змістовний модуль 1. Історія розвитку і методологічні аспекти менеджменту

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

1. Місце менеджменту в управлінні.
2. Менеджмент як мистецтво, наука, функція, процес, апарат.
3. Сфери менеджменту.
4. Рівні та ролі менеджерів.
5. Методи досліджень в менеджменті.

Література: основна [1 – 4]; додаткова [6 – 8].

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

1. Передумови та розвиток наукового менеджменту.
2. Школи наукового управління.
3. Наукові підходи до управління.
4. Сучасна наука управління в Україні.

Література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 6; 9].

Змістовний модуль 2. Закони, принципи, функції і методи менеджменту

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

1. Закони менеджменту:
закон економії часу;

- закон інерції систем;
 - закон безперервного удосконалення систем та інші.
 - 2. Закономірності менеджменту.
 - 3. Принципи менеджменту:
 - принцип економічності управління;
 - принцип урахування інтересів та інші.
 - 4. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.
- Література: основна [2 – 4]; додаткова [6 – 8].

Тема 4. Функції та методи менеджменту

- 1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
 - 2. Формування функцій менеджменту.
 - 3. Механізм реалізації управлінських функцій.
 - 4. Сутність методів менеджменту.
 - 5. Методи менеджменту як важіль впливу на керовану систему підприємства.
 - 6. Економічні методи менеджменту.
 - 7. Адміністративні методи менеджменту.
 - 8. Соціально-психологічні методи менеджменту.
- Література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 6; 7; 9].

Змістовний модуль 3. Процес управління та загальні функції менеджменту

Тема 5. Процес управління

- 1. Управлінський процес та його особливості.
 - 2. Взаємозв'язок управлінських функцій та управлінських процесів.
 - 3. Управлінські процедури в управлінському процесі.
 - 4. Особливості управлінського процесу.
 - 5. Управлінські рішення як результат управлінської діяльності.
 - 6. Класифікація управлінських рішень.
 - 7. Моделі управлінських рішень.
 - 8. Підходи до прийняття управлінських рішень.
- Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

- 1. Сутність і зміст планування.
- 2. Етапи процесу планування.

3. Розроблення стратегії підприємства.
 4. Тактичне та оперативне планування.
- Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту

1. Поняття та складові організаційної діяльності.
 2. Повноваження, обов'язки, відповідальність.
 3. Елементи організаційної структури підприємств.
- Література: основна [1 – 4]; додаткова [5 – 9].

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

1. Поняття мотивування.
 2. Потреби людей як важливіший чинник мотивування.
 3. Змістовні теорії мотивації.
 4. Процесуальні теорії мотивації.
- Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

1. Поняття контролю та його місце в системі управління.
 2. Етапи процесу контролю.
 3. Види управлінського контролю.
- Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

1. Регулювання в системі управління.
 2. Види регулювання.
 3. Використання методів регулювання в системі управління.
- Література: основна [2; 3]; додаткова [5 – 7].

Змістовний модуль 4. Керівництво та його забезпечення в організації

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

1. Види інформації.
 2. Поняття комунікацій.
 3. Роль інформації та комунікацій в менеджменті.
- Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7].

Тема 12. Керівництво та лідерство

1. Поняття керівництва.
2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада.
3. Типологія лідерів.
4. Стилi керівництва.

Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 13. Ефективність менеджменту

1. Методи оцінки ефективності організації.
2. Різноманітність підходів до оцінки ефективності менеджменту.
3. Економічна ефективність менеджменту.
4. Соціальна ефективність менеджменту.
5. Шляхи підвищення ефективності менеджменту.
6. Організаційна культура.
7. Моделі організаційної культури. Їх особливості.
8. Фактори, що впливають на формування організаційної культури на підприємстві.

Література: основна [1 - 3]; додаткова [5; 6; 9].

