

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

ПРОГРАМА ТА РОБОЧА ПРОГРАМА  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
**«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

(для студентів 4 курсу заочної форми навчання напряму підготовки –  
«Туризм»)

Програма і робоча програма навчальної дисципліни «Основи менеджменту» (для студентів 4 курсу заочної форми навчання напряму підготовки – «Туризм») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Н. Б. Петрова, Ю. Ю. Леонт'єва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 56 с.

Укладачі: ст.викл. кафедри туризму і готельного господарства  
ХНАМГ, канд. екон. наук, Н. Б. Петрова  
доц. кафедри туризму і готельного господарства ХНАМГ,  
канд. екон. наук, Ю. Ю. Леонт'єва

Рецензент: доц. кафедри управління проектами ХНАМГ, канд. екон.  
наук, Н. Ю. Мушинська

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства, протокол  
засідання № 2 від 30 вересня 2010 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
1.1. Мета, предмет та місце дисципліни .....	6
1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни .....	7
1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги .....	8
1.4. Рекомендована основна навчальна література.....	9
1.5. Анотації програми навчальної дисципліни .....	9
2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	11
2.1. Кваліфікаційні вимоги до студентів.....	12
2.2. Тематичний план навчальної дисципліни .....	13
2.3. Зміст навчальної дисципліни за модулями (змістовими модулями) та темами.....	15
2.4. Плани лекцій .....	21
2.5. План практичних занять .....	25
2.6. Індивідуальне навчально-дослідне завдання.....	28
2.7. Самостійна робота студентів .....	33
2.8. Контрольні запитання для самодіагностики .....	36
2.9. Індивідуально-консультативна робота .....	44
2.10. Методики активізації процесу навчання.....	44
3. СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ.....	47
ЛІТЕРАТУРА.....	54

## ВСТУП

Основи менеджменту – дисципліна не нова, але щороку вимоги до її викладання підвищуються, відповідно підвищуються вимоги до знань, вмінь та навичок студентів.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова «manus» – рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття «менеджмент». Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи

В умовах ринкової економічної системи, що склалася в Україні, теорія і практика менеджменту активно використовується, але не завжди приносить плоди у вигляді надприбутків чи значних конкурентних переваг, це пов'язане з тим, що сучасні управлінці не навчилися належним чином трактувати методи та механізми управління, не мають єдиної концепції управління та зацікавлені лише швидким успіхом. Подальший розвиток підприємств України, формування ринкових відносин, структурна перебудова господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналу методології і методів управління.

Слід зазначити, що управління пронизує всі ланки функціонування підприємства: від внутрішнього середовища до держави, тому доцільним є розгляд прийомів і методів управління на всіх рівнях господарювання підприємства.

Необхідна навчальна база перед початком вивчення дисципліни.

З метою найкращого засвоєння матеріалу студенти повинні до початку вивчення дисципліни опанувати знання і навички з наступних дисциплін: основи економічної теорії, соціологія, основи макро- та мікроекономіки.

Програма навчальної дисципліни розроблена на основі:

- ОКХ ГАЛУЗЕВІ СТАНДАРТИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ХНАМГ 2002р.
- ОПШ ГАЛУЗЕВІ СТАНДАРТИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ХНАМГ 2002р.
- СВО ХНАМГ Навчальний план «Менеджмент організацій» . 2007р.

## **1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Програма навчальної дисципліни «Основи менеджменту» розроблена для студентів напряму підготовки 6.020107 – «Туризм».

### **1.1. Мета, предмет та місце дисципліни**

Метою вивчення дисципліни «Основи менеджменту» є формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу середовища функціонування організації, прийняття раціональних та логічних управлінських рішень, які спираються не на інтуїцію, а на фактичні аналітичні значення роботи підприємства.

Завданням дисципліни є вивчення основних категорій науки управління, функцій управління і процесів прийняття управлінських рішень, методів використання базових інструментів управління організаціями; вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією. При цьому слід зауважити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї або іншої організації. «Той, хто ставить діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши напам'ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху».

Предметом вивчення у дисципліні є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

В структурно-логічній схемі підготовки спеціаліста дисципліні «Основи менеджменту» передусє вивчення ряду дисциплін професійного блоку. Місце дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки фахівця наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Місце дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки фахівця

<b>Перелік дисциплін, на які безпосередньо спирається вивчення даної дисципліни</b>	<b>Перелік дисциплін, вивчення яких безпосередньо спирається на дану дисципліну</b>
Основи економічної теорії	Маркетинг
Основи психології та педагогіки	Менеджмент організацій
Соціологія	Управління персоналом
Макроекономіка	Інноваційний менеджмент
Мікроекономіка	Інвестиційний менеджмент
	Психологія управління

## **1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни**

### **Модуль 1. Основи менеджменту (2,5/90,0 ) (кредити/години)**

#### ***Змістові модулі(ЗМ):***

#### **ЗМ 1.1. Теоретичні основи менеджменту (1,0/36,0)**

##### *Обов'язкові укрупнені навчальні елементи*

1. Сутність, роль та теоретичні основи менеджменту
2. Закони, закономірності та принципи менеджменту
3. Історія розвитку науки про управління
4. Організації як об'єкти управління.
5. Функції та технологія менеджменту.

#### **ЗМ 1.2. Функції та ефективність менеджменту (1,5/54,0)**

##### *Обов'язкові укрупнені навчальні елементи*

1. Планування як загальна функція менеджменту.
2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.
3. Мотивування як загальна функція менеджменту.
4. Контролювання як загальна функція менеджменту
5. Регулювання як загальна функція менеджменту
7. Управлінські рішення

8. Інформація і комунікації в менеджменті.
9. Керівництво та лідерство.
10. Організаційні зміни та ефективність менеджменту.

### 1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги

Освітньо-кваліфікаційні вимоги до вивчення дисципліни «Основи менеджменту» наведені в табл. 2.

Таблиця 2 – Освітньо-кваліфікаційні вимоги до вивчення дисципліни

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	Аналітична
<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	Аналітична



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

1. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. – С-П. «ПИТЕР», 2000. – 412 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент. – М. Гардарики, 2001. – 528 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 486с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284с.
5. Карлова О.А. Основы менеджменту. Навч. посібник. –Харків: ХНАМГ, 2008. – 314 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
7. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко И.П. Менеджмент. – Х.; ВД «ИНЖЕК», 2005. – 456 с.

#### **1.5 Анотації програми навчальної дисципліни**

##### **Анотація програми навчальної дисципліни**

##### **«Основи менеджменту»**

Мета вивчення: формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Предмет дисципліни: загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносин.

Змістові модулі:

ЗМ 1.1. Теоретичні основи менеджменту

ЗМ 1.2. Функції та ефективність менеджменту

## **Аннотация программы учебной дисциплины**

### **«Основы менеджмента»**

Цель изучения: формирование современного управленческого мышления и системы специальных знаний в области менеджмента, формирования понимания концептуальных основ системного управления организациями; приобретения умений анализа внутренней и внешней среды, принятия адекватных управленческих решений.

Предмет дисциплины: общие закономерности, принципы формирования, функционирования и развития системы управления организацией; управленческие отношения.

Содержательные модули:

СМ 1.1. Теоретические основы менеджмента

СМ 1.2. Функции и эффективность менеджмента

## **Annotation of the program of educational discipline the Strategic management**

Purpose of study: forming modern management thinking and systems expertise in the field of management, understanding of the conceptual foundations of systematic management of organizations, acquiring skills of analysis of internal and external environment, the adoption of appropriate management decisions.

Subject matters: general laws, principles of formation, functioning and development of the management of the organization, management relations.

The module:

1.1. The theoretical basis of management,

1.2. Features and Performance Management.

## 2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Структуру робочої програми навчальної дисципліни «Основи менеджменту» наведено в табл. 3.

