

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

**К.А. Фісун, Г.А. Жовтяк**

**ПРОГРАМА ТА РОБОЧА ПРОГРАМА  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
„МЕНЕДЖМЕНТ”**

(для студентів 3 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, напрямів підготовки 6.030504 «Економіка підприємства, 6.030509 «Облік і аудит» галузі знань 0305 – «Економіка і підприємництво».)

Харків – ХНАМГ – 2009

Програма та робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент» (для студентів 3 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, напрямів підготовки 6.030504 «Економіка підприємства, 6.030509 «Облік і аудит» галузі знань 0305 – «Економіка і підприємництво»). / Укл.: Фісун К,А., Жовтяк Г. А. –Харків: ХНАМГ, 2009. – 26 с.

Укладачі:           К. А. Фісун,  
                              Г. А. Жовтяк

Програма побудована за вимогами кредитно-модульної системи організації навчального процесу і узгоджена з орієнтовною структурою змісту навчальної дисципліни, рекомендованою Європейською Кредитно-Трансферною Системою (ECTS).

Рекомендована для студентів економічних спеціальностей.

Рецензент: зав. кафедри економіки підприємств міського господарства Харківської національної академії міського господарства, доктор економічних наук Ачкасов А.Є.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту міського і регіонального розвитку, протокол № 2 від 03.09.2009 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Мета, предмет та місце дисципліни .....	7
1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни .....	7
1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги.....	8
1.4. Рекомендована основна навчальна література .....	9
1.5. Анотація програми навчальної дисципліни .....	9
<b>2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....</b>	<b>11</b>
2.1. Структура навчальної дисципліни.....	11
2.2. Тематичний план навчальної дисципліни.....	12
2.3. Розподіл часу за модулями і змістовими модулями та форми навчальної роботи студента .....	19
2.4. Розподіл часу самостійної навчальної роботи студента .....	20
2.5. Засоби контролю та структура залікового кредиту .....	21
2.6. Методи та критерії оцінювання знань .....	22
2.7. Інформаційно-методичне забезпечення.....	25

## ВСТУП

У сучасному широкому розумінні менеджмент - це одночасно система наукових знань, мистецтва й досвіду, втілених у діяльності професійних керівників по досягненню цілей організації шляхом використання праці, інтелекту й мотивів поведінки інших людей. Знання, особисті якості й досвід менеджера взаємно впливають одне на одного. При цьому їх оптимальна комбінація змінюється стосовно:

- рівня відповідальності менеджера (вищий, середній, нижчий);
- функції, яку виконує менеджер (виробнича, інноваційна, фінансова, кадрова, маркетингова, облікова, інформаційна тощо);
- сфери (галузі), в якій виконує свою діяльність організація (виробнича, невиробнича, адміністративна, аграрна тощо).

Це означає, що не існує однакових для всіх компаній шляхів і засобів досягнення успіху. Проте в діяльності всіх менеджерів, незважаючи на те, яку посаду вони обіймають, які функції виконують, в якій сфері працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, що визначає закономірності управління, що складає фундамент менеджменту як науки, є предметом курсу "Менеджмент". Конкретно в рамках цього курсу вивчаються: зміст основних функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю); аналізуються механізми, способи й інструменти реалізації кожної функції; досліджуються підходи до їх ефективного застосування.

Основними цілями курсу "Менеджмент" є:

- 1) усвідомлення сутності основних понять і категорій науки управління і загальних закономірностей формування, функціонування і розвитку систем управління;
- 2) отримання фундаментальних знань про зміст і процеси реалізації функцій управління;
- 3) розвиток і закріплення навичок використання прийомів, способів та інструментів управління, що виправдали себе на практиці;

4) створення бази для вивчення в майбутньому спеціальних управлінських дисциплін.

Досягненню цілей курсу підпорядкована логіка його викладання, яка реалізує найпоширеніший у світовій практиці процесний підхід. Цей підхід передбачає послідовне вивчення кожної функції управління за схемою: сутність; основні елементи й етапи; інструменти й механізми їх ефективної реалізації.