7. Контрольні запитання для самодіагностики

Змістовний модуль 1. Історія розвитку і методологічні аспекти менеджменту

Тема 1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту

1. Яке місце займає менеджмент в системі управління?
2. Чому менеджмент можна розглядати як мистецтво, як науку, як функцію, як процес, як команду людей, як апарат?
3. Охарактеризуйте сфери менеджменту.
4. Які ролі може виконувати менеджер?
5. Якими бувають рівні менеджменту?
6. Які методи досліджень використовуються в менеджменті?

Література: основна [1 – 4]; додаткова [6 – 8].

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

1. Назвіть основні положення школи наукового керування.
2. Який внесок внесли представники адміністративної школи керування в розвиток менеджменту?

3. Які основні ідеї висували представники школи людських відносин?
4. Що послужило поштовхом розвитку поведінкової та кількісної шкіл менеджменту?

Література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 6; 9].

Змістовний модуль 2. Закони, принципи, функції і методи менеджменту

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

1. Перелічить основні наукові підходи до управління.
2. У чому особливості процесного підходу?
3. Що є центральним поняттям у системному підході?
4. У чому сутність ситуаційного підходу?
5. Дайте характеристику сутності і змісту поняття "організація".
6. На яких законах і закономірностях базується менеджмент?
7. Які принципи знаходяться в основі менеджменту?
8. Чи існує взаємозв'язок між принципами менеджменту? Якщо так, то який?

Література: основна [2 – 4]; додаткова [6 – 8].

Тема 4. Функції та методи менеджменту

1. Які функції менеджменту відносять до загальних і чому?
2. Як характеризуються конкретні і спеціальні функції менеджменту?
3. Яка взаємодія загальних і конкретних функцій менеджменту?
4. Як реалізуються конкретні функції менеджменту?
5. Назвіть економічні методи управління регульовані державою і регіональними органами і регульовані фірмою.
6. Як здійснюється управління за допомогою адміністративних методів?
7. Опишіть соціально-психологічні методи управління.

Література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 6; 7; 9].

Змістовний модуль 3. Процес управління та загальні функції менеджменту

Тема 5. Процес управління

1. Що таке управлінський процес, назвіть його особливості.
2. Хто є учасником управлінського процесу?

3. Що означає поняття "управлінський цикл"?
 4. Назвіть особливості управлінського процесу.
 5. За якими ознаками можна класифікувати управлінські рішення?
 6. Які фактори впливають на процес прийняття управлінських рішень?
 7. Які моделі управлінських рішень Ви можете назвати?
 8. Дайте характеристику етапам процесу прийняття управлінських рішень.
 9. Від чого залежить якість управлінського рішення?
- Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

1. Розкрийте зміст і значення планування як загальної функції менеджменту.
 2. Дайте характеристику основних елементів системи планування.
 3. Які етапи містить у собі процес планування?
 4. Які види планів ви знаєте?
 5. У чому відмінність між місією і цілями організації?
 6. Для чого проводиться аналіз сильних і слабких сторін підприємства? Що він у себе включає?
 7. Які базові стратегії ви можете назвати?
- Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту

1. Що варто розуміти під організаційною діяльністю?
 2. Що таке делегування? Яким чином воно здійснюється?
 3. Яким чином пов'язані поняття "повноваження", "відповідальність"?
 4. Дайте порівняльну характеристику лінійних і функціональних повноважень.
 5. Що таке організаційна структура підприємства? Перелічить її елементи.
 6. У чому виявляється принцип єдиноначальності? Що таке норма керуваності?
 7. У чому розходження між централізованим і децентралізованим керуванням?
- Література: основна [1 – 4]; додаткова [5 – 9].

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

1. Що варто розуміти під мотивацією?
2. Дайте коротку характеристику основним поняттям мотивації.
3. Що загального й у чому розходження між "мотивами" і "стимулами"?
4. Як пов'язані мотивація і стимулювання?
5. Яким чином класифікуються теорії мотивації? Що є основою класифікації?
6. Які види потреб виділяв Маслоу?
7. Які фактори лежать в основі теорії Герцберга?
8. Які особливості теорії Мак-Клелланда?
9. Назвіть складові теорії чекання.
10. У чому сутність теорії справедливості?
11. Як переплітається теорія чекання і теорія справедливості у моделі Портера-Лоулера?

Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

1. Що таке контроль у системі керування?
2. Дайте характеристику етапів проведення контролю.
3. Які види контролю ви можете назвати?

Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

1. Яке місце в менеджменті займає регулювання?
2. Які види регулювання Ви можете назвати?
3. Назвіть етапи процесу регулювання.

Література: основна [2; 3]; додаткова [5 – 7].

Змістовний модуль 4. Керівництво та його забезпечення в організації

Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті

1. У чому полягає роль інформації в менеджменті?
2. Яким чином можна класифікувати інформацію в менеджменті?
3. Яким вимогам повинна відповідати інформація?
4. Що таке комунікації в менеджменті?
5. У чому розходження між "внутрішніми" і "зовнішніми" комунікаціями?

6. Скажіть, що перешкоджає ефективним комунікаціям?
 7. Назвіть сутність і основні елементи комунікаційного процесу?
- Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7].

Тема 12. Керівництво та лідерство

1. Дайте загальну характеристику керівництва.
 2. У чому розходження понять "керівник" і "лідер"?
 3. Який зв'язок між впливом і владою?
 4. Охарактеризуйте основні форми влади.
 5. Що вкладається в поняття "стиль керівництва"?
 6. У чому відмінність авторитарного і ліберального стилю керівництва?
 7. Як діє менеджер при демократичному стилі керівництва? Що означає "відповідальність" у менеджменті?
 8. Чи можна ототожнювати соціальну і юридичну відповідальність?
 9. У чому полягають переваги і недоліки соціальної відповідальності?
- Література: основна [1 – 3]; додаткова [5 – 7; 9].

Тема 13. Ефективність менеджменту

1. Які методи використовуються для оцінки ефективності менеджменту?
 2. Як оцінювати ефективність менеджменту?
 3. Як визначається економічна ефективність менеджменту?
 4. Як визначається соціальна ефективність менеджменту?
 5. Що таке організаційна культура?
 6. Які бувають моделі організаційної культури?
 7. Які фактори формують культуру організації?
- Література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 6; 9].

8. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі: індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

- а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:
консультації: індивідуальні (запитання – відповідь);
групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);

б) за засвоєнням практичного матеріалу:

консультації індивідуальні (розгляд практичних завдань, стосовно яких виникли запитання) і групові (розгляд практичних ситуацій, рольових ігор, які потребують колективного обговорення);

в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:

індивідуального захисту самостійних та індивідуальних завдань;
підготовки рефератів для виступу на науковому семінарі;
підготовки рефератів для виступу на науковій конференції.

9. Методики активізації процесу навчання

При викладанні дисципліни "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент" для активізації навчального процесу передбачено застосування сучасних навчальних технологій, таких як проблемні лекції, міні-лекції, вирішення виробничих ситуацій, робота в малих групах; кейс-метод; ділові, рольові ігри та тренінги.

Проблемні лекції спрямовано на розвиток логічного мислення студентів, коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи відповідей студентів. Така система примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

Міні-лекції передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження.

Робота в малих групах дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Семінари-дискусії передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

Кейс-метод – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

Презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг.

Ділові та рольові ігри – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій.

Дидактичні ігри – метод імітації (наслідування, відображення) прийняття управлінських рішень у різноманітних ситуаціях шляхом програвання (розігрування) за правилами, які вже розроблено або виробляються самими учасниками, реалізується через самостійне вирішення студентами поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли вони змушені самостійно опанувати новий зміст або шукати нові зв'язки в уже засвоєному матеріалі.

Розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни наведено у табл. 5.