Таблиця 3 – Структура робочої програми навчальної дисципліни

<b>Характеристика дисципліни: підготовка спеціалістів та магістрів</b>	<b>Напрямок, спеціальність, освітньо- кваліфікаційний рівень</b>	<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>
Кількість кредитів, відповідних до ECTS – 2,5: у тому числі: модулів – 1; змістових модулів – 2; самостійна робота; Розрахунково-графічне завдання – РГЗ	Шифр і назва напрямку: 0504 «Туризм»	Нормативна. Рік підготовки: 4. Семестр: 8.
Кількість годин: усього – 90 годин; за змістовими модулями: ЗМ 1.1 – 36 годин; ЗМ 1.2 – 54 години	Шифр и назва спеціальності: 6.050401 Туризм	Лекції: кількість годин – 4 Практичні: кількість годин – 8. Самостійна робота: кількість годин – 53, Виконання РГР – 25
Кількість тижнів викладання дисципліни: 4. Кількість годин на тиждень – 3.	Напрямок підготовки Освітньо- кваліфікаційний рівень: бакалавр	Вид контролю: екзамен

Для підготовки студентів передбачені наступні організаційно-методичні особливості вивчення курсу:

формування знань завдяки читання курсу лекцій і самостійної роботи студентів із законодавчими і нормативними актами, і спеціальною періодичною і науковою літературою з питань менеджменту, туризму, готельного господарства;

формування рівня вмінь студентів відбувається шляхом проведення практичних занять з вивчення тем курсу, а також у результаті написання розрахунково графічного завдання за тематикою, що відповідає навчальній дисципліні і спеціалізації студентів.

## 2.1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

Необхідною умовою адекватного сприйняття та кращого засвоєння матеріалу дисципліни «Основи менеджменту» є наявність необхідної навчальної бази, зокрема, до початку вивчення даної дисципліни студенти повинні оволодіти знаннями і навичками таких дисциплін, як «Основи економічної теорії», «Макроекономіка», «Мікроекономіка», «Соціологія», «Основи психології та педагогіки».

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Основи менеджменту» студент повинен:

знати:

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
- історію розвитку менеджменту;
- принципи та функції менеджменту;
- суть організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- систему методів управління;
- зміст процесів та технології управління;
- основи планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організацію взаємодії та повноважень;
- зміст та характеристику основних типів організаційних структур управління;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- керівництво та лідерство, стилі управління;
- теорію конфліктів;
- організаційну культуру;
- етику відповідальності у менеджменті;
- ефективність управління,

вміти:

- визначати місії та цілі організації;
- аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацій;
- налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;
- здійснювати делегування;
- розробляти й приймати до реалізації управлінські рішення;
- вирішувати конфлікти;
- формувати організаційну культуру;
- визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

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

На першому занятті вивчення дисципліни студент повинен ознайомитись з програмою дисципліни, її структурою, змістом і обсягом кожного з її навчальних модулів і змістовних модулів, а також з формами і методами навчання, з усіма видами контролю знань і методикою оцінювання навчальної роботи.

Навчальний процес здійснюють у таких формах: лекції, практичні заняття, самостійна робота студента, індивідуальна розрахунково-графічна робота.

Тематичний план дисципліни «Основи менеджменту» складається з 2 змістовних модулів, кожен з яких поєднує в собі відносно самостійний блок тем який логічно поєднує декілька навчальних елементів дисципліни за змістом і зв'язком (табл. 4.).

Таблиця 4 – Розподіл часу за модулями і змістовими модулями для денної форм навчання студента

Модулі (семестри) та змістові модулі	Всього, кредит/ години	Форми навчальної роботи			
		Лекції	Семінари, практичні заняття	Самостійна робота студента	Розрахунково графічна робота
<b>Модуль 1 Основи менеджменту</b>	<b>2,5/90</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>25</b>
<b>ЗМ 1.1 Теоретичні основи менеджменту</b>	1,0/26	1	2	13	10
Тема 1. Сутність, роль та теоретичні основи менеджменту		0,25	0,5	3	2
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту		0,25	0,5	3	2
Тема 3. Історія розвитку науки про управління		0,125	0,25	3	2
Тема 4. Організації як об'єкти управління		0,125	0,25	3	2
Тема 5. Функції та технології менеджменту		0,25	0,5	1	1
<b>ЗМ 1.2 Функції та ефективність менеджменту</b>	1,5/64	3	6	40	15
Тема 6. Планування, як загальна функція менеджменту		0,25	1	4	2
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту		0,25	1	4	2
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту		0,25	1	4	2
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту		0,25	0,5	4	2
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту		0,25	0,5	4	2
Тема 11. Управлінські рішення		0,25	0,5	5	1
Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті		0,5	0,5	5	1
Тема 13. Керівництво та лідерство		0,5	0,5	5	1
Тема 14. Організаційні зміни та ефективність менеджменту		0,5	0,5	5	2

## **2.3. Зміст навчальної дисципліни за модулями**

**(змістовими модулями) та темами**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.1.**

#### **Теоретичні основи менеджменту**

##### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет 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. Існуючі парадигми менеджменту.

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

##### **Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.

Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності

управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

### **Тема 3. Історія розвитку науки про управління**

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. Передумови виникнення науки про управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа.

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених.

Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

### **Тема 4. Організації як об'єкти управління**

Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні.

Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.

Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок



факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.

## **Тема 5. Функції та технологія менеджменту**

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як вида 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.

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: загальне визначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок.

Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.2.**

### **Функції та ефективність менеджменту**

#### **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту**

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

планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії.

Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

## **Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту**

Сутність організаційної діяльності та її місце у системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес.

Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія та взаємовплив структур організації.

Сутність організаційної структури управління та її роль у досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Одноосібне керування: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.

Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

## **Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.

Поняття мотивування. Принципи враховування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації.

Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

## **Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту**

Поняття контролю та його місце у 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. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.

## **Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту**

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання. Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

## **Тема 11. Управлінські рішення**

Сутність управлінських рішень. Управлінське 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.

## **Тема 12. Інформація і комунікації у менеджменті**

Інформація, її види та роль у менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їхні переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу.

Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

## **Тема 13. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднуюча функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континіуму стилів керівництва.

Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва.

Критерії оцінки стиля менеджера. Особливості національних систем керівництва.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

## **Тема 14. Організаційні зміни та ефективність менеджменту**

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними.

Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.

Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їхній склад і методи визначення.

Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями

### **2.4. Плани лекцій**

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.1**

### **Основи менеджменту**

#### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

*1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності*

*1.2. Менеджмент як система наукових знань*

*1.3. Сфери менеджменту*

*1.4. Методи досліджень*

ЛІТЕРАТУРА: основна [6,с.15-33], додаткова [3, с.13-27].

## **Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

- 2.1. *Закони та закономірності менеджменту*
- 2.2. *Сутність, природа та роль принципів менеджменту*
- 2.3. *Класифікація принципів менеджменту*

ЛІТЕРАТУРА: основна [6, с.48-69], додаткова [4, с.43-57].

## **Тема 3. Історія розвитку науки про управління**

- 3.1. *Історія розвитку управлінської думки*
- 3.2. *Характеристика інтегрованих підходів до управління*
- 3.3. *Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених*
- 3.4. *Розвиток управлінської науки в Україні*

ЛІТЕРАТУРА: основна [2, с.17-29, 4, с. 31-45].

## **Тема 4. Організації як об'єкти управління**

- 4.1. *Поняття організації.*
- 4.2. *Загальні риси організацій*
- 4.3. *Організація як відкрита динамічна система*
- 4.4. *Зовнішнє середовище організації*
- 4.5. *Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації*

ЛІТЕРАТУРА: основна [1, с. 25-36, 4, с. 39-51], додаткова [1, с. 53-68].