Сучасна система підготовки менеджерів базується на тому, що менеджмент - це професія з усіма її атрибутами: рівнем кваліфікації, знаннями, функціями, майстерністю. Але кандидати на цю професію повинні мати певні здібності (вміти будувати стосунки з людьми, долати конфліктні ситуації, приймати раціональні управлінські рішення тощо). Все це обумовлює особливості методики викладання курсу, яка передбачає поєднання лекцій з активними формами навчання. Разом з тим у процесі вивчення курсу “Менеджмент” наголос робиться на самостійну індивідуальну роботу студентів.

Після вивчення курсу “Менеджмент” студенти повинні мати цілісне уявлення про процес управління будь-якою організацією і його основні етапи, а також володіти практичними способами й прийомами управління, які широко використовують як іноземні, так і вітчизняні фірми.

Приєднання України до Болонського процесу передбачає впровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу (КМСОНП), яка є українським варіантом ECTS. Програма побудована за вимогами кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

Програма навчальної дисципліни розроблена на основі:

- ГСВОУ МОНУ «Освітньо-кваліфікаційна характеристика бакалавра напряму підготовки 6.030504 “Економіка підприємства”, 6.030509 «Облік і аудит» галузі знань 0305 “Економіка і підприємництво”, 2006 р.;

- ГСВОУ МОНУ «Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра за спеціальностями напряму підготовки 0501 – „Економіка і підприємництво”, 2006 р.;

СВО ХНАМГ Навчальний план підготовки бакалавра напряму підготовки

6.030504 “Економіка підприємства”, 6.030509 «Облік і аудит» галузі знань 0305 “Економіка і підприємництво”, 2008 р.

Програма ухвалена кафедрою менеджменту міського і регіонального розвитку, протокол № 2 від 03.09.2009 р. та Вченою радою факультету Післядипломної освіти та заочного навчання (протокол № 1 від 4 вересня 2009 р.).

# 1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## 1.1. Мета, предмет та місце дисципліни

**Мета дисципліни** – формування системи фундаментальних знань з менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

**Завдання:** вивчення сутності, основних понять і категорій менеджменту; складових елементів, етапів, інструментів реалізації та забезпечення взаємозв'язків функцій управління; процесів прийняття і методів обґрунтування управлінських рішень; набуття вмінь використовувати базові інструменти управління організацією.

**Предмет дисципліни** – закономірності формування і функціонування системи управління організацією.

Навчальна дисципліна «Менеджмент» належить до циклу нормативних дисциплін за напрямом 0501 – „Економіка і підприємництво”.

Перелік дисциплін, на які безпосередньо спирається вивчення даної дисципліни	Перелік дисциплін, вивчення яких безпосередньо спирається на дану дисципліну
Політична економія	Маркетинг
Економічна інформатика	Економіка праці і соціально-трудові відносини
Макроекономіка	Інвестування
Мікроекономіка	
Економіко-математичне моделювання	

## 1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни

### Модуль 1. МЕНЕДЖМЕНТ (5,0 / 180)

#### *ЗМ 1. Теоретичні основи менеджменту (1,0/36)*

1. Поняття і сутність менеджменту.
2. Розвиток науки управління.

#### *ЗМ 2. Функції й процеси в менеджменті (3,5/126)*

3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.
4. Методи обґрунтування управлінських рішень.
5. Планування в організації.
6. Організація як функція управління.
7. Мотивація.
8. Управлінський контроль.
9. Лідерство.
10. Комунікації в управлінні.

*ЗМ 3. Ефективність керування (0,5/18)*

11. Ефективність управління.