Таблиця 5

**Розподіл форм та методів активізації процесу навчання
за темами навчальної дисципліни "Менеджмент і
адміністрування: Менеджмент"**

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
Змістовний модуль 1. Історія розвитку і методологічні аспекти менеджменту	
Тема 1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту	Проблемна лекція з питання: "Роль менеджменту у сучасності". Ділова гра: "Планування асортименту у малому бізнесі". Семинар-дискусія: "Методичні основи менеджменту"
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	Проблемна лекція з питання: "Розвиток наукового менеджменту як вимога НТП". Тестування студентів із виявлення якостей, які характерні для менеджерів

1	2
Змістовний модуль 2. Закони, принципи, функції і методи менеджменту	
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту	Проблемна лекція з питання: "Принципи менеджменту та їх реалізація у промисловості України". Кейс "Закони менеджменту". Семінар-дискусія "Закономірності менеджменту"
Тема 4. Функції та методи менеджменту	Проблемна лекція з питання "Загальні та спеціальні функції менеджменту – їх взаємозв'язок. Роль економічних методів управління в сучасному виробництві". Виробнича ситуація "Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту"
Змістовний модуль 3. Процес управління та загальні функції менеджменту	
Тема 5. Процес управління	Проблемна лекція з питання "Управлінські процеси. Вплив управлінських рішень на ефективність виробництва". Семінар-дискусія з питання "Управлінські процедури". Виробнича ситуація "Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності". Кейс "Прийняття колективних управлінських рішень"
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	Проблемна лекція з питання "Планування виробничої діяльності – важливий фактор ефективності виробництва". Виробнича ситуація "Планування ефективного виробництва"
Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту	Міні-лекція, семінар-дискусія з питання "організація виробництва та його ефективність". Кейс "Вибір організаційної структури підприємства"
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	Міні-лекція, семінар-дискусія "Основні напрями мотивування персоналу в сучасних умовах". Тренінг "Мотивування робітника підрозділу підприємства"
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	Кейси "Варіанти контролювання ходу виробництва"
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	Виробнича ситуація "Регулювання виробничого плану в підрозділі"
Змістовний модуль 4. Керівництво та його забезпечення в організації	
Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті	Міні-лекція, семінар-дискусія з питання "Роль інформації і комунікації в сучасному виробництві"
Тема 12. Керівництво та лідерство	Проблемна лекція з питання "Роль особистості керівника в згуртованості та ефективності роботи колективу". Проблемна ситуація "Методи діяльності керівника в залежності від стилю керівництва"
Тема 13. Ефективність менеджменту	Проблемна лекція з питання "Ефективність менеджменту". Проблемна лекція з питання "Організаційні культури". Семінар-дискусія з питання "Корпоративні культури"

10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів

Оцінювання знань, вмінь та навичок знань студентів здійснюється паралельно за 5-бальною національною шкалою і за 100-бальною шкалою ЄКТС.

Система оцінювання знань, умінь та навичок студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент" передбачають лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу.

Контрольні заходи включають поточний (експрес-контроль, колоквіум) і підсумковий контроль (підсумкова контрольна робота, екзамен).

Перевірка та оцінювання знань може проводитись у наступних формах:

- 1) оцінювання знань студентів під час аудиторний (лекційних, практичних, семінарських) занять;
- 2) оцінювання знань студентів під час самостійної роботи;
- 3) колоквіуми;
- 4) проведення підсумкового контролю.

Поточний контроль здійснюється під час проведення аудиторних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

- а) систематичність, активність та результативність роботи протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни; відвідування занять;
- б) виконання завдань для самостійного опрацювання;
- в) рівень виконання ситуаційних завдань.

Оцінювання проводиться за такими критеріями:

- 1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;
- 2) ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;
- 3) знайомлення з рекомендованою літературою, а також сучасною літературою з питань, що розглядаються;
- 4) вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні завдань, винесених для самостійного опрацювання, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

5) логіка, структура, стиль викладання матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Оцінка "відмінно" ставиться за умови відповідності виконаного завдання студента або його усної відповіді всім п'ятьом зазначеним критеріям. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

При оцінюванні практичних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась з вимог не буде виконана, то оцінка може бути знижена.

Проміжний контроль проводиться протягом семестру, у тому числі у формі тестів. При проведенні контролю визначається рівень знань студентів з теоретичних питань навчальної дисципліни.