## **Тема 5. Функції та технологія менеджменту**

- 5.1. *Поняття функцій менеджменту*
- 5.2. *Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій.*
- 5.3. *Процес управління*
- 5.4. *Мета управлінського процесу*
- 5.5. *Особливості процесу управління*

ЛІТЕРАТУРА: основна [3, с. 174-214], додаткова [2, с. 29-37].

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.1.**

### **Основи менеджменту**

#### **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту**

- 6.1. Сутність і зміст планування*
- 6.2. Основні елементи системи планування*
- 6.3. Оперативне планування*
- 6.4. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації.*

ЛІТЕРАТУРА: основна [4, с. 121-133], додаткова [1, с. 139-143].

#### **Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту**

- 7.1. Сутність організаційної діяльності*
- 7.2. Повноваження, обов'язки, відповідальність*
- 7.3. Вертикальна координація*
- 7.4. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети*
- 7.5. Принципи побудови організаційних структур управління*

ЛІТЕРАТУРА: основна [1, с. 243-279, 2, с. 148-167], додаткова [4, с. 99-112].

#### **Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

- 8.1. Значення людського фактора в управлінні організацією*
- 8.2. Поняття мотивування*
- 8.3. Теорії і моделі процесів мотивування*

ЛІТЕРАТУРА: основна [6, с. 222-237], додаткова [2, с. 18-23].

#### **Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту**

- 9.1. Поняття контролю та його місце в системі управління*
- 9.2. Етапи процесу контролювання*
- 9.3. Модель процесу контролювання*

ЛІТЕРАТУРА: основна [6, с. 133-146], додаткова [1, с. 84-95, 2, с. 31-44].

## **Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту**

*10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.*

*10.2. Види регулювання*

*10.3. Етапи процесу регулювання*

*10.4. Сутність та класифікація методів менеджменту*

*10.5. Економічні методи менеджменту*

*10.6. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту*

*10.7. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту*

ЛІТЕРАТУРА: основна [2, с. 13-18, с. 200-209], додаткова [4, с. 83-92, 5, с. 223-235].

## **Тема 11. Управлінські рішення**

*11.1. Сутність управлінських рішень*

*11.2. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.*

*Моделі прийняття управлінських рішень*

*11.3. Різновиди технологій прийняття рішень*

ЛІТЕРАТУРА: основна [2., с.289-297], додаткова [3, с.94-115].

## **Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті**

*12.1. Інформація, її види та роль в менеджменті*

*12.2. Поняття і характеристика комунікацій*

*12.3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу*

*12.4. Організація комунікаційного процесу*

ЛІТЕРАТУРА: основна [1, с. 351-360], додаткова [2, с. 116-139].

## **Тема 13. Керівництво та лідерство**

*13.1. Поняття та загальна характеристика керівництва*

*13.2. Влада як елемент примушення*

*13.3. Характеристика та класифікація стилів керівництва*

*13.4. Критерії оцінки стилю менеджера*



### *13.5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера*

ЛІТЕРАТУРА: основна [3, с. 165-178, 2., с. 305-334], додаткова [3, с. 28-37].

## **Тема 14. Організаційні зміни та ефективність менеджменту**

### *14.1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень*

### *14.2. Моделювання процесу організаційних перетворень*

### *14.3. Сутність результативності та ефективності менеджменту*

### *14.4. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення*

### *14.5. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями*

ЛІТЕРАТУРА: основна [1, с. 351-360], додаткова [4, с. 312-319].

## **2.5. Плани практичних занять**

### **Теми практичних занять**

За кожною темою викладач проводить заняття, яке містить семінарську та практичну частини.

Семінарське заняття – форма навчального заняття, за якою викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до котрих студенти готують тези виступів. На семінарській частині заняття викладач організовує обговорення зі студентами питань з тем, визначених робочою навчальною програмою.

На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами реферати, їхні виступи, активність під час дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо.

Практичне заняття – форма навчального заняття, за якою викладач організує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентами завдань.

Заняття включає проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, формулювання загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язання завдань з їхнім обговоренням, розв'язанням контрольних завдань, тестовий контроль, перевірку та оцінювання.

Підсумкові оцінки кожного заняття вносяться у відповідний журнал. Оцінки, отримані студентом під час семінарських та практичних занять враховуються при виставленні поточної модульної оцінки з певної навчальної дисципліни.

Таблиця 5 – Перелік тем практичних занять

Назва змістовного модулю	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
<b>ЗМ 1 Методологічні основи менеджменту</b>			
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності 2. Менеджмент як система наукових знань 3. Сфери менеджменту 4. Методи досліджень	0,5	Основна [4,с.8-43,5,с.12-54, 6,с.15-33] Додаткова [3, с.13-27]
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	1. Закони менеджменту 2. Закономірності менеджменту 3. Принципи менеджменту	0,5	Основна [4,с.8-43,5,с.12-54, 6,с.15-33] Додаткова [3, с.13-27]
Тема 3. Історія розвитку науки про управління	1. Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні 2. Характеристика інтегрованих підходів до управління 3. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених 4. Розвиток управлінської науки в Україні	0,25	Основна [6, с.48-69]. Додаткова [4, с.43-57]
Тема 4. Організації як об'єкти управління	1. Поняття організації. Внутрішнє середовище організації. Різновиди організацій 2. Загальні риси організацій 3. Організація як відкрита динамічна система 4. Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямої дії. невизначеність 5. Еволюція організації	0,25	Основна [2, с.17-29, 4, с. 31-45]. Додаткова [1, с. 53-68]
Тема 5. Функції та технології менеджменту	1. Функції менеджменту 2. Технології менеджменту	0,5	Основна [2, с.17-29, 4, с. 31-45]. Додаткова [1, с. 53-68]

1	2	3	4
<b>ЗМ 2 Функції та ефективність менеджменту</b>			
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту 2. Основні елементи системи планування. 3. Оперативне планування 4. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації	1	Основна [4, с. 121-133]. Додаткова [1, с. 139-143]]
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	1. Сутність і зміст організації як функції менеджменту 2. Основні елементи організації 3. Етапи процесу організації та основні принципи	1	Основна [4, с. 121-133]. Додаткова [1, с. 139-143]]
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	1. Значення людського фактора в управлінні організацією 2. Поняття мотивування 3. Теорії і моделі процесів мотивування	1	Основна [6, с.222-237] Додаткова [2,с. 18-23]
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	1. Поняття контролю та його місце в системі управління 2. Етапи процесу контролювання 3. Модель процесу контролювання	0,5	Основна [6, с. 133-146] Додаткова [1, с.84-95, 2, с. 31-44]
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	1. Поняття регулювання та його місце в системі управління 2. Види регулювання 3. Етапи процесу регулювання	0,5	Основна [2, с. 200-209]
Тема 11. Управлінські рішення	1. Процес прийняття управлінських рішень 2. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього оточення на процес прийняття рішень	0,5	Основна [2, с. 200-209]
Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті	1. Роль інформації на процес управління та прийняття рішень 2. Роль комунікацій на процес управління і прийняття рішень	0,5	Основна [1, с. 351-360] Додаткова [4, с. 312-319]
Тема 13. Керівництво та лідерство	1. Формування лідерських якостей у керівників 2. Питання керівництва на підприємствах туризму	0,5	Основна [1, с. 351-360] Додаткова [4, с. 312-319]
Тема 14. Організаційні зміни та ефективність менеджменту	1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень 2. Моделювання процесу організаційних перетворень 3. Сутність результативності та ефективності менеджменту 4. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення 5. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями	0,5	Основна [1, с. 351-360] Додаткова [4, с. 312-319]
<b>Разом годин за модулями</b>		<b>30</b>	

## 2.6. Індивідуальне навчально-дослідне завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (далі ІНДЗ) необхідне для систематизації, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни «Основи менеджменту». ІНДЗ дозволяє студентам опанувати необхідними практичними навичками при вирішенні конкретних практичних завдань, розвитку навичок самостійної роботи й оволодіння методикою ведення наукових досліджень, пов'язаних з темою ІНДЗ.

