



ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ,  
ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЛЬНОСТІ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ  
ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

з навчальної дисципліни  
**МЕНЕДЖМЕНТ**

для студентів  
спеціальності **051 «Економіка»**  
освітньої-професійної  
програми **«Прикладна статистика та бізнес-аналітика»**

Київ  
2022 рік

Методичні рекомендації для підготовки до семінарських занять з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» / Укладач Н. А. Гринчак, Київ: НАСOA, 2022. 43 с.

**Укладач:** Гринчак Н. А., доцент кафедри економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н.

**Рецензенти:** к.е.н. Голубова Г. В., доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці;

д.е.н., доц. Лазоренко Л. В., професор кафедри економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Затверджено на засіданні кафедри економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Протокол від «30» серпня 2022 року № 1

Схвалено Вченою радою фінансово-економічного факультету НАСOA

Протокол від «31» серпня 2022 року № 1

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Метою вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх менеджерів 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.

Завдання вивчення навчальної дисципліни: вивчення сутності основних понять і категорій менеджменту та управління; принципів та функцій менеджменту; системи методів управління; змісту процесів та технології управління; основ планування, здійснення мотивування та контролювання; організації взаємодії та повноважень; прийняття рішень у менеджменті; інформаційного забезпечення процесу управління; керівництва та лідерства, стилів управління; етики і відповідальності у менеджменті; ефективності управління.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен *знати*:

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
- принципи та функції менеджменту;
- систему методів управління;
- зміст процесів та технології управління;
- основи планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організацію взаємодії та повноважень;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- керівництво та лідерство, стилі управління;
- етику і відповідальність у менеджменті;
- ефективність управління.

*вміти*:

- визначати місію та цілі;
- аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління;
- налагоджувати ефективну комунікацію у процесі управління;
- здійснювати делегування повноважень;
- використовувати технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- визначати та оцінювати ефективність менеджменту.

Однією з головних складових навчального процесу з вивчення дисципліни “Менеджмент” є семінарські заняття. Семінарські заняття – це форма організації навчального процесу, що спрямована на поглиблене вивчення програмного матеріалу та контроль рівня його засвоєння.

Організація семінарського заняття здійснюється у формі підготовки та обговорення тем лекційних занять, дискусії, роботи в малих групах (обговорення кейсів), тестування. Впродовж семінарського заняття виявляється

та оцінюється творча активність студентів, їх вміння формувати теоретичні положення, давати їм власну інтерпретацію та визначати свою власну позицію. Оцінки рівня підготовленості студента з кожного семінарського заняття вносяться у відповідний журнал і слугують основою для визначення поточної оцінки рівня опанування студентом програмного матеріалу з дисципліни «Менеджмент».

Підготовка студентами до кожного семінарського заняття з дисципліни «Менеджмент» передбачає обов'язкове виконання наступних завдань, окремі з яких можуть виконуватись як до заняття, так і безпосередньо на самому занятті:

1. Опанування теоретичного (лекційного) матеріалу по кожній темі відповідно до програми навчальної дисципліни.

2. Опрацювання рекомендованої літератури (базової та допоміжної) та робота з відповідними інформаційними ресурсами.

3. Вирішення кейсів по темах навчальної дисципліни.

4. Підготовка рефератів відповідно до запропонованого переліку по темах навчальної дисципліни.

5. Тестування.

Для досягнення мети та завдань курсу, впродовж семінарських занять з дисципліни «Менеджмент», передбачено застосування наступних методів навчання: метод ситуаційного аналізу, дискусія, робота в групах.

Метод ситуаційного аналізу (розгляд кейсів) є інтерактивним методом навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності. Він сприяє розвитку винахідливості, вмінню вирішувати проблеми, розвиває аналітичні здібності. Розгляд кейсів є найпотужнішим методом викладання навчальної дисципліни, так як насамперед сприяє переходу студентів з пасивних на активних учасників навчального процесу. В основі даного методу лежить обговорення ситуацій, які являють собою події, що реально відбулися (або ймовірно можуть відбутися) у певній сфері діяльності, та спрямовані підштовхнути студентів до аналізу та прийняття рішень. Студент при підготовці до обговорення ситуації в аудиторії має вивчити факти, зробивши необхідні висновки, оцінити альтернативи дій у даній ситуації, обравши той чи інший план дій. Більш того, студент має бути готовим обґрунтувати свої думки під час обговорення в аудиторії, відстояти свої погляди, а у разі необхідності переглянути початкове рішення. Студент має усвідомлювати, що користь від ситуації він може отримати лише в тому випадку, якщо буде брати активну участь у дискусії.

Дискусія належить до методів, у яких знання, вміння і навички формуються в процесі активної діяльності самих студентів. Дискусія як метод вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» застосовується при розгляді проблемних та суперечливих питань, що виносяться на обговорення по кожній темі навчальної дисципліни; під час аналізу ситуаційних завдань, проведення «круглих столів», «мозкового штурму»; передбачає впорядкований обмін думками, ясність та чіткість висловлювань студентів; використовує знання і досвід групи для взаємного збагачення студентів. Дискусія дає можливість її

учасникам проаналізувати визначені теми, взаємодіяти один із одним і поширювати навчальну інформацію, висловлюючи власні погляди і реагуючи на ідеї та погляди інших.

Особливе значення під час підготовки менеджерів має спрямованість навчання на формування у студентів навичок результативної роботи в групі та спроможності управляти організаційними структурами. Сьогодні бізнес надає перевагу тим випускникам вищих навчальних закладів, які мають навички створення та роботи в команді, тобто у такий спосіб заохочується лідерство, яке надихає та мотивує підлеглих до ініціативи, взаємодопомоги, налагодження сприятливого клімату у колективі тощо. Саме тому, ще в процесі навчання, кожен студент має бути спрямованим на вміння формувати команду як фактор свого майбутнього успіху. Такий метод навчання як робота в групах дає можливість розвинути необхідні професійні якості менеджера. В межах семінарських занять, командою вважається група студентів, які взаємодіють один з одним для досягнення спільних навчальних цілей, при цьому виконуючи певні чітко зрозумілі ролі, маючи визначені повноваження та усвідомлюючи свою відповідальність за кінцевий результат. Метод роботи в групах нерідко є складовою частиною інших навчальних технологій. Він використовується при розгляді кейсів, у дискусіях, ділових іграх.

# 1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

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

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

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

*Рекомендована література:*

Базова: [1, 2, 4-6,8].

Допоміжна: [3-5, 7, 11, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

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

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

*Рекомендована література:*

Базова: [1, 2-6,8].

Допоміжна: [3-5, 7, 11, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-3]

### **Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

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

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

*Рекомендована література:*

Базова: [2, 5-8].

Допоміжна: [3-5, 7, 11, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

### **Тема 4. Функції та методи менеджменту**

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

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

*Рекомендована література:*

Базова: [1-6, 8].

Допоміжна: [2-7, 11, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

### **Тема 5. Процес управління**

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

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.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

*Рекомендована література:*

Базова: [1-6, 8].

Допоміжна: [2-7, 9-11, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ 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. Політика, правила, процедури.

Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

*Рекомендована література:*

Базова: [1-6, 8].

Допоміжна: [2-7, 11, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

### **Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту**

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

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні.

Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

*Рекомендована література:*

Базова: [1-6, 8].

Допоміжна: [2, 3-6, 11-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

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

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

*Рекомендована література:*

Базова: [1-8].

Допоміжна: [2-7, 9-10, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

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

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

*Рекомендована література:*

Базова: [1-6, 8].

Допоміжна: [1-6, 12-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]



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

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

*Рекомендована література:*

Базова: [1-6, 8-10].