### 1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги

Вміння (за рівнями сформованості) та знання	Сфери діяльності (виробнича, соціально-виробнича, соціально-побутова)	Функції діяльності у виробничій сфері (проектувальна, організаційна, управлінська, виконавська, технічна, інші)
<b>Репродуктивний рівень</b> Ураховувати основні принципи менеджменту в процесі професійної праці	виробнича	виконавська
<b>Алгоритмічний рівень</b> За результатами аналізу внутрішньої і зовнішньої середовища організації забезпечувати менеджера інформацією при прийнятті управлінських рішень	виробнича	аналітична
<b>Евристичний рівень</b> На основі аналізу господарських проблем приймати стратегічно точні управлінські рішення у важкій ситуації	виробнича	управлінська, організаційна



#### **1.4. Рекомендована основна навчальна література**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. - М.: Гардарики, 1999.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – 2-е изд. - Мн.: Остожье, 1999.
4. Основы менеджмента: Конспект лекций и практикум для самостоятельного изучения дисциплины студентами и слушателями ФПО и ЗО спец. 6.050100, 7.050107 – «Экономика предприятия», 6.050201, 7.050201 – «Менеджмент организаций», 6.050100, 7.050106- «Учет и аудит». Авт. К.А.Фисун, А.Е. Ачкасов, Г.И. Груба, И.В. Фисун – Харьков: ХНАГХ, 2007.

#### **1.5. Анотація програми навчальної дисципліни**

Анотація програми навчальної дисципліни

##### **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Мета дисципліни** – формування системи фундаментальних знань з менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

**Предмет дисципліни** – закономірності формування і функціонування системи управління організацією.

**Змістовні модулі:** теоретичні основи менеджменту, функції й процеси в менеджменті, ефективність керування.

## Аннотация программы учебной дисциплины

### **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Цель дисциплины** – формирование системы фундаментальных знаний по менеджменту, способов, механизмов и инструментария системного управления организацией.

**Предмет дисциплины** – закономерности формирования и функционирования системы управления организацией.

**Модули содержания:** теоретические основы менеджмента, функции и процессы в менеджменте, эффективность управления.

## Annotation of the program of educational discipline

### **MANAGEMENT**

**The aim of the discipline:** to form a system of fundamental knowledge on management, methods, mechanisms and instruments of system management of an organization.

**The subject of the discipline:** the peculiarities of forming and functioning of the organization management system.

**The content modules:** theoretical fundamentals of management, functions and processes in management, management effectiveness.

## 2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 2.1. Структура навчальної дисципліни

Призначення: підготовка спеціалістів	Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
<b>Кількість кредитів, відповідних ECTS – 5</b> <b>Модулів – 1, контрольна робота</b> <b>Змістових модулів – 3</b> <b>Загальна кількість годин – 180</b>	<b>Галузь знань 0305 "Економіка і підприємництво"</b> <b>Напрями підготовки:</b> 6.030504 – «Економіка підприємства» 6.030509 – «Облік і аудит» <b>Освітньо-кваліфікаційний рівень:</b> Бакалавр	<b>Статус дисципліни - нормативна</b> <b>Рік підготовки: 3-й</b> <b>Семестр: 6-й</b> <b>Лекції – 10 год.</b> <b>Практичні – 6 год.</b> <b>Самостійна робота – 164 год. з них контрольна робота – 10 год.</b> <b>Вид підсумкового контролю – екзамен</b>

**Примітка:** співвідношення кількості годин аудиторних занять і самостійної роботи становить 9% до 91%.

#### Структура навчальної дисципліни «Менеджмент»

Спеціальність, спеціалізація (шифр, аббревіатура)	Всього, кредит/годин	Семестр(и)	Години								Екзамен (семестр)	Залік (семестр)
			Аудиторні	У тому числі			Самостійна робота	У тому числі				
				Лекції	Практичні, семінари	Лабораторні		Контр. роб.	КП/КР	РГР		
6.030504 ЕП, 6.030509 ОіА	5,0/180	6	16	10	6	-	164	10	-	-	6	-

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних, практичних. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час практичних занять. Також велике значення в процесі вивчення і закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі ці види занять розроблені відповідно до положень Болонської декларації.

## **2.2. Тематичний план навчальної дисципліни**

Тематичний план дисципліни «Менеджмент» складається з трьох змістових модулів, кожен з яких поєднує в собі відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно пов'язує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом і взаємозв'язками.