Метою виконання ІНДЗ є допомогти студентам глибше засвоїти теоретичний матеріал, допомогти в рішенні практичних задач по досліджуваному курсу, прищепити навички вирішення практичних ситуацій у рамках управління підприємством.

При виконанні ІНДЗ студент повинен продемонструвати вміння у сфері науково-дослідної діяльності, вміння аналізувати нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств в Україні, вміння творчого й оригінального вирішення актуальних завдань.

ІНДЗ студенти виконують самостійно протягом вивчення дисципліни «Основи менеджменту» з проведенням консультацій викладачем дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

ІНДЗ припускає зміст наступних елементів наукового дослідження:

- практична значущість;
- комплексний і системний підходи до вирішення поставленого завдання;
- використання сучасних теоретичних методологій та наукові розробки досліджень за даною темою;
- застосування творчого підходу й відбиття власного бачення вирішення поставленого завдання.
- 

**Практична значущість** полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики. Під реальністю розуміється робота, що за своїм змістом

відповідає існуючим проблемам, результати якої можуть бути використані різними підприємствами для вирішення існуючих проблем.

**Комплексний і системний підходи** використовується для розкриття теми й полягає у тому, що предмет дослідження підлягає багатобічному вивченню: теоретичні положення, практичні рішення й наробітки, аналіз, шляхи поліпшення й умови реалізації. При цьому необхідно дотримувати взаємозв'язку, послідовності й логічності викладу.

**Використання сучасних теоретичні методології і наукові розробки** досліджень за даною темою необхідно для проведення аналізу й обґрунтування засобів поліпшення ряду аспектів предмета й об'єкта дослідження. Для цього треба використати сучасні вітчизняні й закордонні результати досліджень.

Під час вивчення дисципліни «Основи менеджменту» студенти виконують одне ІНДЗ у вигляді розрахунково-графічного завдання (РГЗ).

РГЗ повинно містити наступні розділи:

1. **Титульний аркуш** містить (дивися додаток. А):

- назва вищого навчального закладу;
- назва кафедри;
- назва навчальної дисципліни;
- номер академічної групи;
- номер варіанта;
- дату подачі РГЗ викладачеві на перевірку – день, місяць, рік;
- інформацію про реєстрації роботи лаборантом кафедри (ауд. 706 н.) у журналі для реєстрації письмових робіт студентів, що підлягають обов'язковій здачі викладачам.

2. **Зміст.** Відбиває назву розділів (параграфів і т.п.) письмової роботи, які розкривають зміст РГЗ. Всі сторінки нумеруються (праворуч угорі). Винятком є титульний аркуш, тому нумерацію починають із цифри «2».

3. **Вступ.** Розкриває сутність, стан наукового завдання і її значення роботи. Тут же вказуються мету й завдання дослідження.

4. **Основна частина.** Розкриває наукове дослідження і відповідає обраній темі, вступу й висновкам РГЗ.

5. **Висновки.** У висновках указують результати, отримані при проведенні дослідження, пропозиції або рекомендації щодо вирішення поставленого завдання відповідно до результатів дослідження.

6. **Список літератури.** Джерела розміщують за абеткою прізвищ авторів або заголовків. Оформлення виконують в такому порядку:

- нормативно-правові акти (Конституція, Закони, ГОСТ, ДСТУ й т.д.);
- використана література (у т.ч. періодична);
- література іноземними мовами;
- Інтернет джерела з обов'язковою вказівкою, яка інформація утримується на цьому сайті (порталі). Не допускається вказівка пошукових сайтів.

7. **Додаток.** До додатків можуть входити різноманітні таблиці, ілюстрації, схеми, діаграми та ін. У разі їх наявності оформлення відбувається наступним чином: після списку літератури оформляють окрему сторінку з написом у центрі: «ДОДАТКИ», номер якої є останнім, котрий ставиться до обсягу РГЗ. Нумерацію додатків виконують шляхом використання заголовних букв алфавіту (А, Б, В,...), які розміщують праворуч у верхньої частині аркуша.

8. **Вимоги до оформлення.** Обсяг роботи 20 друкованих сторінок шрифт Times New Roman, 14, полуторний інтервал; поля: 20мм з усіх сторін. Або РГЗ оформляється згідно з «Методичними вказівкам щодо вимогах до оформлення рефератів, РГЗ, курсових, ІНДЗ, дипломних, магістерських робіт», розроблених і затверджених кафедрою.

### **Теми для написання РГР**

Вихідна інформація, необхідна для виконання розрахунково-графічної роботи (РГР), містить загальні для всіх варіантів відомості, які представлені в табл. 6.

Вихідними даними до РГР є:

– «портфель пропозицій» за об'єктами послуг з характеристикою їх основних параметрів (табл. 6). В «портфелі» пропонуються два види послуг: тур по Україні й закордонний тур. Кожна послуга представлена трьома видами: тур по Україні – Крим, Закарпаття, Приазов'я; тур по країнах Європи – Іспанія, Німеччина, Франція;

– характеристика параметрів послуг-аналогів, розглянутих як базовий зразок для оцінки конкурентноздатності послуг з «портфеля» (табл. 7,8);

Таблиця 6 – Визначення варіантів РГР

Найменування тура	Напрямок	Номер варіанту											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
по Україні	Закарпаття	■			■			■			■		
	Крим		■			■			■			■	
	Приазов'я			■			■			■			■
закордонні тури	Німеччина	■			■			■			■		
	Іспанія		■			■			■			■	
	Франція			■			■			■			■
Найменування тура	Напрямок	Номер варіанту											
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
по Україні	Закарпаття	■			■			■			■		
	Крим		■			■			■			■	
	Приазов'я			■			■			■			■
закордонні тури	Німеччина	■			■			■			■		
	Іспанія		■			■			■			■	
	Франція			■			■			■			■

Таблиця 7 – Характеристика послуг

Параметри	Значення за видами турів, бали					
	по Україні			закордонні тури		
	Закарпаття	Крим	Приазов'я	Німеччина	Іспанія	Франція
Атрактивність	7	7	5	10	10	10
Доступність	3	7	6	9	8	9
Комфорт	5	7	6	8	7	7
Безпека	6	7	6	5	7	6

Таблиця 8 – Характеристика послуг-аналогів

Параметри	Значення за видами турів, бали					
	по Україні			закордонні тури		
	Закарпаття	Крим	Приазов'я	Німеччина	Іспанія	Франція
Атрактивність	7	7	5	10	10	10
Доступність	4	6	7	9	10	10
Комфорт	7	8	9	9	9	9
Безпека	8	9	7	8	7	8

– функція витрат з виділенням постійних і змінних витрат, необхідних для підтримки певного рівня (РК) послуг, тобто рівня їх конкурентноздатності (табл. 9);

Таблиця 9 – Рівень витрат підприємства

Найменування тура	Рівень конкурентноздатності (КК)	Величина витрат, ден. од.	
		постійні	змінні
по Україні	< 0,6	252000	42000
	0,6-0,8	504000	58800
	0,8-1,0	720000	84000
	1,0-1,2	792000	92400
	> 1,2	936000	10900
закордонні тури	< 0,6	195000	28000
	0,6-0,8	273000	39000
	0,8-1,0	390000	56000
	1,0-1,2	429000	61600
	> 1,2	429000	72800

– склад і характеристика можливих ринків збуту послуг. Реалізація послуг можлива на п'яти ринках, територіально розташованих у різних районах області (табл. 10).