Допоміжна: [1-6, 12-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

### **Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті**

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

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

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

*Рекомендована література:*

Базова: [1-8].

Допоміжна: [1-7, 9-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

### **Тема 12. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

*Рекомендована література:*

Базова: [1-8].

Допоміжна: [1-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

### **Тема 13. Ефективність менеджменту**

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

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

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

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

Культура менеджменту.

*Рекомендована література:*

Базова: [1-5, 8].

Допоміжна: [1-9, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

## **2. ЗАВДАННЯ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ЗА ТЕМАМИ**

### ***ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1***

### ***СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ***

#### **ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

##### **Питання для обговорення та дискусії:**

1. Менеджмент як система наукових знань та мистецтво управління.
2. Які ролі виконують менеджери в організації. ? Як ви їх розумієте ?

Наведіть приклади.

3. Які специфічні особисті якості необхідні менеджерам? Під впливом яких факторів і як формуються перспективна модель менеджера.

##### **Тестові завдання:**

*1. Що слід розуміти під терміном «менеджмент» ?*

а) Термін «менеджмент» походить від англійського «to manage» і означає керувати, управляти,, завідувати, стояти на чолі.

б) Термін «менеджмент» означає керувати якоюсь системою.

в) Під терміном «менеджмент» розуміють управління якоюсь економічною системою»

*2. Що слід розуміти під терміном «управління» і де переважно він застосовується?*

а) Термін «управління» є синонімом терміна «менеджмент» але він переважно застосовується до різних видів людської діяльності: управління автомобілем, трактором, космічними апаратами, торгівельно-технологічними процесами тощо.

б) Термін «управління» застосовується переважно до діяльності людей в сфері економіки.

в) Термін «управління» не є синонімом терміна менеджмент і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки, техніки тощо.

*3. Яке поняття ширше: «управління» чи «менеджмент» і чому ?*

а) Термін «управління» набагато ширше терміну «менеджмент» тому; що термін «управління» застосовується до різних видів людської Діяльності; а термін «менеджмент» тільки тоді, коли мова йде про управління людьми.

б) Термін «управління» є складовою частиною менеджменту і тому він вужче терміну «менеджмент».

в) Термін «управління» не є складовою частиною менеджменту і тому він застосовується тоді, коли мова йде про управління людьми.

*4. Що являє собою управління як наука ?*

а) Управління це складний соціально-економічний процес, який включає цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переходу з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей.

б) Управління - це економічний процес, який передбачає вплив на керовані об'єкти.

в) Управління - це соціальний процес, який включає цілеспрямований вплив на керовану систему.

*5. Які поняття відносяться до основних категорій менеджменту ?*

а) До основних категорій менеджменту відносяться поняття організації процесу та функції управління, принципи та методи менеджменту, стилю та культури керівництва, управління колективом, комунікації тощо.

б) До основних категорій менеджменту відносяться поняття функції, принципів та методів менеджменту.

в) До основних категорій менеджменту відносяться поняття принципів, методів та культури менеджменту.

*6. Менеджмент. Яке з наведених нижче визначень Ви вважаєте найбільш оптимальним ?*

а) Цілеспрямована дія на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань з метою досягнення поставленої мети.

б) Влада та органи управління системами.

в) Цілеспрямована вплив на об'єкти управління.

*7. Якщо прийдеться роз'яснювати поняття «управління», то Ви скажете, що це:*

а) Здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку із зміною обставин.

б) Робота, що пов'язана з переробкою інформації.

в) Керівництво людьми.

8. *Визначте, що являє собою суб'єкт управління.*

- а) Людина, або група людей, що здійснюють управління.
- б) Людина, або група людей, що мають певні знання про управління.
- в) Учасники управління системою.

9. *Що являє собою менеджмент з функціональних позицій ?*

- а) Процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідні для досягнення певної цілі.
- б) Процес планування, організації, мотивації.
- в) Процес планування, організації, контролю та регулювання.

10. *Що об'єднує суб'єкт та об'єкт управління ?*

- а) Спільна ціль діяльності.
- б) Партнерство та односторонність.
- в) Спільне місце їх діяльності.

### **КЕЙС «Мистецтво управління»**

Ви викликали свого підлеглого для розмови, в якій збираєтеся висловити критичні зауваження про упущення в його роботі, які негативно вплинули на виконання плану товарообігу. Ви хочете зробити це так, щоб підлеглий відчув свою провину, але, разом з тим, у нього має залишитися можливість і бажання проявити свою ініціативу і виправити становище.

Під час бесіди дзвонить телефон. Як бути?

1. Вибачившись, перервати бесіду і по можливості коротко поговорити по телефону.
2. Дати вказівку секретарю відповісти на телефонний дзвінок, не припиняючи розмови.
3. Не звертати уваги на дзвінок, продовжувати бесіду і довести її до кінця.

Згодом, у розпал Вашої бесіди з підлеглим, у кімнату входить Ваш вищестоящий керівник. Як тепер діяти?

1. Сказати співробітнику про відкладення розмови на інший час і відправити його.
2. Попросити керівника зачекати, поки Ви закінчите розмову.
3. Вибачившись перед співробітником, розмовляти з керівником.
4. Придумати щось інше. А саме?

Під час Вашої розмови з керівником у кабінет входить збуджена співробітниця торгу, не звертаючи уваги на присутнього керівника, кидає на стіл заяву зі словами:

- Іване Михайловичу, я більше не можу працювати з моїм начальником відділу. З мене досить. Прошу підписати заяву про звільнення з роботи за власним бажанням.

Що Ви будете робити тепер?

*Рекомендована література:*

Базова: [1, 2, 4-6,8].

Допоміжна: [3-5, 7, 11, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

## **ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Питання для обговорення та дискусії**

1. Розкрийте передумови виникнення науки управління.
2. В чому відмінності поглядів представників класичної та неокласичної теорії менеджменту.
3. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
4. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до управління. У чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до управління ?
5. Поясніть сутність процесного підходу до управління. У чому сильні та слабкі сторони процесного підходу до управління ?
6. Розкрийте основні положення системного підходу до управління. Як системна концепція вплинула на розвиток науки управління ?
7. Охарактеризуйте сутність і особливості ситуаційного підходу до управління. В основу яких сучасних концепцій менеджменту покладено ідеї ситуаційного підходу ?

### **Тестові завдання:**

1. *Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:*
  - а) школи наукового управління
  - б) процесного підходу до управління
  - в) адміністративної школи управління
  - г) поведінкового підходу до управління
  
2. *Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:*
  - а) взаємозв'язку функцій управління
  - б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників
  - в) шляхів прийняття оптимального рішення
  - г) єдності взаємопов'язаних частин організації
  - д) мотивів поведінки людини в організації
  
3. *Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:*
  - а) взаємозв'язку функцій управління
  - б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників
  - в) шляхів прийняття оптимального рішення
  - г) єдності взаємопов'язаних частин організації
  - д) мотивів поведінки людини в організації

4. Загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією намагалися виділити представники:

- а) класичної теорії організації
- б) неокласичної (поведінкової) теорії організації
- в) сучасної теорії організації

5. Поняття “соціальна людина” з’явилося внаслідок досліджень, які проводилися в межах:

- а) адміністративної теорії управління
- б) поведінкового підходу до управління
- в) ситуаційної теорії менеджменту
- г) кількісного підходу до управління

6. Висновок про те, що головні причини того, що відбувається усередині організації, слід шукати за її межами, було зроблено за результатами досліджень:

- а) класичної теорії менеджменту
- б) ситуаційного підходу до менеджменту
- в) процесного підходу до менеджменту
- г) поведінкового підходу до менеджменту
- д) системного підходу до менеджменту

7. До інтегрованих підходів до управління відносяться:

- а) ситуаційна теорія
- б) системна теорія
- в) неокласична теорія
- г) кількісна теорія
- д) процесна теорія

8. В рамках поведінкової теорії менеджменту виділяють:

- а) школу наукового управління
- б) адміністративну школу управління
- в) школу людських стосунків
- г) кількісну школу
- д) школу організаційної поведінки

9. До ранніх теорій менеджменту відносять:

- а) процесну теорію
- б) кількісну теорію
- в) неокласичну теорію
- г) системну теорію
- д) ситуаційну теорію

10. В рамках класичної теорії менеджменту виділяють:

- а) адміністративну школу управління
- б) школу організаційної поведінки
- в) кількісну школу
- г) школу людських стосунків
- д) школу наукового управління

### Практичне завдання

Виявіть особливості наукових шкіл менеджменту, проаналізуйте їх різницю, особливості та можливості практичного застосування на сучасному етапі. Заповніть таблицю

Таблиця 1

Оглядовий аналіз еволюції розвитку науки «Менеджмент»  
на засадах виділення різних шкіл

№ п/п	Назва наукової школи, період дії, засновники	Зміст головних концепцій наукових шкіл менеджменту	Практична цінність концепції наукових шкіл	Власне бачення студентом практичного застосування наукових концепцій в діяльності підприємств на сучасному етапі

*Рекомендована література:*

Базова: [1, 2-6,8].

Допоміжна: [3-5, 7, 11, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-3]

## ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### Питання для обговорення та дискусії

1. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.
2. Закони і закономірності менеджменту.
3. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.

### Тестові завдання:

1. Як слід розуміти принцип менеджменту ?

- а) Правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи у процесі управління системами.
- б) Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.
- в) Норми поведінки людей у процесі виконання своїх функцій.

2. На чому будуються принципи менеджменту ?

- а) На законах розвитку суспільства і закономірностях управління.
- б) На положеннях про підрозділи.
- в) На законах, які діють в Україні.

3. Що повинні відображати функції менеджменту ?

- а) Основні властивості, зв'язки та відносини управління.
- б) Основні закономірності управління системами.
- в) Відносини, які складаються між керуючою та керованою системами.

4. Що повинні враховувати принципи менеджменту ?

- а) Тимчасові і територіальні аспекти процесів управління та їхнє правове оформлення.
- б) Територіальні аспекти управління.
- в) Стан та розвиток системи управління.

5. Що передбачають принципи оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні системами ?

- а) Раціональне використання єдиноначальності і колегіальності в управлінні системами.
- б) Вироблення колегіального вирішення певних проблем.
- в) Застосування різноманітних правил в управлінні.

6. У чому полягає сутність принципу єдності політичного і господарчого керівництва ?

- а) Політичні задачі визначаються з урахуванням економічних законів, загального стану економіки країни, рівня розвитку ринкових відносин виконання господарських завдань.
- б) Політичні задачі визначаються з урахуванням розвитку ринкових відносин.
- в) Політичні задачі визначаються з урахуванням виконання господарчих завдань.



*У чому полягає сутність принципу поєднання галузевого і територіального управління ?*

а) У правління діяльністю організації має здійснюватися з урахуванням як її галузевої належності, так і її територіального розміщення.

б) У правління діяльністю організації має здійснюватися з урахуванням її територіального розміщення.

в) У правління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням тільки її галузевої належності.

*7. У чому полягає сутність принципу демократизації ?*

а) Участь в управлінні організацією всіх її працівників.

б) Участь всіх працівників у розподілі прибутків.

в) Участь працівників апарату управління у прийнятті та

*8. Що повинні враховувати принципи менеджменту ?*

а) Тимчасові і територіальні аспекти процесів управління і мати правове оформлення.

б) Територіальні аспекти управління.

в) Стан та розвиток системи управління.

*9. Що передбачають принципи оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні системами ?*

а) Раціональне використання єдиноначальності і колегіальності в управлінні системами.

б) Виробку колегіального вирішення проблем.

в) Застосування різноманітних правил в управленні.

### **Практичне завдання**

Розкрийте зміст принципів менеджменту, сформованих у 20-х рр. 20 ст. французьким вченим Анрі Файолем (класична, або адміністративна школа менеджменту), а саме:

1. Розподіл праці \_\_\_\_\_

2. Повноваження і відповідальність \_\_\_\_\_

3. Дисципліна \_\_\_\_\_

4. Єдиноначальство \_\_\_\_\_

5. Єдність дій \_\_\_\_\_

6. Підпорядкування особистих інтересів \_\_\_\_\_

7. Винагорода \_\_\_\_\_

8. Централізація \_\_\_\_\_

9. Скалярний ланцюг \_\_\_\_\_

10. Порядок \_\_\_\_\_

11. Справедливість \_\_\_\_\_

12. Стабільність персоналу \_\_\_\_\_

13. Ініціатива \_\_\_\_\_

14. Корпоративний дух \_\_\_\_\_

*Рекомендована література:*

Базова: [2, 5-8].

Допоміжна: [3-5, 7, 11, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

## **ТЕМА 4. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Питання для обговорення та дискусії**

1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
2. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
3. Сутність та класифікація методів менеджменту.
4. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

### **Тестові завдання:**

*1. Що являють собою функції менеджменту ?*

- а) Конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрямки або стадії процесу управління.
- б) Вид управлінської діяльності.
- в) Стадії процесу управління.

*2. Які функції менеджменту слід вважати загальними ?*

- а) Планування, організації, мотивації та контролю.
- б) Планування і мотивації.
- в) Контролю і організації.

*3. Що слід розуміти під функцією мотивації ?*

- а) Процес спонукання себе та інших до ефективної діяльності і досягнення поставлених перед організацією цілей.
- б) Спонування себе до ефективної діяльності.
- в) Процес досягнення поставлених перед організацією цілей.

*4. Що слід розуміти в менеджменті під «потребою у владі» ?*

- а) Бажання працівника (або групи працівників) впливати на іншого працівника (або групу працівників).
- б) Бажання одного працівника впливати на іншого працівника організації.
- в) Вплив однієї групи працівників на іншу групу працівників.

*5. Що передбачає функція контролю ?*

- а) Систематичне спостереження за діяльністю об'єкта управління з метою виявлення відхилень від встановлених норм та правил в процесі виконання певних завдань.

- б) Виявлення відхилень від встановлених норм та правил.
- в) Спостереження за дотриманням об'єктами управління певних норм та правил.

*6. Коли здійснюється попередній контроль в організації ?*

- а) До фактичного початку виконання певних робіт.
- б) В період виконання запланованих робіт.
- в) Після виконання запланованих робіт.

*7. На що переважно спрямовані функції менеджменту ?*

- а) На досягнення певної мети організації.
- б) На виконання виробничих завдань.
- в) На досягнення відповідних економічних та соціальних показників діяльності організації.

*8. Що слід розуміти під функцією організації ?*

- а) Процес створення структури організації.
- б) Встановлення постійних взаємовідносин між ланками управління.
- в) Визначення певного порядку в системі управління.

*9. Що слід розуміти під функцією планування ?*

- а) Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.
- б) Встановлення цілей організації.
- в) Визначення шляхів і засобів виконання завдань.

*10. Коли здійснюється поточний контроль в організації ?*

- а) В ході проведення певних робіт.
- б) Після виконання певних робіт.
- в) До фактичного початку виконання певних робіт.

### **Кейс**

Хлібопекарний комбінат № 1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, оскільки їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись. Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції.

Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

**За допомогою яких методів менеджменту Ви, як представник керуючої підсистеми, впливали б на керовану з метою вирішення проблем та виправлення ситуації? Відповідь обґрунтуйте.**

*Рекомендована література:*

Базова: [1-6, 8].