Тестові завдання охоплюють провідні теми, які вивчаються в межах навчальної дисципліни "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент" та згруповані за чотирма модулями, кожен з яких складається з тестових завдань різного рівня складності.

Формат тестових завдань поділяється на завдання із запропонованими відповідями, із яких вибирають одну правильну (закрита форма), та завдання з вільно конструйованими відповідями (відкрита форма).

Тестові завдання закритої форми складаються з трьох компонент: інструкції з їх виконання, запитальної (змістової) частини та відповіді(ей).

Тестові завдання закритої форми розрізняються за принципом побудови відповіді:

1. Альтернативні тестові завдання передбачають наявність двох варіантів відповіді типу "так – ні", "правильно – неправильно" тощо. Їх використовують для перевірки правильності вибору або прийняття рішення в згорнутій формі.

2. Тестові завдання на відновлення відповідності частин становлять модифікацію тестових завдань з множинним вибором і подаються у вигляді двох чи більше колонок слів, фраз, графічних зображень, цифрових або літерних позначень тощо.

3. Тестові завдання на порівняння і протиставлення (на аналіз взаємозв'язку) рекомендується для перевірки вмінь виявляти розпізнавальні ознаки різних явищ, ситуацій тощо. При виконанні таких

завдань тестованим аналізує запропонований матеріал, синтезує його та робить відповідні висновки. В разі аналізу запропонований до тестування матеріал поділяється на окремі частини і визначаються їх взаємовідносини; у разі синтезу – окремі частини або елементи запропонованого матеріалу поєднуються у єдине ціле.

4. Тестові завдання з множинними відповідями "правильно - неправильно" використовуються в ситуаціях, коли відповіді або рішення можуть бути тільки правильними або неправильними (на відміну від тестових завдань з однією найвірнішою відповіддю), не мають жодних відтінків переваги і є категоричними. Крім того, досить часто на запропоноване запитання існує декілька правильних відповідей. У такому разі вважається, що тестується глибина знань, розуміння різних аспектів явищ, процесів тощо.

5. Тестові завдання на визначення причинної залежності використовуються при необхідності перевірки розуміння певної причинної залежності між двома явищами. Запитання складається так, що кожне з двох тверджень, пов'язаних сполучником "тому, що", є повним і чітко сформульованим. Тому, хто тестується, спочатку необхідно визначити, правильне чи неправильне кожне з двох тверджень окремо, а лише потім, якщо обидва правильні, визначити, правильна чи неправильна причинна залежність між ними.

6. Тестові завдання на відтворення правильної послідовності (комбінації) потребують переструктурування даних або елементів будь-якої комбінації. Використання таких завдань доцільне в разі тестування умінь та знань правильної послідовності дій (нормативної діяльності), алгоритмів діяльності, технологічних прийомів тощо. Можливе також їх використання при тестуванні знань загальноприйнятих формулювань визначень, правил, законів, фрагментів нормативних документів тощо.

7. Тестові завдання відкритого типу передбачають вільні відповіді тестованих, є завданнями без запропонованих варіантів відповідей і використовуються для виявлення знань термінів, визначень, понять тощо.

Тестові завдання для поточного тестового контролю обираються за відповідними модулями загального переліку.

Для оцінювання рівня відповідей студентів на тестові завдання використовуються такі критерії: "відмінно" – 90 – 100 % правильних відповідей; "добре" – 75 – 90 % правильних відповідей; "задовільно" – 55

– 75 % правильних відповідей; "незадовільно" – менш ніж 50 % правильних відповідей.

Поточний контроль (колоквіум) здійснюється та оцінюється за двома складовими: практичною та лекційною. Такий контроль здійснюється у письмовій формі за відповідними білетами. Структура білетів поточного контролю наведена нижче.

**Типова структура колоквіуму
за змістовним модулем № 1
з навчальної дисципліни "Менеджмент і адміністрування:
Менеджмент"**

Теоретичне завдання

1. Основні положення теорії Ф. Тейлора та їх трансформація в сучасному менеджменті.

2. Тести.