Варіант розрахунково-графічної роботи складається з набору турів, що входять в «портфель пропозицій». Студенти розподілені за варіантами відповідно до порядкового номера їх прізвищ у журналі групи.



Таблиця 10 – Характеристика ринків

Ринок	Напрямок	Характеристика ринку		
		Місткість ринку, <i>шт.</i>	Ріст ринку, %	Частка найсильнішого конкурента, %
<b>по Україні</b>				
1	Закарпаття	800	5	20
	Крим	1000	4	12
	Приазов'я	600	14	8
2	Закарпаття	600	3	20
	Крим	400	4	23
	Приазов'я	550	5	27
3	Закарпаття	1000	11	26
	Крим	600	6	5
	Приазов'я	1500	16	15
4	Закарпаття	800	6	22
	Крим	850	6	27
	Приазов'я	900	7	27
5	Закарпаття	1200	8	15
	Крим	800	4	10
	Приазов'я	2400	17	10
<b>закордонні тури</b>				
1	Німеччина	600	8	16
	Іспанія	1200	12	7
	Франція	600	11	8
2	Німеччина	700	6	18
	Іспанія	750	7	20
	Франція	800	8	22
3	Німеччина	850	3	7
	Іспанія	1000	11	13
	Франція	900	8	8
4	Німеччина	400	3	30
	Іспанія	500	2	25
	Франція	500	8	27
5	Німеччина	600	6	5
	Іспанія	1000	13	7
	Франція	800	11	7

## 2.7. Самостійна робота студентів

Вивчення дисципліни «Основи менеджменту» потребує від студентів інтенсивної самостійної роботи над спеціальною літературою.

Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам:

- 1) вивчення лекційного матеріалу.
- 2) робота з вивчення рекомендованої літератури.
- 3) підготовка до семінарських і практичних занять, дискусій, роботи в малих групах.
- 4) контрольна перевірка кожним слухачем особистих знань за запитаннями для самостійного поглибленого вивчення та самоконтролю.
- 5) робота над рефератом.

Перелік питань для самостійного опрацювання подано в табл. 11.

Таблиця 11 – Перелік питань для самостійного опрацювання

Назва теми	Питання для самостійного опрацювання (за модулями та темами)	Рекомендована література
1	2	3
<b>Змістовий модуль 1 Методологічні основи менеджменту</b>		
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	Методи досліджень	Основна [6, с.15-33]. Додаткова [3, с.13-27]
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	Класифікація принципів менеджменту.	Основна [6, с.48-69]. Додаткова [4, с.43-57]
Тема 3. Історія розвитку науки про управління	Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.	Основна [2, с.17-29, 4, с. 31-45].
Тема 4. Організації як об'єкти управління.	Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.	Основна [1, с. 25-36, 4, с. 39-51]. Додаткова [1, с. 53-68]
Тема 5. Функції та технологія менеджменту.	Управлінські процедури: узагальнене визначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок.	Основна [3, с. 174-214] Додаткова [2, с. 29-37]

1	2	3
<b>Змістовий модуль 2 Функції та ефективність менеджменту</b>		
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	Сутність і зміст планування Основні елементи системи планування Оперативне планування Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації	Основна [4, с. 121-133]. Додаткова [1, с. 139-143]
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	Принципи побудови організаційних структур управління Фактори, які впливають на формування організаційної структури Критерії оцінки організаційної структури управління Методи вибору організаційної структури управління Проектування організаційних структур управління Формування структурних елементів	Основна [1, с. 243-279, 2, с. 148-167] Додаткова [4, с. 99-112]
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	Значення людського фактора в управлінні організацією Поняття мотивування Теорії і моделі процесів мотивування	Основна [6, с.222-237] Додаткова [2,с. 18-23]
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	Поняття контролю та його місце в системі управління Етапи процесу контролювання Модель процесу контролювання	Основна [6, с. 133-146] Додаткова [1, с. 84-95, 2, с. 31-44]
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	Етапи процесу регулювання	Основна [2, с. 200-209]
Тема 11. Управлінськ і рішення	Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень	Основна [2., с. 289-297] Додаткова [3, с..94-115]
Тема 12. Інформація і комунікації у менеджменті	Інформація, її види та роль у менеджменті Поняття і характеристика комунікацій Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу Організація комунікаційного процесу	Основна [1, с. 351-360] Додаткова [2, с. 116-139]
Тема 13. Керівництво та лідерство	Поняття та загальна характеристика керівництва. Влада як елемент примушення Характеристика та класифікація стилів керівництва Критерії оцінки стиля менеджера Загальна характеристика моделі сучасного менеджера	Основна [3, с. 165-178, 2., с. 305-334] Додаткова [3, с. 28-37]
Тема 14. Організаційні зміни та ефективність менеджменту	Сутність результативності та ефективності менеджменту Комплексний підхід до вдосконалення управління організаціями	Основна [1, с. 351-360] Додаткова [4, с. 312-319]

## 2.8. Контрольні запитання для самодіагностики

### Модуль 1

#### ЗМ 1. Теоретичні основи менеджменту

1. Що відносять до ознак виробничо-господарської організації?
2. Яка властивість притаманна організації характеризує її орієнтацію на досягнення можливого, бажаного та необхідного стану?
3. Яка властивість, що притаманна організації, означає преривність, виділеність складових та відображає поелементний, поетапний підхід до її проектування, формування та функціонування?
4. Назвіть властивість, що притаманна організації, згідно з якою відбувається періодичне повторення послідовних подій та перетворень в організації.
5. Охарактеризуйте властивість організації, яка характеризує її здатність до адаптації, модернізації та реформації.
6. Визначіть, відповідно до якої моделі організацію характеризують як об'єктивний, самовдосконалюваний процес, в якому присутній суб'єктивний елемент.
7. В основу якої моделі організацій покладено залежність внутрішньо-групових зв'язків від технології виробництва?
8. В основу якої моделі організацій покладено побудову математичної моделі структури організації з урахуванням багаточисельних зворотних зв'язків?
9. Відповідно до якої моделі організації структура та поведінка організації визначаються звичаями, традиціями та нормами?
10. В якій моделі організації її порівнюють із живим організмом, в якому всі частини взаємозалежні?
11. Що відносять до властивостей механістичних організацій?
12. Що відносять до властивостей органічних організацій?
13. Визначіть організації, які являють собою об'єднання працівників з

метою одержання прибутку?

14. Охарактеризуйте макросередовище організації.

15. Визначіть фактори зовнішнього середовища організації, які відносять до факторів непрямой дії.

16. Визначіть модель корпоративної культури, яка формується в умовах, коли організацію часто реструктуризують і скорочують персонал з метою адаптації до нових зовнішніх умов.

17. Що належить до ознак адаптивної культури організації?

18. Визначіть етап життєвого циклу організації, якому характерні великі масштаби, механічна вертикальна структура, посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів, формалізація діяльності.

## **ЗМ 2. Функції та ефективність менеджменту**

1. Що належить до суб'єктів планування?

2. Визначіть види планів, які виокремлюються за класифікаційною ознакою предмета планування.

3. Охарактеризуйте генеральні плани, які містять встановлення цілей організації, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку стратегічних альтернатив та вибір базової стратегії бізнесу.

4. Які методи не належать до методів організаційного планування?

5. За якими етапами має відбуватись стратегічне планування?

6. Що забезпечує метод сітьового планування?

7. Які методи не відносять до методів розробки планів?

8. Охарактеризуйте матрицю Бостонської консультативної групи.

9. Як називають квадрат матриці Бостонської консультативної групи, що відображає великий темп росту продукту і низьку частку ринку?