Допоміжна: [2-7, 11, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

## **ТЕМА 5. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ**

### **Питання для обговорення та дискусії**

1. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.
2. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.
3. Класифікація управлінських рішень.
4. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
5. Технологію прийняття управлінських рішень.
6. Моделі прийняття управлінських рішень.
7. Умови прийняття управлінських рішень

### **Тестові завдання:**

1. Ухвалення управлінського рішення – це:
  - а) вибір лінії поведінки, здійснений керівною особою;
  - б) вибір однієї з кількох можливих альтернатив;
  - в) процес обміну інформацією для вирішення певної проблеми;
  - г) нарада з виробничих питань.
  
2. Вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати посадові обов'язки:
  - а) інтуїтивне рішення;
  - б) стратегія;
  - в) організаційне рішення;
  - г) альтернатива.
  
3. Метод групового ухвалення рішень, який застосовується у випадку, коли члени групи фізично не можуть бути присутніми в одному місці – це:
  - а) колективне обговорення проблеми;
  - б) номінальний груповий спосіб;
  - в) метод Дельфі;
  - г) спілкування у неформальній групі.

4. *Найчастіше непрограмовані рішення доводиться приймати керівникам:*

- а) вищого рівня управління;
- б) середнього рівня управління;
- в) низової ланки управління.

5. *Схематичне відображення дій у менеджменті з врахуванням фінансових результатів, ймовірності їх отримання та можливості порівняння альтернатив – це один із способів моделювання, який має назву:*

- а) платіжна матриця;
- б) дерево рішень;
- в) економічний аналіз;
- г) діаграма.

6. *Що представляє собою управлінське рішення ?*

- а) Форму впливу керуючої системи на керовану.
- б) Засіб впливу керуючої системи на керовану.
- в) Метод впливу керуючої системи на керовану.

7. *Що є основною метою I розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління ?*

- а) Досягнення цілей організації.
- б) Виконання виробничих завдань.
- в) Отримання прибутку.

8. *Що означає прийняти управлінське рішення ?*

- а) Втілити його в норму, яка надає обов'язковість для виконання.
- б) Одержати його і зареєструвати.
- в) Ознайомитись з його змістом і підтвердити зрозумілість.

9. *Для чого керівник організації повинен залучати членів трудового колективу при виробленні управлінських рішень ?*

- а) Щоб розширити базу знань по конкретним питанням та скористатися колективним досвідом.
- б) Щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість.
- в) Щоб створити про себе думку як про керівника-демократа.

10. *Чому певні управлінські рішення називаються реальними ?*

- а) Тому, що вони вироблені з урахуванням наявних можливостей їх виконання.
- б) Тому, що вони спрямовані на досягнення певних цілей.
- в) Тому, що вони виробляються живими людьми і є наяву.

### Ситуаційне завдання

Ви є діловим і дуже зайнятим керівником аудиторської фірми. Ваш досвідчений секретар скаржиться на постійний головний біль, сонливість, пересохле горло. На її думку, проблема полягає в тому, що в офісі дуже погане повітря, і вона хоче, щоб ви що-небудь зробили.

Як ви відреагуєте?

### Кейс «Укласти контракт на страхування чи ні?»

Вітчизняне підприємство продає за кордон цемент марки М400 за ціною 27 дол. США за одну тонну. Об'єм поставки – 1000 т. Строк поставки – 3 місяці. Оплата здійснюється у доларах США в момент закінчення поставки. Покупець – маловідома фірма на Тайвані. Керівництво підприємства, бажаючи забезпечити собі надходження грошей за цим контрактом, прийняло рішення додатково вивчити фінансовий стан фірми, показники і кон'юнктуру ринку для надійної експертної оцінки ймовірності неплатежу і провести переговори зі страховою компанією щодо страхування ризику неплатежу. Існують пропозиції страхової компанії щодо розміру страхової премії і франшизи (страхової суми) при страхуванні ризику неплатежу за операцією з поставкою цементу.

**Завдання:** *За допомогою графічного методу прийняття рішень "дерева рішень" прийміть рішення: укласти договір про страхування ризику неплатежу чи не укласти його.*

*Рекомендована література:*

Базова: [1-6, 8].

Допоміжна: [2-7, 9-11, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

### ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### Питання для обговорення та дискусії

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

#### Тестові завдання:

1. Які види планування виділяють у менеджменті:
  - а) стратегічне планування і планування реалізації стратегії;
  - б) стратегічне і довгострокове планування;
  - в) тактичне планування і планування реалізації стратегії.

2. *Планування – це:*

- а) процес визначення майбутнього організації;
- б) використання адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедури та правил;
- в) загальне керівництво для дій та прийняття рішень;
- г) методи досягнення мети організації.

3. *Метод розподілу ресурсів, що характеризується кількісно - це:*

- а) місія організації;
- б) рента;
- в) відсоток;
- г) бюджет.

4. *Стратегія – це:*

- а) дії, які треба виконувати в конкретній ситуації;
- б) система показників, на основі яких здійснюється контроль результатів;
- в) всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей;
- г) основний вид діяльності, яким буде займатись організація.

5. *Прогнозування – це:*

- а) передбачення майбутнього з використанням минулого досвіду та теперішніх подій;
- б) передбачення, ймовірність появи яких-небудь результатів;
- в) процес досягнення майбутньої мети підприємства;
- г) відображення майбутнього за допомогою символів.

6. *Методи прогнозування в цілому поділяються на:*

- а) якісні та кількісні;
- б) економічні та соціальні;
- в) формальні та неформальні.

7. *Що слід розуміти під місією організації?*

- а). Основні завдання організації.
- б). Основні функції організації.
- в). Основні види робіт організації.
- г). Чітко виражену причину існування організації.

8. *До числа основних загальних функцій менеджменту не належать:*

- а). Планування.
- б). Кредитування.
- в). Організації, мотивації.
- г). Контроль.

9. Що мається на увазі під поняттям "функція планування"?

- а). Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.
- б). Встановлення цілей організації.
- в). Визначення шляхів і засобів виконання завдань.
- г). Визначення способів досягнення цілей організації.

10. Цілі організації мають задовольнити такі основні вимоги:

- а). Досяжність, конкретність, орієнтація у часі, вимірюваність, співвідносність
- б). Досяжність і орієнтація у часі.
- в). Орієнтація у часі і конкретність.
- г). Досяжність.

### **Практичне завдання.**

Сьогодні п'ятниця. Це означає, що залишився тиждень до Вашого дня народження, який припадає на наступну суботу. Хоч дата не "кругла", але буде гріх не скористатися вихідним днем, щоб не зробити собі маленьке свято. Ви планує запросити на суботу гостей і організувати вечірку.

***Будь ласка, складіть план і графік для цього заходу.***

*Рекомендована література:*

Базова: [1-6, 8].

Допоміжна: [2-7, 11, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

## **ТЕМА 7. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Питання для обговорення та дискусії**

1. Сутність функції організування та її місце в системі управління.
2. Процес делегування повноважень.
3. Типи повноважень: лінійні, функціональні.
4. Вертикальна та горизонтальна координація.

### **Тестові завдання:**

1. Найважливішими елементами організації є:

- а) працівники фірми;
- б) мета і завдання організації;
- в) фінансові ресурси фірми;
- г) культура і імідж фірми.

2. Повноваження – це:

- а) зобов'язання виконувати поставлені завдання;



- б) обмежене, делеговане посаді право використовувати ресурси організації;
- в) обмежене, делеговане особі право використовувати ресурси організації.

*3. Процес передачі завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання має назву:*

- а) делегування;
- б) делегування повноважень;
- в) делегування відповідальності;
- г) відхилення повноважень.