Завдання до тестів:

знайти правильні відповіді на поставлені питання (правильних відповідей може бути одна або декілька);

обґрунтувати свою відповідь (пояснивши чому та чи інша відповідь є правильною чи неправильною).

2.1. Кого з перерахованих нижче можна назвати менеджером:

майстер ділянки у цеху;

конструктор першої категорії;

дільничний міліціонер;

лікар у поліклініці?

2.2. Хто із перерахованих нижче менеджерів відноситься до середнього рівня управління:

заступник начальника цеху з виробництва;

завідувач відділенням у лікарні;

бригадир;

головний бухгалтер?

2.3. Хто із перерахованих у тесті 2.2 менеджерів є лінійним менеджером?

Практичне завдання

1. Підприємство виготовляє вироби "А" та "Б". В базовому році було виготовлено 130 одиниць виробу "А" за ціною 9,3 тис. грн та 240 одиниць виробу "Б" за ціною 7,8 тис. грн. В плановому році номенклатура та ціна виробництва виробів "А" та "Б" не змінюються. Підприємство починає виготовляти 50 виробів "Б" за ціною 5,0 тис. грн. Визначити обсяг виробництва підприємства в плановому році.

2. В плановому році рентабельність виробництва на підприємстві (див. вихідні дані завдання 1) складає 10 %. Визначити собівартість продукції на підприємстві в плановому році.

3. Робочий відпрацював протягом місяця 140 люд.-год та за цей час виробив 165 нормо-годин. Визначити відсоток виконання норм часу робочим.

4. Підприємство виготовляє вироби "Д" та "Є" (вихідні дані наведені в табл. 1). Визначити:

- 4.1) обсяг виробництва на підприємстві;
- 4.2) величину змінних витрат за виробами;
- 4.3) собівартість продукції підприємства;
- 4.4) рентабельність виробництва.

Таблиця 1

Вихідні дані

Вироби	Кількість виробів, од.	Ціна, тис. грн	Елементи витрат на одиницю виробу, тис. грн				Інші витрати, тис. грн	Постійні витрати, тис. грн
			матеріали	зарплата	відрухування	електроенергія		
Д	110	12,0	5,3	2,2	0,86	0,6	700	600
Є	240	8,3	3,1	1,2	0,5	0,7		

Для підведення підсумків роботи студентів виставляється підсумкова накопичувальна оцінка, яка враховує оцінки за практичний і лекційний контроль. Умовою допуску до заліку (екзамену) є позитивна підсумкова оцінка.

Максимальна кількість балів, що може бути отримана студентом під час вивчення навчальної дисципліни до підсумкового контролю: у першому семестрі – 75 балів, у другому семестрі – 60 балів.

Підсумковий контроль проводиться в письмовій формі. Максимальна кількість балів, що може бути отримана за підсумкову контрольну роботу – 25 балів, за екзамен – 40 балів.

Зразок екзаменаційного білета

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Напрямок підготовки — 6.030601 "Менеджмент" семестр 4
Навчальна дисципліна "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент"

Екзаменаційний білет №__ 1__ комплект 1

Стереотипне завдання 1

Фірма має два дочірні підприємства. На першому об'єм виробництва складає 5,0 млн грн. Рентабельність продукції – 12 %. На другому підприємстві об'єм виробництва – 4 млн грн, а собівартість – 3,5 млн грн. Визначити рентабельність продукції по фірмі в цілому.

Діагностичне завдання 2

Машинобудівне підприємство "Відродження" провело маркетингові дослідження ринку. Виявилось, що попит на продукцію підприємства у плановому році зростатиме. Для його забезпечення розроблено ряд заходів, що дозволять підвищити продуктивність праці з одночасним зниженням чисельності персоналу. Визначити, наскільки зросте випуск продукції у вартісному вираженні, якщо ціни на вироби будуть знижені. Вихідні дані наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунків

Обсяг виробництва у базовому році, млн грн	У плановому році		
	Підвищення продуктивності праці, %	Зниження	
		чисельності персоналу, %	ціни на вироби, %
4,0	10	4	3

Діагностичне завдання 3

Підприємство отримало замовлення на виготовлення партії деталей. Зазвичай такі замовлення виконуються протягом місяця. Однак, замовнику необхідно ці деталі терміново. Розмір партії деталей 80 шт. Заказ повинен бути виконано за 14 годин. Трудомісткість виготовлення деталей наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Вихідні дані

№ операції	Кількість устаткування, на якому виконуються операції	Трудомісткість виконання однієї деталі, хв.
1	2	1
2	4	1
3	6	2
4	3	1

Необхідно визначити, чи можливо виконати замовлення в установленій строк на виділеному для цього устаткуванні. Якщо можливо, то яка найбільш доцільна величина передаточної партії?

За який час можна буде виготовити партію деталей (в годинах)?

Який вплив здійснить ця непередбачувана робота на виконання планового завдання підприємства (підрозділу)?

Діагностичне завдання 4

Робітник 3 розряду виконує слюсарні операції виготовлення деталей. Вихідні дані наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Вихідні дані

Виріб	Розряд	Кількість деталей, що виготовлені за місяць	Норма часу на один виріб, хв	Часова тарифна ставка, грн
А	3	600	9	10
Б	4	300	22	11,2
В	3	280	11	10

У цеху діє відрядно-преміальна система оплати праці. Премія виплачується за 100 % виконання норм часу у розмірі 3 %, за кожний процент перевиконання норм часу премія виплачується у розмірі 1 %.

Максимальний розмір премії, що виплачується, 30 %, крім того робітник преміюється за здачу продукції с першого пред'явлення:

Від 89 % до 94 % – 5 % премії;

вище ніж 94 % – 10 % премії.

За місяць робітник відпрацював 22 робочих дня по 8 годин, з них продукція з першого пред'явлення була здана 22 дні.

Необхідно визначити:

відрядно-преміальну заробітну плату по кожному виробу і за всю продукцію, що виготовлена;

розмір премії за досягненні показники і загальний розмір премії;

загальну заробітну плату робітника за місяць.

Евристичне завдання 5

Підприємство "Інвестор" випускає два види продукції "В" та "Д". В плановому році є можливість знизити собівартість продукції, але тільки по одному виду продукції. Випуск продукції в плановому році залишається незмінним.

Визначити собівартість якої продукції слід зменшувати. Обґрунтувати пропозицію. Також визначити ціну на кожен вид продукції. Вихідні дані наведені у табл. 4.

Таблиця 4

Вихідні дані для розрахунків

Вироби	Загальний обсяг випуску продукції, млн грн	Базовий рік			Плановий рік
		Питома вага продукції в загальному випуску, %	Кількість виробів, одиниць	Рентабельність виробів, %	Можливе зменшення собівартості продукції, %
В	3,2	60	500	12	-3
Д		40	300	20	-7

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.

Протокол №_10_ від 27.03.2013 р.

Зав. кафедрою менеджменту

Екзаменатори

д.е.н., проф. Гриньова В. М.

к.е.н., проф. Потьомкін С. К.

Критерії оцінювання письмових екзаменаційних робіт із навчальної дисципліни "Менеджмент і адміністрування: Менеджмент"

До складу екзаменаційних білетів входять п'ять практичних завдань: два стереотипних, два діагностичних та евристичне. Кожне з завдань оцінюється за шкалою, наведеною в табл. 6.

Таблиця 6

Максимальна допускна кількість балів для кожного завдання

Тип завдання	Максимальна допустима кількість балів
Стереотипне завдання 1	4
Стереотипне завдання 2	6
Діагностичне завдання 1	8
Діагностичне завдання 2	10
Евристичне завдання	12
Загальна кількість балів	40

Бали, що наведені в табл. 6, розподіляються пропорційно загальноприйнятим правилам між негативними і позитивними оцінками. Розподіл балів між позитивними оцінками в процентному відношенні наведено в табл. 7.