10. Як називають квадрат матриці Бостонської консультативної групи, що відображає великий темп росту продукту і велику частку ринку?

11. Як називають квадрат матриці Бостонської консультативної групи, що відображає низький темп росту продукту і низьку частку ринку?

12. Як називають квадрат матриці Бостонської консультативної групи, що відображає низький темп росту продукту і високу частку ринку?
13. До якого з видів планування належить комплекс планів праці менеджерів, виконання яких забезпечує реалізацію економічних, виробничих, технічних, соціальних та інших планів діяльності?
14. Назвіть принципи, які не належать до принципів управлінського планування.
15. Охарактеризуйте плани робіт, які виконуються особисто менеджером.
16. Які етапи передбачає оперативне планування?
17. Назвіть етапи поточного планування.
18. Визначіть етапи стратегічного планування.
19. Охарактеризуйте різновиди тактичного планування.
20. Які планові показники належать до адміністративних важелів?
21. Охарактеризуйте основні складові організаційної діяльності.
22. Як називають процес групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори)?
23. Що означає необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії?
24. Охарактеризуйте процес передавання керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання.
25. Як називають працівників, що безпосередньо підпорядковуються конкретному керівнику?
26. Визначіть процес узгодження дій, досягнення єдності зусиль усіх підрозділів та співробітників організації для реалізації її завдань та цілей.
27. Як визначають складність організаційної структури управління?
28. Охарактеризуйте процес виділення, з'ясування змісту і опису кожної роботи в організації.
29. Як називають вид повноважень, що передають від начальника безпосередньому підлеглому і далі іншим підлеглим?

30. Назвіть вид повноважень, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

31. Охарактеризуйте тип організаційної структури управління, побудованої за принципами єдиноначальності та централізму, у якій керівник одноособово виконує увесь комплекс робіт з управління організацією або окремими підрозділами:

32. Назвіть тип організаційної структури управління, побудованої за принципом подвійного підпорядкування виконавців; з одного боку, керівникові постійно діючого підрозділу, а з іншого — керівникові тимчасово створеної проектної групи.

33. Як називають впорядковану сукупність органів (підрозділів), які дозволяють управляти організацією та взаємовідносинами в ній?

34. Охарактеризуйте тип організації, для якої характерний високий ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності.

35. Опишіть вимоги, яким мають відповідати організаційні структури управління.

36. Назвіть метод, який можна використовувати під час побудови організаційної структури управління.

37. Охарактеризуйте тип організаційної структури управління, в якій функціональні ланки позбавлені безпосереднього впливу на виконавців і готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

38. Як називають тип організаційної структури управління, який розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними?

39. Визначте обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля її співробітників на виконання визначених завдань.

40. Як називають процес передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого?

41. Охарактеризуйте групи потреб, які виділяв Михайло Туган-Барановський:

42. Які групи потреб А. Маслоу відносить до первинних?

43. Назвіть теорії, які відображають зміст потреб.

44. Назвіть теорії, які відображають зміст потреб.

45. Що формує основу мотиваційного поля?

46. До яких наслідків приводить тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним?

47. Назвіть мотиваційні засоби менеджера.

48. Охарактеризуйте матеріальні стимули.

49. Назвіть складові заробітної плати співробітника організації.

50. Опішіть доплати за несприятливі умови праці.

51. Визначіть види надбавок, які стимулюють рівень продуктивності праці робітників.

52. Визначіть види премій, які мають сплачуватись за якість та своєчасне виконання робіт.

53. Охарактеризуйте причини перевиконання плану, завдяки яким може нараховуватись надбавка за понаднормову продуктивність.

54. Визначіть учасників виробничого процесу, яким розподіляються надбавки за особистий вклад у підвищенні ефективності (раціональні пропозиції).

55. За якою ціллю формується преміальний фонд керівника підрозділу?

56. Назвіть розмір відсотку від загальних видатків на персонал, який мають становити соціальні виплати.

57. Назвіть мету покарання співробітників.

58. Охарактеризуйте форму трудової угоди «Робота на відстані».

59. Яким чином розподіляють роботу за гнучким графіком?

60. Назвіть складові альтернативних трудових угод.



61. Що відносять до принципів контролю?
62. Назвіть завдання функції контролю.
63. Застосування якої функції менеджменту дає можливість керівнику стежити за професійним зростанням співробітників організації?
64. Що не може бути суб'єктами контролю?
65. Визначіть об'єкти контролю.
66. Опишіть спеціальні органи державного апарату, завдяки яким здійснюється державний позавідомчий контроль.
67. Назвіть мету проведення незалежного фінансового контролю.
68. За яких умов здійснюють внутрішньогосподарський контроль?
69. Назвіть етапи процесу контролю.
70. До яких видів ресурсів застосовують попередній контроль?
71. В чому полягає попередній контроль фінансових ресурсів?
72. В чому полягає поточний контроль матеріальних ресурсів?
73. Опишіть завершальний контроль трудових ресурсів.
74. В чому полягає поточний контроль інформаційної діяльності.
75. Що не належить до завдань контролю?
76. Чи належить до властивостей контролю відображення пріоритетів організації щодо стратегічного спрямування та діяльності?
77. Визначіть засоби оцінювання виконання робіт.
78. Охарактеризуйте поняття «стандарт».
79. Назвіть характеристики централізованого контролю.
80. Чи передбачає суцільний контроль перевірку усієї сукупності підконтрольних об'єктів?
81. Охарактеризуйте оперативне регулювання як функцію менеджменту.
82. Коли виникає необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації?
83. Які етапи робіт передбачає оперативне регулювання?
84. Що є особливістю оперативних планів та завдань?
85. З чого починають виконання оперативних планів і завдань?

86. Як конкретизувати оперативні плани?

87. Як тривалість проміжку часу від моменту формування завдання до доведення його виконавцю впливає на ефективність виконання оперативних завдань?

88. Чи супроводжують доведення завдань до виконавців документальним контролем?

89. Назвіть етап, що настає після одержання виконавцем оперативного завдання.

90. Що є засобами оперативного контролю?

91. Що впливає на розробку оперативних планів та завдань?

92. Що впливає на ефективність виконання оперативних планів та завдань?

93. Назвіть етапи, які передбачає інструктивно-роз'яснювальна робота з виконавцями.

94. Чи оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміну кон'юнктури ринку?

95. Яким чином менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання?

96. Визначіть мету етапу поточного контролю.

97. Що передбачають оперативні плани та завдання?

98. Яким повинен бути регулюючий вплив керуючої системи на керовану?

99. Чи сприяє динамічне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища посиленню координації в межах виконання конкретних функцій?

100. Опишіть процеси, що забезпечує функція регулювання.

101. Назвіть можливі ознаки класифікації методів менеджменту.

102. Охарактеризуйте методи прямого впливу.

103. Як називають методи менеджменту, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничогосподарських процесів?

104. Визначіть сукупність прийомів, засобів, способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей.

105. Чи полягає у складанні сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів або виконавців, організаційне регламентування, організаційне нормування, організаційно-методичне інструктування, соціально-психологічне інструктування?

106. Як називають юридичний акт, за допомогою якого оформлюється утворення організацій і підприємств та визначається їх структура, функції і правові положення?

107. Яки проявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління, організаційне нормування?

108. Як проводиться організаційно-методичне інструктування в керуючій системі?

109. Що належить до економічних методів менеджменту?

110. Чи може бути здійснений розпоряджувальний вплив у вигляді наказів та усних вказівок?

111. Охарактеризуйте методи менеджменту, що спрямовані на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій у колективі.

112. Опішіть акти одноособового управління, які формуються за принципом єдиноначальності і якими регулюється діяльність підприємств або закладів.

113. Охарактеризуйте вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру.