*4. Організаційна структура – це:*

- а) відокремлений орган, наділений функцією управління;
- б) сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління;
- в) сукупність підрозділів та зв'язків між ними, яка дає змогу управляти організацією;
- г) склад самостійних структурних підрозділів.

*5. Горизонтальний поділ праці – це:*

- а) комплекс функцій управління;
- б) поділ праці на завдання;
- в) поділ праці за рівнями управління.

*6. Вимоги, яким повинна відповідати організаційна структура:*

- а) простота;
- б) економічність;
- в) адаптивність.

*7. Характеристика не властива бюрократичній структурі:*

- а) прийом на роботу за діловими якостями та практичними навиками;
- б) велика кількість інструкцій, постановов;
- в) чітке розмежування функціональних обов'язків працівників;
- г) не гнучкий режим роботи.

*8. У централізованій структурі керівник:*

- а) залишає за собою право ухвалювати більшість рішень;
- б) надає перевагу самоконтролю працівників;
- в) менеджер керує творчим колективом;
- г) відрізняється демократичністю своїх поглядів.

*9. Недоліками функціонального типу організаційної структури є:*

- а) подвійне підпорядкування;
- б) збільшення кількості рівнів управління;
- в) перевантаження інформацією;
- г) узгодженість дій виконавців.

10. *Лінійний тип організаційної структури характеризується:*

- а) функціональною замкнутістю структурних підрозділів та конкретизацією сфери діяльності кожної керуючої ланки;
- б) здатністю пристосовувати до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- в) концентрацією комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління;
- г) відповідність структури до стратегії.

### **Практичне завдання**

За наведеними даними сплануйте організаційну структуру та вкажіть її вид:

**А.** Велике машинобудівне підприємство, кількість заступників директора – 5, кількість виробничих підрозділів – 5, кількість функціональних служб – 8, кількість видів продукції, які виготовляє підприємство – 9;

**Б.** Середнє торгово-посередницьке підприємство, кількість заступників директора – 3, кількість виробничих підрозділів – 12, кількість функціональних служб – 8, кількість груп споживачів – 4;

Запропонуйте можливі удосконалення спроектованої структури управління.

*Рекомендована література:*

Базова: [1-6, 8].

Допоміжна: [2, 3-6, 11-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

## **ТЕМА 8. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Питання для обговорення та дискусії**

1. Поняття мотивування.
2. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування.
3. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи.
4. Засоби мотиваційного впливу.
5. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

### **Тестові завдання:**

1. *Основою організації заробітної плати на підприємствах є:*

- а) тарифна система;
- б) тарифна сітка;
- в) тарифна ставка;
- г) тарифно-кваліфікаційний довідник.

2. *Грошова винагорода, сплачувана організацією робітникам за конкретно виконану роботу:*

- а) надбавка;
- б) винагорода;
- в) мотивація;
- г) заробітна плата.

3. *На підприємствах найчастіше використовують такі форми оплати праці:*

- а) погодинна, відрядна і комісійна;
- б) погодинна і відрядна;
- в) погодинна, відрядна, комісійна і безтарифна;
- г) тарифна та безтарифна.

4. *До внутрішніх винагород відносяться:*

- а) почуття задоволення результатами роботи;
- б) заробітна плата;
- в) повага;
- г) просування по службі.

5. *Норми функціонування – це:*

- а) критерії, за якими оцінюється дія системи управління або хід виконання виробничого процесу;
- б) максимально допустима величина абсолютних витрат сировини, матеріалів, пального, енергії для виконання роботи встановленої якості;
- в) показники, що характеризують відносні величини використання засобів і предметів праці;
- г) максимальна кількість працівників, що перебуває у безпосередній підлеглості керівника.

6. *Розрізняють такі види стимулів:*

- а) позитивні і негативні;
- б) матеріальні і моральні;
- в) загальні і часткові;
- г) генеральні і індивідуальні.

7. *Мотивація – це:*

- а) сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які стимулюють людину до діяльності;
- б) відчуття потреби в будь-чому;
- в) процес впливу на людину з метою спонукання її до дій;
- г) відокремлений вид управлінської діяльності, який передбачає виплату заробітку працівникові.

8. Цінність винагороди працівника організації – це:

- а) Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
- б) Передбачення ставлення працівника до виконання своїх функцій.
- в). Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який дістав певну винагороду.
- г) Передбачення поведінки працівника.

9. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

- а) Змістовні та організаційні.
- б) Змістовні та процесуальні.
- в). Процесуальні та матеріально-грошові.
- г) Змістовні та грошові.

10 Основною формою матеріального стимулювання персоналу організації є:

- а) Премії.
- б) Премії та цінні подарунки.
- в). Цінні подарунки та заробітна плата.
- г) Заробітна плата.

## **Кейс**

### **Наслідки мотиваційної революції**

Компанія *Sunrise* є лідером революції у сфері роздрібною торгівлі, а точніше – в універмагах. Тисячі працівників, які раніше одержували погодинну оплату, тепер переводяться на комісійні. За допомогою нової системи оплати в *Sunrise* сподіваються підвищити мотивацію працівників до праці, залучити кращих продавців і надати їм можливість заробляти більше грошей. Приміром, за старої системи продавець відділу жіночого одягу одержував за рік біля 16 тис. дол. (7 дол. за годину плюс 0,5% комісійних від продажу в 500 тис. дол.). За нової системи оплати дохід цього ж продавця повинен скласти 25 тис. дол. – 5% комісійних від того ж обсягу продажу.

Деніел Шелебі, співробітник салону чоловічого взуття, з ентузіазмом сприймає зміни в системі оплати. Його тижневий заробіток збільшився на 175 дол. Однак у відділі жіночої білизни настрої набато більш мінорний. Поставлену мету щодо обсягу продажу – 1,6 тис. дол. на тиждень на співробітницю – досягти дуже важко, але необхідно для того, щоб заробити хоча б колишні гроші і взагалі не позбутися роботи. У попередні роки система комісійних діяла тільки в таких "дорогих" відділах, як меблевий, побутової техніки, чоловічих костюмів. Там продавці, якщо мали бажання і вміння, справді могли заробити більше. Перенесення системи на решту відділів могло і не спрацювати, і все-таки воно відбулося, і не лише в *Sunrise*.

Основна проблема полягає в наступному – чи зможе фірма зробити своїх продавців більш орієнтованими на покупця, якщо вони одержують тільки комісійні. Можливо, продавцям не захочеться займатися скаргами, поверненнями, мити прилавки, адже їх основна ціль – якомога більше продати. Більш того, запровадження нової системи тільки в одному магазині обходиться в 1 млн. дол.: необхідні освітні програми, нові комп'ютерні системи, нарешті - збільшується обсяг фонду зарплати. І якщо виявиться, що всі вжиті заходи негативно відображаються на рівні обслуговування покупців, можна вважати, що зусилля себе не виправдовують.

**Обґрунтуйте: На яких теоріях мотивації основане переведення з погодинної оплати на систему комісійних? Чи задовольняються за нової системи потреби вищих рівнів? Як покупець, як би ви поставилися до необхідності здійснювати покупки в магазині, заробітна плата продавців якого визначається виключно показниками індивідуальних продажів?**

*Рекомендована література:*

Базова: [1-8].

Допоміжна: [2-7, 9-10, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

## **ТЕМА 9. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Питання для обговорення та дискусії**

1. Поняття контролювання.
2. Етапи процесу контролювання.
3. Види управлінського контролювання.

### **Тестові завдання:**

*1. Основна мета контролю – це:*

- а) достовірність звітних даних;
- б) дотримання законодавства;
- в) забезпечення виконання управлінських рішень;
- г) перевірка стану об'єкта на відповідність заданим параметрам.