Навчальний процес здійснюється в таких формах: лекційні, практичні заняття, самостійна робота студента. Зміст дисципліни розкривається в темах:

### **Тема 1. Поняття і сутність менеджменту**

Організація як об'єкт управління. Поняття “організація”. Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій “управління”, “менеджмент”, “адміністрування”, “керування”. Емпіричний підхід до менеджменту. Управління як наука і мистецтво. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту.

Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера.

### **Тема 2. Розвиток науки управління**

Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки. Передумови виникнення науки управління. Підходи до класифікації напрямків розвитку науки управління. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями.

Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління): напрямки і цілі досліджень; основні здобутки; значення для сучасної практики; обмеженість. Неокласична теорія менеджменту (школа людських стосунків та школа організацій-

ної поведінки): спрямованість досліджень; внесок у розвиток науки управління; основні недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї; внесок у розвиток теорії управління; напрямки використання досягнень.

Інтегровані підходи до управління. Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї; внесок у розвиток науки управління; практичне застосування.

Сучасні напрямки розвитку науки управління. Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологічні нововведення. Гуманізація управління. Глобалізація менеджменту. Об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини. Модель "конкуруючих цінностей" Р. Куїнна.

### **Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень**

Поняття і моделі прийняття рішень. Розширене та вузьке розуміння категорії "прийняття рішень". Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна.

Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень: діагноз проблеми; накопичення інформації про проблему; опрацювання альтернативних варіантів; оцінка альтернатив; прийняття рішення. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень (модель Р. Роскіна, модель Врума-йеттона, модель Врума-Джаго).

Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального творчого пошуку альтернатив. Методи колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів.

#### **Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень**

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування.

Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу “платіжної матриці”. Побудова “дерева рішень” та вибір оптимального варіанту.

Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень: песимізму, оптимізму, коефіцієнту оптимізму, Лапласа, жалю. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.

#### **Тема 5. Планування в організації**

Поняття і сутність планування в системі управління. Поняття “планування”. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми.

Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани. Завдання та орієнтири. Ситуаційні фактори планування.

Цілі управлінського планування. Поняття “мета” в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до вірно сформульованих цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО): сутність, основні етапи, переваги та недоліки.

Стратегічне планування в організації. Поняття “стратегія”. Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія; піраміда стратегій. Процес стратегічного планування: визначення місії фірми; зовнішній та внутрішній аналіз; SWOT-аналіз; визначення конкретних цілей діяльності організації; аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії за М. Портером). Функціональні стратегії.

Надання стратегії конкретної форми. Тактичні та оперативні плани. Програми. Політика. Стандартні операційні процедури. Правила.

### **Тема 6. Організація як функція управління**

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття “організація” та “організаційна діяльність”. Основні складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації. Поняття “схема організаційної структури управління”.

Основи теорії організації. Загальна характеристика класичної теорії організації: універсальні принципи управління А. Файоля; модель “ідеальної бюрократії” М. Вебера. Поведінковий підхід в теорії організації: системи організації за Р. Лайкертом. Ситуаційний підхід в теорії організації: основні результати дослідження впливу технології, розмірів організації, зовнішнього середовища і стратегії на організаційну структуру. Сучасні напрямки розвитку теорії організації.

Основи організаційного проектування. Сутнісна характеристика проектування робіт в організації. Методи проектування і перепроjektування робіт в організації. Основні положення моделі характеристик роботи Хекмена-Олдхема. Поняття, принципи класифікації та базові схеми департаменталізації. Делегування повноважень: поняття; елементи процесу делегування; типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину. Висока і плоска структури організації. Механізми вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності в організації.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична організаційні структури. Мережеві організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури.

Управління організаційними змінами. Сутність організаційних змін.

Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Загальна характеристика процесу організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.