114. Від чого залежить вибір методу управління групою?

115. Чи є можливість кількісного вимірювання є основною відмінною рисою управлінських методів?

116. Що належить до методів розвитку позитивних зрушень?

117. Що відносять до методів, які спрямовані на обмеження негативних явищ та процесів?

118. Як здійснюють громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки?

119. Назвіть психологічні методи, які широко використовують в менеджменті.

120. Визначіть економічні стимули.

### **2.9. Індивідуально-консультативна робота**

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

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

1. За засвоєнням теоретичного матеріалу:
  - консультації індивідуальні (запитання-відповідь);
  - консультації групові (розгляд типових прикладів - ситуацій).
2. За засвоєнням практичного матеріалу:
  - консультації індивідуальні та групові.
3. Для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:
  - індивідуальний захист виконаних робіт;
  - підготовка реферату для виступу на (науковому) семінарі;
  - підготовка реферату для виступу на науковій конференції.

### **2.10. Методики активізації процесу навчання**

При викладанні дисципліни «Основи менеджменту» з метою активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачено застосування активних та інтерактивних методів навчання та міні-лекцій, семінарів в активній формі (табл. 12).

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але й високою ефективністю навчального процесу, який виявляється в:

- високій мотивації студентів;
- закріпленні теоретичних знань на практиці;
- підвищенні самосвідомості студентів;
- виробленні здатності ухвалювати самостійні рішення;
- виробленні здатності до колективних рішень;
- виробленні здатності до соціальної інтеграції;
- придбанні навичок вирішення конфліктів;
- розвитку здібностей до компромісів.

Таблиця 12 – Використання навчальних технологій для активізації процесу навчання

Методики активізації процесу навчання	Практичне застосування навчальних технологій
<b>Проблемні лекції</b> – спрямовані на розвиток логічного мислення студентів і характеризуються виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. При читанні лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, що відіграє активізуючу роль, змушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді	Проблемна лекція за темою «Сутність, роль та методологічні основи менеджменту»
	Проблемна лекція за темою «Закони, закономірності та принципи менеджменту»
	Проблемна лекція за темою «Планування як загальна функція менеджменту»
	Проблемна лекція за темою «Управлінські рішення»
	Проблемна лекція за темою: «Організаційні зміни та ефективність менеджменту»
<b>Міні-лекції</b> – характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень	Міні-лекція за темою «Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту»
	Міні-лекція з питання: за темою «Інформація і комунікації в менеджменті»

Разом з проблемними лекціями та міні-лекціями **роботу у малих групах**, яка дає змогу структурувати лекційні або практичні (семінарські) заняття за формою та змістом, створює можливість для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Після висвітлення проблеми (при використанні проблемної лекції) або стислого викладання матеріалу (при використанні міні-лекцій) студентам пропонується об'єднуватися у групі по 5 – 6 чоловік й презентувати наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу.

**Презентація** – виступ перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, для демонстрацій нових товарів і послуг. При проведенні презентації також відбувається обмін досвідом, який студенти набули при роботі в певній малій групі.

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

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

### **3. СИСТЕМА ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ**

Оцінювання знань, вмінь та навичок студентів враховує види занять, які згідно з програмою дисципліни «Основи менеджменту» передбачають лекційні, практичні (семінарські) заняття, а також самостійну роботу та виконання індивідуальних завдань.

Контрольні заходи для студентів денного навчання включають поточний і підсумковий контроль.

Перевірка і оцінювання знань студентів проводиться в таких формах:

- оцінювання знань студента під час практичних (семінарських) занять;
- виконання індивідуального навчально-дослідного завдання (у вигляді РГР);
- проведення проміжного контролю (опитування або письмові завдання);
- проведення контролю знань за змістовними модулями;
- проведення підсумкового (письмового) іспиту.

Загальна оцінка за змістовий модуль складається з поточних оцінок, яку студент отримує під час практичних (семінарських) занять та оцінок за змістові модулі.

Загальна (модульна) оцінка з дисципліни визначається як середнє арифметичне оцінок за змістовні модулі, оцінки за виконання індивідуального завдання та оцінки за результатами підсумкового іспиту.

Оцінювання знань студента здійснюється під час практичних (семінарських) занять та виконання індивідуальних завдань і проводиться за 4 - бальною шкалою за такими критеріями:

- 1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблеми, що розглядається;
- 2) ступінь засвоєння матеріалу навчальної дисципліни;
- 3) ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

4) уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді практичних ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні індивідуальних завдань, та завдань, що винесені на розгляд в аудиторії;

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

Оцінювання знань студента проводиться за 4 - бальною шкалою (відмінно, добре, задовільно, незадовільно):

1. Для одержання оцінки 5 (відмінно) студент повинен:

- укластися у встановлений термін підготовки відповіді;
- викладати теоретичний матеріал чітко, коротко, пов'язано й обґрунтовано;
- вміти оперативно розібратися в запропонованій ситуації, грамотно оцінити її і обґрунтувати ухвалене рішення;
- впевнено відповідати на запитання членів екзаменаційної комісії й без зауважень з їх боку.

2. Для одержання оцінки 4 (добре) студент повинен:

- укластися у встановлений термін підготовки відповіді;
- викладати теоретичний матеріал обґрунтовано й складно;
- не утруднятися у виборі рішення при аналізі запропонованої ситуації;
- вміти обґрунтувати ухвалене рішення;
- добре відповідати на запитання членів екзаменаційної комісії.

3. Для одержання оцінки 3 (задовільно) студент повинен:

- викладати теоретичний матеріал у доступній для розуміння формі;
- розібратися в запропонованій ситуації й розробити пропозиції по її рішення;
- позитивно відповідати на запитання членів екзаменаційної комісії;
- допускаються недостатньо впевнені й чіткі відповіді, але вони повинні бути правильні.



4. Оцінку 2 (незадовільно) одержують студенти, відповіді яких можуть бути оцінені нижче вимог, сформульованих у попередньому пункті.

Знання матеріалу оцінюється за 4 - бальною системою і згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів перекладається в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 13).

**Порядок здійснення поточного оцінювання знань студентів** - поточне оцінювання знань студентів здійснюється під час проведення практичних (семінарських) 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 індивідуальне навчально-дослідного завдання;
- виконання проміжного контролю;
- виконання модульного контрольного завдання.

Таблиця 13 – Шкала перерахунку оцінок результатів контролю знань студентів

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

Знання оцінюється за 4-бальною системою і згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів перекладається в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 13). При оцінюванні практичних завдань увага приділяється також їх якості й самостійності, своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась вимога не буде виконана, то оцінка знижується.

**Проміжний модульний контроль і проведення контролю за змістовними модулями (ЗМ)** - проміжний модульний контроль рівня знань передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модуля та вміння застосувати його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді усного або письмового контролю. Проміжний модульний контроль проводиться двічі по закінченню кожного з змістовних модулів.

Контроль здійснюється і оцінюється за двома складовими: лекційна (теоретична) і практична частини. Контроль за ЗМ проводиться у письмовій формі після того як розглянуто увесь теоретичний матеріал та виконано практичні (семінарські) завдання в межах кожного з трьох ЗМ (рис.1).

**Письмове завдання з дисципліни «Основи менеджменту» до ЗМ 1  
Варіант № 0**

1. До ознак виробничо-господарської організації відносять:

- а) внутрішнє та зовнішнє середовище організації;
- б) цілеспрямованість, наявність певної кількості учасників (персоналу), наявність внутрішнього координуючого центру, наявність структури, організаційна культура, здійснення певних видів діяльності;
- в) наявність структури, мети і персоналу;
- г) наявність керівників та підлеглих, поділ праці, повноважень та відповідальності.