*2. Вибірковий – це контроль при якому:*

- а) контролюються випадкові елементи сукупності;
- б) важко зробити правильний вибір;
- в) контролюються всі елементи сукупності.

*3. Для підвищення ефективності контролю потрібно:*

- а) покращити інформаційний обмін між працівниками;
- б) запровадити тотальний, прискіпливий контроль;
- в) здешевити його для організації.

4. Бюрократичний контроль передбачає:

- а) застосування суворих правил та стандартів;
- б) прозорість інформації та базування на корпоративній культурі;
- в) наявність спеціалізованих контрольних служб;
- г) орієнтацію на групові норми та традиції.

5. Поточний контроль здійснюється:

- а) на початку виробничо-господарської діяльності;
- в) у ході виробництва;
- б) наприкінці виробничого процесу;
- г) за потреби на всіх етапах виробничого процесу.

6. Відмінність між видами контролю полягає у:

- а) часі їхнього здійснення;
- б) кількості працівників, залучених до перевірки;
- в) виді ресурсу, до якого застосовується певний вид контролю;
- г) підрозділах, де здійснюється контроль.

7. Потреба у корективах визначається на підставі:

- а) особистих міркувань менеджера;
- б) інтуїції керівника підприємства;
- в) залучення спеціального обладнання;
- г) обґрунтованих висновків щодо порівняння результатів та стандартів.

8. Контроль в організації буває таких видів:

- а) регресивний;
- б) заключний;
- в) простий;
- г) організаційно запрограмований;
- д) непрямий.

9. Необхідність застосування контролю в організації визначають:

- а) високотехнологічне обладнання, складні стосунки в колективі;
- б) невизначеність середовища, можливість кризових ситуацій, підтримка успіху організації;
- в) змушування працівників до виконання складних виробничих завдань для збільшення прибутку;
- г) вертикальний та горизонтальний поділи праці.

10. Централізований контроль характеризується такими ознаками:

- а) прозорістю інформації про цілі;
- б) впливом «знизу доверху»;
- в) використанням суворих правил та інструкцій;
- г) наявністю спеціалізованих контрольних служб.

### Практична ситуація

Приватна косметична клініка, яка існує на ринку уже понад п'ять років та заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий енергійний директор, випускник медінституту, швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг. Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював заповзято і охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло «власних» клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самостійно шукати якісні, переважно імпортні, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Затишне становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно.

Внаслідок цього за 2–3 роки прибутки клініки впали на 60%, зарплата персоналу знизилась на 45 %, довелось піти на скорочення 20% працівників.

**Визначте, які і де були допущені помилки у процесах контролювання на різних етапах? 2. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?**

*Рекомендована література:*

Базова: [1-6, 8].

Допоміжна: [1-6, 12-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

## ТЕМА 10. РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

### Питання для обговорення та дискусії

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

### Тестові завдання:

*1. Регулювання – це:*

- а) загальна функція менеджменту;
- б) конкретна функція менеджменту;
- в) метод менеджменту;
- г) складова основних чотирьох загальних функцій менеджменту.

2. *Регулювальні заходи ґрунтуються на таких діях:*

- а) встановленні стандартів та критеріїв;
- б) використанні сучасних методів матеріального та морального стимулювання працівників підприємства;
- в) усуненні виявлених під час контролю відхилень;
- г) поєднанні попередніх пунктів.

3. *Регуляторні дії здійснюються:*

- а) безпосередньо тільки у керованій системі організації;
- б) тільки на рівні керуючої системи;
- в) у керуючій та керованій системах;
- г) переважно у керуючій системі і, як виняток, у керованій.

4. *Регулювання як загальна функція менеджменту:*

- а) покликане усувати усі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені у ході контролювання;
- б) повинно забезпечувати спонукання самого себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації;
- в) покликане схематично відображати структуру управління, всі зв'язки, які існують між підрозділами, службами та органами управління;
- г) повинно відображати процес створення структури управління організацією.

5. *Сформулюйте правильне твердження:*

[\_\_\_\_\_ ] спрямовують коригувальні дії на об'єкти регулювання.

6. *Сформулюйте правильне твердження:*

[\_\_\_\_\_ ] є певні процеси (планування, організування, мотивування, контролювання).

7. *Сформулюйте правильне твердження:*

[\_\_\_\_\_ ] вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів

8. *Сформулюйте правильне твердження:*

До [\_\_\_\_\_ ] належать: вказівки, доручення, зауваження, вимоги, пояснення, доручення, нагадування, резолюції, накази, розпорядження, інструкції, рекомендації тощо

9. *Сформулюйте правильне твердження:*

[\_\_\_\_\_ ] можуть застосовуватись на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, організування, мотивування).



10. *Сформулюйте правильне твердження:*

Процес регулювання залежно від суб'єктів, об'єктів, методів, видів та характеру регулювання може тривати [\_\_\_\_\_].

**Кейс**

Консалтингова фірма, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері права та будівництва, уклала вигідний контракт з іноземним інвестором на складання бізнес-плану розбудови мережі автозаправок з відповідною інфраструктурою. Молодіжний колектив характеризувався високим рівнем амбіційності та відповідною працездатністю. Окремі суперечки в колективі торкалися сум винагород різних виконавців та можливостей кар'єрного росту, що типово для фірми в ринкових умовах. Встановлені шведським інвестором високі вимоги до робіт були виправдані належним матеріальним стимулюванням. Терміни були доволі стислі. Проте колектив активно взявся за справу, очікуючи не лише «проковтнути ласий шматок», але й сподіваючись на преміальні. На етапі завершення робіт назрів конфлікт щодо розподілу очікуваної винагороди. Через ускладнення стосунків між виконавцями та керівниками виконання замовлення було зірване, а інвестор зажадав ще й компенсації за втрачені вигоди.

1. *Які заходи з регулювання та поліпшення ситуації ви могли б запропонувати?*

2. *На якому етапі були допущені помилки та ситуація вийшла з-під контролю?*

*Рекомендована література:*

Базова: [1-6, 8].

Допоміжна: [1-6, 12-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

**ТЕМА 11. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

**Питання для обговорення та дискусії**

1. Інформація, її види та роль в менеджменті.
2. Поняття і характеристика комунікацій.
3. Перешкоди в комунікаціях.
4. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.

**Тестові завдання:**

1. *Обмін інформацією між двома і більше особами – це:*

- а) комунікаційний процес;
- б) процес спілкування;
- в) процес керівництва.

2. *Зворотній зв'язок в комунікаційному процесі – це:*

- а) інформаційні перенавантаження в системі комунікацій;

- б) процес декодування отриманої інформації;
- в) реакція на отримане повідомлення;
- г) реакція відправника інформації.

3. Шум при здійсненні комунікаційного процесу – це:

- а) гамір;
- б) те, що деформує зміст повідомлення;
- в) неправильний вибір засобів комунікації;
- г) нерозуміння настроїв і потреб підлеглих.

4. Перепони в комунікаціях створюють:

- а) недоліки в організаційній структурі управління;
- б) помилки в розрахунках;
- в) регулювання;
- г) планування.

5. Що являє собою комунікація ?

- а) Обмін інформацією між двома і декількома людьми.
- б) Обмін інформацією між декількома підрозділами.
- в) Обмін інформацією між керівниками та їх підлеглими.

6. В чому полягає основна мета комунікаційного процесу ?

- а) Забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень.
- б) Забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття
- в) Забезпечення органів управління певною інформацією.

7. Що слід розуміти під комунікаційним процесом ?

- а) Процес обміну інформацією між двома і декількома людьми з метою вирішення певних проблем.
- б) Обмін інформацією між двома людьми для виконання виробничих завдань.
- в) Обмін інформацією між керівником та його підлеглими.