Таблиця 7

Критерії оцінювання завдань

Розподіл балів завдань у % між позитивними оцінками	Метод рішення завдання	Обґрунтування, висновки	Помилки
1	2	3	4
Більш ніж 75 (відмінно)	Оптимальний, оригінальний алгоритм	Повне обґрунтування. Аргументовані висновки	Немає помилок
			Незначні неточності

Закінчення табл. 7

1	2	3	4
36 – 75 (добре)	Стандартний, достатньо ефективний алгоритм	У цілому обґрунтування вірне, висновки неповні	Незначні неточності
			Незначні помилки, що не впливають на результат
До 35 (задовільно)	Неефективний алгоритм, що ускладнює рішення	Обґрунтування містить помилки. Висновки фрагментарні	Суттєві помилки, що впливають на результат
			Помилка, що допущена, суттєво впливає на результат
	Хаотичний набір дій	Обґрунтування і висновки відсутні	Велика кількість суттєвих помилок
			Задача не вирішена, деякі фрагменти не вірні

Примітка: якщо трудно розібрати написане, якщо помилки в термінології, граматиці, стилі викладання, явна неохайність в оформленні роботи, оцінка може буде знижена.

Загальна кількість балів, що відведено на позитивну оцінку для кожного завдання, приймається за 100 %.

Підсумкова оцінка за екзамен визначається шляхом сумування оцінок, що отримані за кожне завдання (табл. 8).

Таблиця 8

Результати написання екзамену

Сума балів	Оцінка по національній шкалі
37 – 40	Відмінно
31 – 36	Добре
25 – 30	Задовільно
До 24	Незадовільно

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів університету в систему оцінювання за шкалою ECTS конвертується в підсумкову оцінку за шкалою ECTS (табл. 9).

**Переведення показників успішності знань студентів ХНЕУ ім. С. Кузнеця
в систему оцінювання за шкалою ECTS**

Відсоток студентів, які зазвичай успішно досягають відповідної оцінки	Сума балів	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
10	90 – 100	Відмінно	Відмінне виконання	A
25	82 – 89	Добре	Вище середнього рівня	B
30	74 – 81		Взагалі робота правильна, але з певною кількістю помилок	C
25	64 – 73	Задовільно	Непогано, але зі значною кількістю недоліків	D
10	60 – 63		Виконання задовольняє мінімальні критерії	E
–	35 – 59	Незадовільно	Потрібне повторне перескладання	FX
–	1 – 34		Повторне вивчення дисципліни	F

11. Рекомендована література

11.1. Основна

1. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока ; за редакцією проф. М. В. Афанасьєва. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.

2. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : "Кондор", 2008. – 664 с.

3. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посібн. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 276 с.

4. Смирнов Э. А. Теория организации : учебное пособие / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА – М, 2008. – 248 с.

11.2. Додаткова

5. Бєсєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М. О. Бєсєдін, В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.

6. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд. Проспект, 2004. – 504 с.

7. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – 6-е узд. ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008. – 864 с.

8. Туровец О. Г. Теория организации : учебн. пособ. / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. – М. : ИНФРА – М, 2004. – 128 с.

9. Цветков А. Н. Менеджмент / А. Н. Цветков. – СПб. : Питер, 2010. – 176 с.

Зміст

Вступ	3
1. Кваліфікаційні вимоги до студентів	3
2. Тематичний план навчальної дисципліни	9
3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами	11
4. Плани лекцій	16
5. Плани семінарських та практичних занять	19
6. Самостійна робота студентів	21
7. Контрольні запитання для самодіагностики	24
8. Індивідуально-консультативна робота	28
9. Методики активізації навчального процесу	29
10. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів	32
11. Рекомендована література	42

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ:
МЕНЕДЖМЕНТ"**

**для студентів напряму підготовки
6.030601 "Менеджмент"
усіх форм навчання**

**Укладач: Потьомкін Сергій Костянтинович
Козлова Інна Миколаївна
Мазко Тетяна Іванівна**

Відповідальний за випуск Гриньова В. М.

Редактор Бутенко В. О.

Коректор Бутенко В. О.

План 2014 р. Поз. № 57 ЕВ. Обсяг 44 стор.

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

Дк № 481 від 13.06.2001 р.