2. Зазначити модель організації, в якій вона порівнюється із живим організмом, в якому всі частини взаємозалежні:

- а) механістична модель;
- б) органічна модель;
- в) соціотехнічна модель;
- г) кібернетична модель.

3. До суб'єктів планування належать:

- А. Розподіл ресурсів та резервів.
- Б. Розробка стандартів та нормативів.
- В. Планові відділи та організації.
- Г. Виробнича, фінансова, інноваційна та інша діяльність організації.

4. Квадрат матриці Бостонської консультативної групи, який відображає великий темп росту продукту і велику частку ринку, називають:
- А. Дійні корови.
  - Б. Зірки.
  - В. Дикі кішки.
  - Г. Собаки.
5. До адміністративних важелів досягнення планових показників належать:
- А. Оперативні плани.
  - Б. Поточні плани.
  - В. Контроль.
  - Г. Погодинна форма оплати праці.
6. Тип організаційної структури управління, побудованої за принципами єдиноначальності та централізму, у якій керівник одноособово виконує увесь комплекс робіт з управління організацією або окремими підрозділами:
- А. Лінійна.
  - Б. Функціональна.
  - В. Дивізійна.
  - Г. Матрична.
7. Групи потреб, які виділяв Михайло Туган-Барановський:
- А. Фізіологічні, статеві, інстинкти і симптоматичні потреби; альтруїстичні; практичні.
  - Б. Фізіологічні, статеві, інстинкти і потреби; практичні.
  - В. Фізіологічні, статеві, соціальні; альтруїстичні; практичні.
  - Г. Фізіологічні, потреби у безпеці, потреби у повазі; практичні.
8. Зазначити види премій, які мають сплачуватись за якість та своєчасне виконання робіт:
- А. За виконання договорів та етапів робіт; за підсумками року; з фонду керівника підрозділу.
  - Б. За підсумками місяця, підсумками року.
  - В. Премії до професійних свят, корпоративних дат.
  - Г. Премії за особистий вклад у результат діяльності підрозділу.
9. Функція контролю має основні завдання, до яких відносяться:
- А. Пристосування до змін середовища, забезпечення досягнення цілей і місії організації, обмеження нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем, мінімізація витрат.
  - Б. Пристосування до змін середовища, оптимізація управлінських рішень, обмеження нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем, вдосконалення керівництва.
  - В. Вплив на людей з метою досягнення деяких цілей.
  - Г. Обмеження нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем, мінімізація витрат, атестація працівників.
10. Поточний контроль матеріальних ресурсів не полягає у:
- А. Перевірці ефективності використання матеріальних ресурсів в процесі виробничо-господарської діяльності.
  - Б. Контролі норм використання матеріальних ресурсів.
  - В. Контролі якості продукції.
  - Г. Виявленні відхилень від норм використання матеріальних ресурсів та встановленні їх причин.
11. Необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації виникає:
- А. При відхиленні її від стратегічної лінії розвитку.
  - Б. При порушенні стійкості організації натеper і в перспективі.
  - В. При здійсненні структурної і процесної перебудови організації.
  - Г. При визначенні перспективного плану стану організації комплексом кількісних і якісних параметрів.
12. На ефективність виконання оперативних планів та завдань впливає:
- А. Тривалість проміжку часу від моменту формування завдання до доведення його до виконавців.
  - Б. Система цінностей підприємства та його філософія.
  - В. Належна увага керівництва до питання підвищення трудової активності людей.
  - Г. Уточнення посадових обов'язків та прав.
13. До методів прямого впливу належать:
- А. Розпорядження.

Б. Плани	
В. Інструкції.	
Г. Правильно п. А та п. Б.	
Д. Правильно п. А та п. В.	
Затверджено, зав.кафедрою	І.М. Писаревський

Рис. 1. – Зразок письмового завдання до ЗМ 1

Може бути також використано тестове завдання (одиначного і множеного вибору різного рівня складності).

Знання оцінюється за 4 - бальною системою та згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів перекладається в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 13).

**Оцінювання індивідуального навчально-дослідного завдання (ІНДЗ) -**  
ІНДЗ оцінюється за такими критеріями:

- самостійність виконання;
- логічність і послідовність викладення матеріалу;
- повнота розкриття теми (проблемної ситуації або практичного завдання);
- обґрунтованість висновків;
- використання статистичної інформації та довідкової літератури;
- можлива наявність конкретних пропозицій;
- якість оформлення.

### **Проведення підсумкового іспиту**

Умовою допуску до іспиту є позитивні оцінки з поточного контролю знань за змістовими модулями та індивідуальної навчально-дослідного завдання для студентів денного навчання (для студентів денного навчання з обов'язковим захистом цієї роботи) з оцінкою «відмінно», «добре» або «задовільно».

Екзамен здійснюється в усній формі за екзаменаційними білетами, які містять десять тестових завдань, одне теоретичне питання і розрахункове

завдання, що дає можливість здійснити оцінювання знань студента з усієї дисципліни «Основи менеджменту».

Екзаменаційні відповіді оцінюються за бальною системою і згідно з методикою переведення показників успішності знань студентів перекладаються в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 13).

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Законодавчі та нормативно-правові акти

1. Конституція України. (Основний закон України).
2. Закон України «Про підприємства в Україні» зі змін, та доповн. /Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 24.
3. Кодекс Законів про працю України. – К.: Укр.вид.група, 1995. – 190. с.
4. Про захист прав споживачів: Закон України. / Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 30.

### Основні джерела

5. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. – С-П. «ПИТЕР», 2000. – 412 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент. – М. Гардарики, 2001. – 528 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 486с.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. –701 с.
10. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко И.П. Менеджмент. – Х.; ВД «ИНЖЕК», 2005. – 456 с.

### Додаткові джерела

11. Дайновський Ю.А. 505 прийомів бізнеса. К. «А.С.К.», 1998. – 244 с.
12. Годин В.В., Корнеев І.К. Управління інформаційними ресурсами. М ИНФРА, 2000. – 335 с.
13. Менеджмент. Под ред. Страховой О.А. С-П. «ПИТЕР», 2000. – 138 с.
14. Пономаренко О.І., Пономаренко В.О., Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі. «ЛИБІДЬ». 1995. – 240 с.
15. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М «Аудит», 1998. – 374 с.
16. Карлова О.А. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ. Навч. посібник. –Харків: ХНАМГ, 2008.– 314 с. Укр. мовою.

## Ресурси мережі Internet

<b>Назва видання</b>	<b>Адреса в Інтернеті</b>
Сервер Верховної Ради України	<a href="http://www.rada.gov.ua">www.rada.gov.ua</a>
Ліга Бізнес-Інформ	<a href="http://www.liga.net">www.liga.net</a>
Нормативні акти України	<a href="http://www.nau.kiev.ua">www.nau.kiev.ua</a>
Право. Україна	<a href="http://www.legal.com.ua">www.legal.com.ua</a>
Українське право	<a href="http://www.ukrpravo.com">www.ukrpravo.com</a>
МОН України	<a href="http://www.mon.gov.ua">www.mon.gov.ua</a>

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Програма і робоча програма навчальної дисципліни «**Основи менеджменту**»  
(для студентів 4 курсу заочної форми навчання напряму підготовки –  
«Туризм»).

Укладачі: **ПЕТРОВА** Надія Борисівна

**ЛЕОНТ'ЄВА** Юлія Юріївна

Комп'ютерний набір: Н. Б. Петрова

В авторській редакції

Комп'ютерна верстка: *Н. Ю. Гаврилiна*

План 2011, поз. 426 Р

---

Підп. до друку 29.06.2011 р.

Друк на ризографі

Тираж 10 пр.

Формат 60x84/16

Ум. друк. арк. 2,4

Зам. № 7872

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК №4064 від 12.05.2011 р.