8. Що слід розуміти під каналом в комунікаційному процесі ?

- а) Засіб передачі інформації.
- б) Збирача інформації.
- в) Відправника інформації.

9. Що слід розуміти під шумом в комунікаційному процесі ?

- а) Те, що деформує зміст інформації.
- б) Те, що вносить помилки в деякі види інформації.
- в) Те, що вносить корективи в певні види інформації.

10. Які операції здійснюються на етапі декодування інформації?

- а) Перевід символів відправника в думки отримувача.
- б) Перевід символів відправника в думки передавача інформації.
- в) Перевід символів відправника в думки отримувача і передавача інформації.

### **Практична ситуація «Джерела інформації менеджера»**

За 10 хвилин до початку робочого дня до Вас у кабінет зайшов один із співробітників компанії і люб'язно проінформував, що його колега по роботі безтактно себе поводить стосовно Вас, як директора, чорнить Вас в очах підлеглих.

1. Якою буде Ваша реакція на інформацію?
2. Якими джерелами інформації про життя і діяльність колективу повинен користуватися керівник?

*Рекомендована література:*

Базова: [1-8].

Допоміжна: [1-7, 9-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

## **ТЕМА 12. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО**

### **Питання для обговорення та дискусії**

1. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту.
2. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
3. Теорії лідерства.
4. Характеристика та класифікація стилів керування.
5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

### **Тестові завдання:**

1. Традиційно виділяють два види груп управління:

- а) формальні і неформальні;
- б) цільові групи і групи вдосконалення процесів;
- в) гуртки якості і групи вдосконалення діяльності підрозділів;
- г) групи за інтересами.

2. Функціональні конфлікти:

- а) підвищують ефективність діяльності організації;
- б) не сприяють максимально ефективному використанню ресурсів;
- в) є негативними за змістом;
- г) є доброзичливими.

3. *Формою влади менеджера є:*

- а) способи і прийоми впливу на бригаду робітників;
- б) експорт продукції;
- в) повноваження;
- г) експертна.

4. *Кадрова служба на підприємстві займається:*

- а) проведенням соціологічних опитувань;
- б) дослідження атмосфери за межами підприємства;
- в) організацією процесу управління персоналом;
- г) підведенням підсумків результатів діяльності підприємства.

5. *До організаційних факторів, які можуть спричинити стресову ситуацію відносяться:*

- а) будь-яка невизначеність (щодо прав, обов'язків, пільг);
- б) відповідність між змістом роботи і можливостями працівника;
- в) поїздка у відпустку;
- г) особисте життя.

6. *Найоптимальнішим шляхом подолання опору переминам є:*

- а) залучення підлеглих до прийняття рішень;
- б) звільнення директора;
- в) зміни виду діяльності;
- г) відмови від перемини.

7. *Стиль керівництва – це:*

- а) відповідність між вимогами керівника та можливостями працівника;
- б) звична манера стосунків керівника з підлеглими;
- в) відносини, які складаються між керівниками організації;
- г) правильна відповідь відсутня.

8. *Що являє собою стиль керівництва ?*

- а) Це узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка справляє на них вплив і спонукає до досягнення цілей організації.
- б) Це манера поведінки керівника з підлеглими.
- в) Це манера поведінки спеціалістів апарату управління.

9. *Що слід розуміти під керівництвом ?*

- а) Спрямовану певним чином діяльність менеджера, який очолює якусь організацію.
- б) Діяльність менеджера, який очолює певну організацію.
- в) Діяльність менеджера по забезпеченню роботи якоїсь організації.

10. Яким чином і за допомогою чого здійснюється керівництво організацією ?

а) За допомогою функцій, методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень.

б) За допомогою комунікацій та методів менеджменту.

в) За допомогою методів менеджменту.

### **Кейс «Стиль керівництва»**

Відділ збуту торговельно-виробничого підприємства "Касеопея" очолює Ганна Швець – молода, талановита, знаюча справу фахівець, на яку керівництво підприємства покладає великі надії. Але співробітники відділу одноставно обвинувачують її в тому, що вона зарозуміла, груба, безтактна, не вміє вислухати людей. Улюблений вислів Ганни: «Я сказала і більше нічого не бажаю знати і чути». Її характерною рисою є безапеляційний, наказовий тон. Незважаючи на те, що Ганна часто має цікаві ідеї, відділ, укомплектований досвідченими фахівцями, вважається одним із відстаючих, а психологічний клімат у ньому є явно дискомфортним.

У відділі припинилися обговорення як краще виконувати завдання, фахівці про власну роботу говорять з відтінком іронії, як про щось малозначуще. Всі спроби фахівців запропонувати свої ідеї і варіанти рішень керівник відділу відхиляє відразу, не задумуючись, із витонченою дотепністю, що буквально обеззброює співрозмовника. Незадоволення з боку співробітників відділу зростає, працювати стає не цікаво.

1. Охарактеризуйте стиль керівництва Ганни Швець.
2. Оцініть професійні та організаторські здібності керівника.
3. Оцініть психологічний клімат у відділі.
4. Які Ви бачите шляхи створення сприятливих умов для спільної творчої діяльності у відділі?

*Рекомендована література:*

Базова: [1-8].

Допоміжна: [1-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

## **ТЕМА 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Питання для обговорення та дискусії**

1. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна.
2. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.
3. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.

### Практичне завдання

Проаналізуйте дані таблиці і внесіть до неї доповнення.

#### *Групи інтересів і параметри ефективності*

Групи інтересів	Вид участі у справах організації	Вид зацікавленості у результатах	Параметри ефективності, які контролюються
Власники	Власний капітал	Дивіденди	Фінансові показники Стійкість
Інвестори, кредитори	Позичковий капітал	Повернення на капітал	Фінансові показники Ліквідність Ризик
Менеджмент	Знання Компетентність Відповідальність	Оплата праці Просування по службі	Всі аспекти діяльності
Персонал	Праця (робота)	Заробітна плата Безпека праці	Оплата праці Умови праці
Постачальники	Поставки необхідного	Ціна за товар Тривалість контрактів	Фінансовий стан Надійність
Покупці	Купівля товарів і послуг	Ціни на товари і послуги Задоволеність	Ціни Якість Сервіс
Податкові органи	Інфраструктура організації	Податкова база і платежі	Фінансові результати

#### Тестові завдання:

1. Від чого перш за все залежить ефективне використання методів управління організацією ?

- Від знання методів управління та механізму їх дії.
- Від знання стану, в якому знаходиться об'єкт управління.
- Від знання характеру проблемних ситуацій.

2. Ефективність – це...

- відношення результату до витрат
- відношення витрат до результату
- різниця між витратами та результатом
- сума всіх витрат

3. Що слід розуміти під ефективністю менеджменту організації?

- Виконання основних господарських завдань.
- Досягнення певного обсягу прибутку.
- Досягнення запланованих результатів діяльності організації.
- Завоювання нових ринків збуту товарів та послуг.

4. Концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризується ступенем досягнення поставлених цілей називається:

- а) цільова концепція
- б) системна концепція
- в) функціональна концепція
- г) композиційна концепція

5. Концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризується ступенем адаптації організації до зовнішнього середовища, називається:

- а) цільова концепція
- б) системна концепція
- в) функціональна концепція
- г) композиційна концепція

6. Концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління, називається:

- а) цільова концепція
- б) системна концепція
- в) функціональна концепція
- г) композиційна концепція

7. Концепція, згідно якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому, називається:

- а) цільова концепція
- б) системна концепція
- в) функціональна концепція
- г) композиційна концепція

8. На організаційний рівень ефективності впливають наступні фактори:

- а) здібності, знання, стосунки, мотивація
- б) лідерство, структура, статус, норми
- в) технології, стратегія, процеси, культура
- г) продуктивність, розвиток

9. На груповий рівень ефективності впливають:

- а) здібності, знання, стосунки, мотивація
- б) лідерство, структура, статус, норми
- в) технології, стратегія, процеси, культура

г) продуктивність, розвиток

*10. На індивідуальний рівень ефективності впливають:*

- а) здібності, знання, стосунки, мотивація
- б) лідерство, структура, статус, норми
- в) технології, стратегія, процеси, культура
- г) продуктивність, розвиток

*Рекомендована література:*

Базова: [1-5, 8].