### **Тема 7. Мотивація**

Поняття і сутність мотивації. Мотивація як фактор забезпечення успіху діяльності організації. Поняття "потреби", "спонукання", "стимули", "мотивація". Внутрішнє і зовнішнє винагородження. Сутність мотивування. Зміст основних етапів і послідовність їх реалізації в моделі процесу мотивації.

Теорії змісту мотивації. Сутність змістовного підходу до вивчення мотивації. Основні положення ключових теорій змісту мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлелланда, теорії "мотиваційної гігієни" Ф. Герцберга. Метод збагачення праці. Порівняльний аналіз теорій змісту мотивації.

Теорії процесу мотивації. Концепція процесного підходу до вивчення мотивації. Сутнісна характеристика основних теорій процесу мотивації: теорії сподівань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса, комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера. Практична цінність теорій процесу мотивації. Проблеми мотивації в сучасній практиці управління.

### **Тема 8. Управлінський контроль**

Поняття та процес контролю. Поняття "контроль" та його місце в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання із стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; заключний. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю.

Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Сутність та складові операційного контролю. Контроль\_поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю.

Ефективність контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подо-



лання.

## **Тема 9. Лідерство**

Поняття та природа лідерства. Співвідношення категорій “вплив”, “влада”, “залежність”, “лідерство”. Класифікація джерел влади в організації за Дж. Френчем та Б. Рейвенем. Модель джерел влади К. Хейлса. Лідерство як механізм сполучення різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера і лідера.

Теорія особистих якостей лідера. Основна ідея і завдання підходу до вивчення лідерства з позицій особистих якостей. Шкала найсуттєвіших характеристик лідера за Є. Гізеллі. Класифікація особистих якостей успішних керівників за Р. Стогділлом. Основні результати досліджень теорії особистих якостей лідера.

Концепції поведінки лідера. Поняття “стиль керування” та “діапазон стилів керування”. “Теорія Х” і “Теорія Y” Д. МакГрегора. Авторитарний і демократичний стилі керування. Концепція трьох стилів керування К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо. Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Моутон. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.

Концепції ситуаційного лідерства. Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланчарда. Модель "шлях-мета" Хауса-Мітчелла. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

Сучасні концепції лідерства. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуаційного підходів. Концепція атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого (трансформуючого) лідерства. Інтерактивні та сервісні керівники.

## **Тема 10. Комунікації в управлінні**

Поняття і процес комунікації. Поняття “комунікація” та її роль в системі управління організацією. Елементи комунікації (відправник, одержувач, пові-

домлення, канал комунікації, перешкоди комунікації). Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації (формування концепції комунікації, кодування, передавання повідомлення по каналу комунікації, декодування, інтерпретація та оцінка повідомлення, зворотний зв'язок).

Міжособові та організаційні комунікації. Поняття "міжособові" та "організаційні" комунікації. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Ситуаційна модель вибору носія інформації Ленгела-Дафта. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: низхідні, висхідні, горизонтальні. Роль неформальних комунікацій в системі управління. Поняття "комунікаційна мережа". Типи комунікаційних мереж в групах. Централізовані й децентралізовані комунікаційні мережі. Модель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Мережі неформальної комунікації. Відкриті комунікації та діалог.

Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар'єри. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації. Модель вибору стилю комунікації. Розвиток індивідуальних навичок комунікації.

### **Тема 11. Ефективність управління**

Ефективність діяльності організації. Поняття "організаційна ефективність". Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. Особливості оцінки ефективності діяльності організації.

Підходи до вивчення організаційної ефективності: цільовий; системний; параметричний, з урахуванням фактора часу. Критерії ефективності організаційної діяльності.

Ефективність управління. Поняття "ефективність управління". Підходи до визначення ефективності управління: цільовий; функціональний; композиційний; множинний; поведінковий. Показники ефективності управлінської діяльності. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.

2.3. Розподіл часу за модулями і змістовими модулями та форми навчальної роботи студента

Модулі (семестри) та змістові модулі	Всього, кредит/годин	Форми навчальної роботи			
		Лекц.	Сем.,Пр.	Лаб.	СРС
<b>Модуль</b>	<b>5,0/180</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>164</b>
ЗМ 1.	1,0/36	2	-	-	34
ЗМ 2.	3,5/126	8	4	-	114
ЗМ 3.	0,5/18	-	2		16

Лекційний курс (заочне навчання)

Зміст	Кількість годин за спеціальностями, спеціалізаціями (шифр, аббревіатура)
	6.030504 ЕП 6.030509 ОіА
<b><u>ЗМ 1. Теоретичні основи менеджменту</u></b>	<b>2</b>
1. Поняття і сутність менеджменту.	2
2. Розвиток науки управління.	-
<b><u>ЗМ 2. Функції й процеси в менеджменті</u></b>	<b>8</b>
3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.	-
4. Методи обґрунтування управлінських рішень	-
5. Планування в організації	2
6. Організація як функція управління.	2
7. Мотивація.	2
8. Управлінський контроль.	2
9. Лідерство.	-
10. Комунікації в управлінні.	-
<b><u>ЗМ 3. Ефективність керування</u></b>	<b>-</b>
11. Ефективність управління.	-
<b>РАЗОМ:</b>	<b>10</b>

## Практичні заняття (заочне навчання)

Зміст	Кількість годин за спеціальностями, спеціалізаціями (шифр, аб- ревіатура)
	6.030504 ЕП 6.030509 ОіА
1	2
<b><u>ЗМ 1. Теоретичні основи менеджменту</u></b>	-
1. Загальне поняття про менеджмент.	-
<b><u>ЗМ 2. Функції й процеси в менеджменті</u></b>	4
2. Змінні внутрішньої та зовнішньої середовища організації, їх взаємозв'язок.	-
3. Стратегія організації, сутність та принципи планування.	2
4. Організаційні структури управління.	-
5. Мотивація як засіб стимулювання до дії.	-
6. Організація процесу контролю.	-
7. Загальні поняття про комунікацію і інформацію в організаціях.	-
8. Вирішення проблем управління.	2
9. Управління трудовими ресурсами.	-
<b><u>ЗМ 3. Ефективність керування</u></b>	2
10. Ефективність управління і етапи розвитку організації.	2
<b>РАЗОМ:</b>	<b>6</b>

### 2.4. Розподіл часу самостійної навчальної роботи студента

Самостійна навчальна робота розрахована на формування практичних навичок у роботі студентів зі спеціальною літературою, орієнтування їх на інтенсивну роботу, критичне осмислення здобутих знань і глибоке вивчення теоретичних і практичних проблем ефективного функціонування підприємства та його структурних підрозділів.

## Самостійна навчальна робота студента

Форми самостійної роботи (за змістовими модулями)	Години	Форма звіту
<b>ЗМ 1. Теоретичні основи менеджменту</b>	<b>34</b>	
1. Огляд основної та додаткової літератури	29	Конспект
2. Ведення термінологічного словника		Текст словника
3. Тестові завдання		Відповіді у зошиті для практичних робіт
4. Розгляд контрольних запитань		Відповіді у зошиті для практичних робіт
5. Виконання контрольної роботи	5	Оформлення у відповідному порядку згідно з вимогами до контрольної роботи
<b>ЗМ 2. Функції й процеси в менеджменті</b>	<b>114</b>	
1. Огляд основної та додаткової літератури	110	Конспект
2. Ведення термінологічного словника		Текст словника
3. Тестові завдання		Відповіді у зошиті для практичних робіт
4. Розгляд контрольних запитань		Відповіді у зошиті для практичних робіт
5. Виконання контрольної роботи	4	Оформлення у відповідному порядку згідно з вимогами до контрольної роботи
<b>ЗМ 3. Ефективність керування</b>	<b>16</b>	
1. Огляд основної та додаткової літератури	15	Конспект
2. Ведення термінологічного словника		Текст словника
3. Тестові завдання		Відповіді у зошиті для практичних робіт
4. Розгляд контрольних запитань		Відповіді у зошиті для практичних робіт
5. Виконання контрольної роботи	1	Оформлення у відповідному порядку згідно з вимогами до контрольної роботи
<b>РАЗОМ</b>	<b>164</b>	

### 2.5. Засоби контролю та структура залікового кредиту

Види і засоби контролю (тестування, контрольні роботи, індивідуальні завдання тощо)	
<b>МОДУЛЬ. Поточний контроль зі змістових модулів</b>	
ЗМ 1.	} Контрольна робота, усне опитування
ЗМ 2.	
ЗМ 3.	
<b>Підсумковий контроль з МОДУЛЮ</b>	
Письмовий екзамен (за екзаменаційними білетами)	

## 2.6. Методи та критерії оцінювання знань

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу використовують такі форми та методи контролю і оцінювання знань:

- ✓ поточний контроль зі змістових модулів;
- ✓ складання екзамену.

Оцінку знань студентів з дисципліни “Менеджмент” здійснюють відповідно до вимог кредитно-модульної системи організації навчального процесу (КМСОНП), що є українським варіантом ECTS. Ця система базується на здійсненні наскрізного поточного контролю на аудиторному занятті у відповідності до його форми (лекційної, практичної).

Підсумковою оцінкою поточного контролю є оцінка за модуль, тобто реалізується принцип модульного обліку знань студентів.

Навчальним планом з дисципліни “Менеджмент” передбачено складання екзамену. Для оцінювання знань використовують чотирибальну національну шкалу та стобальну шкалу оцінювання ECTS.

Порядок здійснення поточного оцінювання знань студентів.

Поточне оцінювання знань студентів здійснюється під час проведення практичних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об’єктами поточного контролю є:

- активність та результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни, відвідування занять;
- виконання завдань на практичних заняттях;
- виконання завдань поточного контролю.

Робота студентів на практичних заняттях оцінюється за 4-бальною системою і згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів перекладається в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 2.5).

При оцінюванні виконання практичних завдань увага приділяється їх якості й самостійності.

Поточний модульний контроль рівня знань передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модуля та вміння застосувати його для

вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді письмового контролю (контрольна робота за білетами або тестування за вибором студента).

Поточний контроль проводиться у письмовій формі двічі по закінченню кожного зі змістових модулів після того як розглянуто увесь теоретичний матеріал та проведені практичні завдання в межах кожного з двох ЗМ.

Контроль здійснюється і оцінюється за двома складовими: лекційна (теоретична) і практична частини (розрахункові завдання). Для цього білети для проведення поточного контролю мають два теоретичні запитання та розрахункове завдання. Може бути також використано тестове завдання – за вибором студентів.

Знання оцінюються за 4-бальною системою за національною шкалою (контрольна робота) або за системою оцінювання за шкалою ECTS (тестові завдання) (табл. 2.5).

Проведення підсумкового контролю. Умовою допуску до екзамену є позитивні оцінки з поточного контролю знань за змістовими модулями.

Екзамен здійснюється в письмовій формі за екзаменаційними білетами, які містять два теоретичних питання і розрахункове завдання, або за підсумковим тестовим завданням (за вибором студента), що дає можливість здійснити оцінювання знань студента з усієї дисципліни «Маркетинг».

Екзаменаційні відповіді за білетами оцінюються за 4-бальною системою за національною шкалою, тестові завдання - за 100-бальною системою оцінювання за шкалою ECTS. В обох випадках оцінки згідно з методикою переведення показників успішності знань студентів перекладаються у відповідну систему оцінювання (табл. 2.5).

## Шкала перерахунку оцінок результатів контролю знань студентів

Оцінка за національною шкалою	Визначення назви за шкалою ECTS	ECTS оцінка	% набраних балів
ВІДМІННО	Відмінно – відмінне виконання лише з незначними помилками	A	більше 90 – 100
ДОБРЕ	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	B	більше 80 – 90 включно
	Добре – у загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	C	більше 70 – 80 включно
ЗАДОВІЛЬНО	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	D	більше 60 – 70 включно
	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії	E	більше 50 – 60 включно
НЕЗАДОВІЛЬНО	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перездати тест	FX*	більше 26 – 50 включно
	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота з повторним вивченням змістового модуля	F**	від 0 – 25 включно

\* з можливістю повторного складання.

\*\* з обов'язковим повторним курсом

Оцінювання знань за 4-бальною системою за національною шкалою:

Оцінку „відмінно” ставлять, коли студент дає абсолютно правильні відповіді на теоретичні питання з викладенням оригінальних висновків, отриманих на основі програмного, додаткового матеріалу та нормативних документів. При виконанні практичного завдання студент застосовує системні знання навчального матеріалу, передбачені навчальною програмою.

Оцінка „добре”. Теоретичні запитання розкрито повністю, програмний матеріал викладено у відповідності до вимог. Практичне завдання виконано взагалі правильно, але мають місце окремі неточності.

Оцінка „задовільно”. Теоретичні запитання розкрито повністю, проте при викладанні програмного матеріалу допущені незначні помилки. При виконанні практичних завдань без достатнього розуміння студент застосовує навчальний матеріал, припускає помилки.



Оцінка „незадовільно”. Теоретичні питання нерозкриті. Студент не може виконати практичні завдання, виявляє здатність до викладення думки на елементарному рівні.

## 2.7. Інформаційно-методичне забезпечення

Бібліографічні описи, Інтернет адреси	ЗМ, де застосовується
<b>1. Рекомендована основна навчальна література (підручники, навчальні посібники, інші видання)</b>	
1.1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. - М.: Гардарики, 1999.	1, 2, 3
1.2. Герчигова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000.	1, 2, 3
1.3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – 2-е изд. - Мн.: Остожье, 1999.	1, 2, 3
<b>2. Додаткові джерела (довідники, нормативні видання, сайти Інтернет тощо)</b>	
2.1. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке.- М.: ИНТЕР, 2002.	1, 2
2.2. Рогожин С. В., Рогожина Т.В. Теория организации. Учебное пособие. – М.: «Экзамен», 2004	1, 2
2.3. Шершньова З.Э., Оброська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч.- метод посібник для самост. вивч. дисц.- К.: КНЕУ, 2001.	1, 2
2.4. Цифровий репозиторій ХНАМГ: <a href="http://www.ksame.kharkov.ua">http://www.ksame.kharkov.ua</a>	1, 2, 3
2.5. <a href="http://www.management.com.ua/">http://www.management.com.ua/</a>	1, 2, 3
2.6. <a href="http://www.economics.com.ua/">http://www.economics.com.ua/</a>	1, 2, 3
2.7. <a href="http://www.strategy.com.ua/">http://www.strategy.com.ua/</a>	1, 2, 3
<b>3. Методичне забезпечення</b>	
3.1 Основы менеджмента: Конспект лекций и практикум для самостоятельного изучения дисциплины студентами и слушателями ФПО и ЗО спец. 6.050100, 7.050107 – «Экономика предприятия», 6.050201, 7.050201 – «Менеджмент организаций», 6.050100, 7.050106- «Учет и аудит». Авт. К.А.Фисун, А.Е. Ачкасов, Г.И. Груба, И.В. Фисун – Харьков: ХНАГХ, 2007.	

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Програма та робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент» (для студентів 3 курсу заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, напрямів підготовки 6.030504 «Економіка підприємства, 6.030509 «Облік і аудит» галузі знань 0305 – «Економіка і підприємництво»).

Укладачі :           Константин Анатолійович Фісун  
                                  Ганна Анатоліївна Жовтяк

План 2009, поз. 833Р

---

Підп. до друку 13.10.09	Формат 60x84 1 /16	Папір офісний
Друк на різнографі.	Умовн.-друк. арк.1,1	Обл.-вид. арк. 1,4
Замовл. № 5051	Тираж 15 прим.	

---

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12

---

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ  
61002, Харків, вул. Революції, 12