Допоміжна: [1-9, 13-14].

Інформаційні ресурси: [1-4]

### **3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

#### **Базова**

1. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.

2. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.

3. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності): навч. посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.

4. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ: SWA-print, 2020. 190 с.

5. Самоменеджмент: навчальний посібник / [Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, та ін.]; Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

6. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти / [Н. С. Краснокутська та ін.]; Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

7. Надрага В. І., Пекін А. Ю. Економіка праці та мотивація трудової діяльності: підручник; [за заг. ред. В. І. Надраги]. Київ: ІПК ДСЗУ, 2020. 517 с.

8. Основи менеджменту: навч. посіб. / [Ю. О. Бекетов та ін.]. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.

#### **Допоміжна**

1. Гринчак Н. А. Аналіз патентної інформації як джерело визначення технологічних трендів у логістиці. Scientific achievements of modern society: Abstracts of the 5th International scientific and practical conf. Liverpool: Cognum Publishing House. 2020. P. 423–427.

2. Гринчак Н. А. Гейміфікація як засіб підвищення самомотивації персоналу. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної



конференції. Київ, «Інформаційно-аналітичне агенство», 2021. С. 180-182. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6008>

3. Гринчак Н. А. Збірник практичних завдань для самостійного вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» для студентів спеціальностей 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 051 «Економіка». Київ: Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2021. 88 с. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/5936>

4. Гринчак Н. А. Концептуальні засади системи менеджменту підприємства в умовах кризи. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2022 року / Упоряд. О.А. Іващенко. Київ, 2022. С.158-161

5. Гринчак Н. А., Булах Т. М., Іващенко О. А. Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних компаній. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2021. №3-4. С. 72-79. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6184>

6. Гринчак Н. А., Іващенко О. А. Розвиток світового ринку управлінського консалтингу в умовах COVID-19. Сучасна статистика: проблеми та перспективи розвитку: матеріали ХІХ Міжнародної конференції з нагоди Дня працівників статистики. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2021. С. 131-133. URL: <http://194.44.12.92:8080/xmlui/handle/123456789/6144>

7. Гринчак Н. А., Іващенко О. А., Булах Т. М., Дишлевий Р. В. Компетентності ефективних менеджерів у епоху четвертої промислової революції. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2021. №1-2. С. 20-28. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6197>

8. Доріс Кірнс Гудвін. Лідерство у буремні часи. / [пер. з англ. К. Смаглій] Харків: Віват, 2021. 589 с.

9. Іващенко О. А., Рубцова М. Ю. Управління людськими ресурсами в БНП в умовах конкуренції за глобальні таланти й фінансові інвестиції: виклики для глобального бізнесу. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2019. № 18. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3684](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3684)

10. Ковальчук К. Ф. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро: Дріант, 2018. 225 с.

11. Малащук Д. В., Гринчак Н. А. Вплив системи інтегрованої міжнародної логістики на формування глобального логістичного менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 22–25

12. Малащук Д. В., Гринчак Н. А. Міжнародна конкурентоспроможність сектору інформаційно-комунікаційних технологій країн-ключових інноваторів. Економіка та суспільство. 2018. Випуск 14. С. 103–111. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-14-2018.pdf>

13. Нетреба І. О. Інформаційні системи в менеджменті: навч. посіб. Київ: Наукова столиця, 2019. 170 с.

14. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика: монографія, Тернопіль: Паляниця В. А., 2020. 403 с.

### Інформаційні ресурси

1. Маркетинг і менеджмент інновацій. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
2. Менеджмент. URL: <http://menagement.knutd.edu.ua/>
3. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. URL: <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal>
4. Науково-практичний журнал «Прикладний менеджмент і інвестиції». URL: <http://www.jami.org.ua>

## 4. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ

Навчальна дисципліна «Менеджмент» оцінюється за модульно-рейтинговою системою. Вона складається з 2-х змістових модулів. Результати навчальної діяльності студентів оцінюються за 100-бальною шкалою в кінці семестру.

Основними формами поточного контролю є відповіді студентів на семінарських заняттях, розв'язання тестових та ситуаційних завдань на платформі Moodle.

Студент може отримати максимально 15 балів за виконання завдань змістового модуля 1 (по 3 бали окремо за Темами 1-5 змістового модуля):

Тема 1: письмова відповідь на вибіркове питання до самостійного вивчення – 1 бал; розв'язання практичного завдання – 1 бал; розв'язання ситуаційного завдання – 1 бал;

Тема 2: письмове виконання теоретично-аналітичного завдання – 3 бали;

Тема 3: письмова відповідь на вибіркове питання до самостійного вивчення – 1 бал; розв'язання тестового завдання – 1 бал; розв'язання практичного завдання – 1 бал;

Тема 4-5: розв'язання практичного завдання №1 – 1 бал; розв'язання ситуаційного завдання – 1 бал; розв'язання практичного завдання №2 – 1 бал.

Студент може отримати максимально 24 бали за виконання завдань змістового модуля 2 (по 3 бали окремо за Темами 6-13 змістового модуля):

Теми 6-11: письмова відповідь на вибіркове питання до самостійного вивчення – 1 бал; розв'язання практичного завдання – 1 бал; розв'язання ситуаційного завдання – 1 бал;

Тема 12-13: письмова відповідь на вибіркове питання до самостійного вивчення – 1 бал; розв'язання ситуаційного завдання – 2 бали;

За несвоєчасне виконання завдань поточного контролю, зокрема письмову відповідь на вибіркове питання до самостійного вивчення та

розв'язання ситуаційних чи практичних завдань, знімається по 0,5 балів за кожне завдання.

У разі недостатньої кількості балів за поточний контроль студент може отримати додатково по 5 балів за кожен змістовий модуль за умови виконання індивідуального завдання у формі реферату з обов'язковим захистом під час проведення викладачем консультацій з дисципліни згідно затвердженого графіку.

Відповідно до Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в НАСОНА та Положення про академічну доброчесність у НАСОНА у разі виявлення викладачем порушення студентом норм та правил академічної доброчесності, викладач зобов'язаний застосувати норми п. 11.8.3 Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в НАСОНА, зокрема: «повторне проходження оцінювання (тест, контрольна робота, залік, іспит тощо); повторне проходження відповідного освітнього компонента (модуля) освітньої програми».

Модульний контроль: дві модульні контрольні роботи у формі тестування на платформі Moodle. Студент може отримати максимально 15 балів за Модульну контрольну роботу №1 та 16 балів за Модульну контрольну роботу №2. Сумарно 31 бал за модульний контроль. За несвоєчасне виконання завдань модульного контролю знімається по 4 бали за кожен модульну контрольну роботу.

#### Розподіл балів, які отримують студенти за результатами поточного та підсумкового контролю

Поточне тестування та самостійна робота															Екзамен	Сума
Змістовий модуль №1						Змістовий модуль №2										
T1	T2	T3	T4	T5	MP	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	MP	30	100
3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	3	16		

#### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
74-81	<b>C</b>		
64-73	<b>D</b>		
60-63	<b>E</b>	задовільно	
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни