

## ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ



СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

<i>Ступінь вищої освіти:</i>	Бакалавр
<i>Спеціальність:</i>	
<i>Рік підготовки:</i>	3
<i>Семестр викладання:</i>	весняний
<i>Кількість кредитів ЄКТС:</i>	5
<i>Мова(-и) викладання:</i>	Українська
<i>Вид семестрового контролю</i>	Залік

**Автор курсу та лектор:**

Ткаченко Наталія Ернстівна, к.е.н., доц., доцент кафедри

вченої ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я та по-батькові

доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу

Посада

[Nataly\\_Tkachenko@email.ua](mailto:Nataly_Tkachenko@email.ua)

електронна адреса

+38-099-288-08-99

Телефон

Viber:

+38-099-288-08-99

Месенджер

за розкладом

511 ауд. ГК

консультації

**Цілі вивчення курсу:**

**Анотація навчального курсу**

Наведені в курсі матеріали спрямовані на розширення та поглиблення знання в галузі теорії і практики менеджменту та адміністрування в організації, формування умінь і навичок сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту. В основу рішення практично важливих проблем менеджменту та адміністрування в організації покладено методологічні підходи, які вивчатимуться в процесі навчання.

В процесі навчання студенти аналізуватимуть внутрішнє та зовнішнє середовища організацій, застосовуватимуть технології реалізації функцій менеджменту, оволодіють навичками побудови ефективних організаційних структур менеджменту, методами делегування повноважень, зможуть застосовувати засоби впливу на трудовий колектив підприємства та рекомендувати раціональні форми управління людьми й способи забезпечення ефективної діяльності підприємств.

Курс може бути корисним студентам за спеціальностями в галузі 051 «Економіка», 072 «Фінанси, банківська справа і страхування», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 073 «Менеджмент» зі спеціалізацією Управління соціальним закладом, фахівцям та менеджерам, що планують працевлаштування на підприємства та фірми діяльність яких пов'язана з металургійною та машинобудівною галузями, хімічним виробництвом.

**Результати навчання:**

Знати: теорії сучасного менеджменту та історичні підстави для його розвитку, шляхи та методи вирішення управлінських проблем, реалізації основних функцій менеджменту: планування, організація, мотивації та контролю, теоретичні основи стратегічного планування, традиційні і сучасні підходи до планування; моделі та методи прийняття управлінських рішень, теорії лідерства, поведінкові та ситуаційні підходи до лідерства; можливості використання концепцій та теорій змісту мотивації та теорії процесів мотивації, особливості мотивації в сучасних умовах; теорії комунікації, види, засоби, канали забезпечення комунікацій різних видів, теорії лідерства та практичні аспекти їх застосування.

Вміти: встановлювати цілі та проводити організаційне планування, використовувати традиційні і сучасні підходи до планування; встановлювати цілі та критерії забезпечення їх ефективності, формулювати стратегії і показувати приклади стратегічного мислення; проводити діагностику та аналіз управлінських ситуацій; визначати типи управлінських рішень та застосовувати методи їх прийняття, встановлювати елементи управління людськими ресурсами; застосувати концепції мотивації; застосувати елементи комунікації в управлінській діяльності, застосовувати теорії лідерства в управлінській діяльності, будувати організаційну структуру підприємства та реорганізовувати її; складати плани підприємства; з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організації; вміти гармонізувати людські відносини; налагоджувати ефективні комунікації в процесі управління; розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень; структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців; визначати черговість робіт та термін їх виконання, з урахуванням ділових та особистих рис добирати виконавців; розподіляти завдання; здійснювати делегування; визначати та оцінювати ефективність діяльності організації.

***Передумови до початку вивчення:***

Базові знання та уявлення за дисциплінами гуманітарної (філософія, право) та загальноекономічної підготовки (економічна теорія, економіка підприємства та мікроекономіка, основи менеджменту).

## **Мета курсу (набуті компетентності)**

Метою вивчення курсу є формування у студентів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту та адміністрування, розуміння концептуальних основ їх системного сприйняття; використання практичних інструментів управління та адміністрування діяльності сучасних підприємств.

В наслідок вивчення даного навчального курсу здобувач вищої освіти набуде наступних компетентностей:

1. Володіти системою спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ їх системного сприйняття.
2. Мати навички використання практичних інструментів та технологій менеджменту та адміністрування в діяльності підприємств та організацій різних видів діяльності.
3. Мати навички управлінській та адміністративній діяльності щодо застосування методів менеджменту, реалізації управлінських функцій
4. Вміти планувати діяльність, використовувати різні методи планування, здійснювати стратегічне планування
5. Вміти будувати ефективні організаційні структури та організувати діяльність на підприємствах із використанням сучасного інструментарію та координувати зусилля команди, яка здійснює зміни на підприємстві.
6. Вміти застосовувати методи мотивації та засоби впливу на трудовий колектив підприємства, рекомендувати раціональні форми управління людьми та способи забезпечення ефективної діяльності підприємств.
7. Здійснювати контрольні функції з використанням різних технологій та методів контролю.
8. Вміти здійснювати комунікації в організації, з використанням різних каналів та засобів комунікації.
9. Виконувати управлінську діагностику, виявляти та попереджувати управлінські проблеми та приймати управлінські рішення спрямовані на забезпечення ефективної діяльності підприємств.

## Структура курсу

№	Тема	Години (Л/ЛБ/ПЗ) за формами навчання	Стислий зміст	Інструменти і завдання
1.	Поняття і сутність менеджменту	Денна 2/0/1  заочна 0,5/0/0,2	<p>Організація як об'єкт управління. Поняття “організація”. Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації.</p> <p>Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій “управління”, “менеджмент”, “адміністрування”, “керування”. Управління як наука і мистецтво. Функції менеджменту. Цикл менеджменту. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту.</p> <p>Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам.</p> <p>Перспективна модель менеджера.</p>	<p>Презентації в PowerPoint</p> <p>Участь в обговоренні</p> <p>Тести</p> <p>Індивідуальні завдання</p> <p>Практичні завдання</p>
2.	Розвиток науки управління. Сучасні підходи та напрямки менеджменту.	Денна 2/0/1  заочна 0,25/0/0,2	<p>Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки.</p> <p>Інтегровані підходи до управління. Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї; внесок у розвиток науки управління; практичне застосування.</p> <p>Сучасні напрямки розвитку науки управління. Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологічні</p>	<p>Презентації в PowerPoint</p> <p>Участь в обговоренні</p> <p>Тести</p> <p>Індивідуальні завдання</p> <p>Ситуаційні вправи</p> <p>Практичні завдання</p>

№	Тема	Години (Л/ЛБ/ПЗ) за формами навчання	Стислий зміст	Інструменти і завдання
			нововведення. Гуманізація управління. Глобалізація менеджменту. Об'єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини.	
3.	Функція планування в менеджменті	Денна 4/0/2  заочна 0,5/0/0,2	Поняття і сутність планування в системі управління. Поняття “планування”. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми. Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани. Завдання та орієнтири. Стратегічне планування в організації. Поняття “стратегія”. Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія; піраміда стратегій. Процес стратегічного планування: визначення місії фірми; зовнішній та внутрішній аналіз; SWOTаналіз; визначення конкретних цілей діяльності організації; аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Види стратегій та формування стратегічного набору. Тактичні та оперативні плани. Програми. Політика. Стандартні операційні процедури. Правила.	Презентації в PowerPoint Участь в обговоренні Тести Індивідуальні завдання Ситуаційні вправи Практичні завдання
4.	Функція організація в менеджменті	Денна 4/0/2  заочна 0,5/0/0,2	Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття “організація” та “організаційна діяльність”. Основні складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності; ступінь формалізації;	Презентації в PowerPoint Участь в обговоренні Тести Індивідуальні завдання Ситуаційні вправи

№	Тема	Години (Л/ЛБ/ПЗ) за формами навчання	Стислий зміст	Інструменти і завдання
			<p>ступінь централізації. Поняття “схема організаційної структури управління”.</p> <p>Делегування повноважень: поняття; елементи процесу делегування; типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні). Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину. Висока і плоска структури організації. Механізми вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності в організації. Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Мережеві організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури. Управління організаційними змінами. Сутність організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Загальна характеристика процесу організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Стратегії подолання опору змінам. Вибір тактики проведення організаційних змін.</p>	Практичні завдання
5.	Функція мотивація в менеджменті	Денна 4/0/2  заочна 0,5/0/0,2	<p>Поняття і сутність мотивації. Мотивація як фактор забезпечення успіху діяльності організації. Поняття "потреби", "спонукання", "стимули", "мотивація". Внутрішнє і зовнішнє винагородження. Сутність мотивування. Зміст основних етапів і послідовність їх</p>	Презентації в PowerPoint Участь в обговоренні Тести Індивідуальні завдання Ситуаційні вправи

№	Тема	Години (Л/ЛБ/ПЗ) за формами навчання	Стислий зміст	Інструменти і завдання
			<p>реалізації в моделі процесу мотивації.</p> <p>Теорії змісту мотивації. Сутність змістовного підходу до вивчення мотивації. Основні положення ключових теорій змісту мотивації: теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлеелланда, теорії “мотиваційної гігієни” Ф. Герцберга. Метод збагачення праці. Порівняльний аналіз теорій змісту мотивації.</p> <p>Теорії процесу мотивації. Концепція процесного підходу до вивчення мотивації. Сутнісна характеристика основних теорій процесу мотивації: теорії сподівань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса, комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера. Практична цінність теорій процесу мотивації. Проблеми мотивації в сучасній практиці управління.</p>	Практичні завдання
6.	Управлінський контроль	Денна 2/0/1  заочна 0,25/0/0,2	<p>Поняття та процес контролю. Поняття “контроль” та його місце в системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння реального виконання із стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній; поточний; заключний. Порівняльна характеристика видів управлінського контролю. Класифікація інструментів управлінського контролю. Фінансовий контроль та його основні складові. Сутність та складові операційного контролю. Контроль поведінки працівників: модель; методи оцінки реального виконання; прямий управлінський контроль; замітники прямого управлінського контролю. Ефективність контролю. Основні</p>	Презентації в PowerPoint Участь в обговоренні Тести Індивідуальні завдання Ситуаційні вправи Практичні завдання



№	Тема	Години (Л/ЛБ/ПЗ) за формами навчання	Стислий зміст	Інструменти і завдання
			характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.	
7.	Комунікації в управлінні	Денна 2/0/1  заочна 0,5/0/0,2	<p>Поняття і процес комунікації. Поняття “комунікація” та її роль в системі управління організацією. Елементи комунікації (відправник, одержувач, повідомлення, канал комунікації, перешкоди комунікації). Модель процесу комунікації. Зміст основних етапів процесу комунікації (формування концепції комунікації, кодування, передавання повідомлення по каналу комунікації, декодування, інтерпретація та оцінка повідомлення, зворотний зв’язок). Міжособові та організаційні комунікації. Поняття "міжособові" та "організаційні" комунікації. Усна, письмова та невербальна комунікації, їх форми, переваги та недоліки. Ситуаційна модель вибору носія інформації Ленгела-Дафта. Формальні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: нисхідні, висхідні, горизонтальні. Роль неформальних комунікацій в системі управління. Поняття "комунікаційна мережа". Типи комунікаційних мереж в групах. Централізовані й децентралізовані комунікаційні мережі. Модель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Мережі неформальної комунікації. Відкриті комунікації та діалог. Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар’єри. Шляхи</p>	Презентації в PowerPoint Участь в обговоренні Тести Індивідуальні завдання Ситуаційні вправи Практичні завдання

№	Тема	Години (Л/ЛБ/ПЗ) за формами навчання	Стислий зміст	Інструменти і завдання
			подолання перешкод до ефективної комунікації. Модель вибору стилю комунікації. Розвиток індивідуальних навичок комунікації.	
8.	Прийняття управлінських рішень. Методи обґрунтування управлінських рішень	Денна 2/0/1  заочна 0,25/0/0,2	<p>Поняття і моделі прийняття рішень. Розширене та вузьке розуміння категорії “прийняття рішень”. Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична; поведінкова; ірраціональна.</p> <p>Процес прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології прийняття рішень: діагноз проблеми; накопичення інформації про проблему; опрацювання альтернативних варіантів; оцінка альтернатив; прийняття рішення. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального творчого пошуку альтернатив. Методи колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів.</p> <p>Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу “платіжної матриці”. Побудова “дерева рішень” та вибір оптимального варіанту. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень: песимізму, оптимізму, коефіцієнту</p>	Презентації в PowerPoint Участь в обговоренні Тести Індивідуальні завдання Ситуаційні завдання Практичні завдання

№	Тема	Години (Л/ЛБ/ПЗ) за формами навчання	Стислий зміст	Інструменти і завдання
			оптимізму, Лапласа, жалю. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.	
9.	Лідерство	Денна 4/0/2  заочна 0,5/0/0,2	<p>Поняття та природа лідерства. Співвідношення категорій “вплив”, “влада”, “залежність”, “лідерство”. Класифікація джерел влади в організації за Дж. Френчем та Б. Рейвенем. Модель джерел влади К. Хейлса. Лідерство як механізм сполучення різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера і лідера.</p> <p>Теорія особистих якостей лідера. Основна ідея і завдання підходу до вивчення лідерства з позицій особистих якостей. Шкала найсуттєвіших характеристик лідера за С. Гізеллі. Класифікація особистих якостей успішних керівників за Р. Стогділлом. Основні результати досліджень теорії особистих якостей лідера. Концепції поведінки лідера. Поняття “стиль керування” та “діапазон стилів керування”. “Теорія Х” і “Теорія Y” Д. МакГрегора. Авторитарний і демократичний стилі керування. Концепція трьох стилів керування К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо. Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів управління Р. Блейка та Дж. Моутон. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства. Концепції ситуаційного лідерства. Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф.</p>	Презентації в PowerPoint Участь в обговоренні Тести Індивідуальні завдання Ситуаційні вправи Практичні завдання

№	Тема	Години (Л/ЛБ/ПЗ) за формами навчання	Стислий зміст	Інструменти і завдання
			<p>Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланчарда. Модель "шлях-мета" ХаусаМітчелла. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства.</p> <p>Сучасні концепції лідерства. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуаційного підходів. Концепція атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого (трансформуючого) лідерства. Інтерактивні та сервісні керівники.</p>	
10.	Ефективність управління	<p>Денна 2/0/1</p> <p>заочна 0,25/0/0,2</p>	<p>Поняття “організаційна ефективність”. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. Особливості оцінки ефективності діяльності організації. Підходи до вивчення організаційної ефективності: цільовий; системний; параметричний, з урахуванням фактора часу. Критерії ефективності організаційної діяльності.</p> <p>Ефективність управління. Поняття “ефективність управління”. Підходи до визначення ефективності управління: цільовий; функціональний; композиційний; множинний; поведінковий. Показники ефективності управлінської діяльності. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.</p>	<p>Презентації в PowerPoint</p> <p>Участь в обговоренні</p> <p>Тести</p> <p>Індивідуальні завдання</p> <p>Ситуаційні вправи</p> <p>Практичні завдання</p>

### **Рекомендована література**

1. Гріффін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. — Львів: БаК, 2001. — 624 с.
2. Кузьмін О. Є, Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
3. Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — К.: МАУП, 2003. — 152 с.
4. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с
5. Басовский, Л.Е. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / Л. Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 2011. - 214 с.
6. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] : учебник для студентов вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ, 2009. - 499 с.
7. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2009. - 734 с.
8. Стадник В. В. Менеджмент: посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
9. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / Л. І. Федулова. – К.: ЦУЛ, 2007. – 534 с.
10. Франчук В. Основи менеджменту: навч. посіб. / В. Франчук. – Львів: Каменяр, 1997. – 95 с.

### **Методичне забезпечення**

1. Навчально-методичний комплекс дисципліни «Основи менеджменту» Укл.: Н.Е. Ткаченко  
URL: <http://moodle2.snu.edu.ua/enrol/index.php?id=3412>

## Оцінювання курсу

За повністю виконані завдання студент може отримати визначену кількість балів:

Інструменти і завдання	Кількість балів
Участь в обговоренні теоретичних питань, поточні тести	20
Практичні завдання, ситуаційні вправи	25
Індивідуальні завдання	25
Заліковий тест	30
<b>Разом</b>	<b>100</b>

## Шкала оцінювання студентів

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS
90-100	A
82-89	B
74-81	C
64-73	D
60-63	E
35-59	FX
0-34	F

## Політика курсу

*Плагіат та академічна доброчесність:*

Студент може пройти певні онлайн-курси, які пов'язані з темами дисципліни, на онлайн-платформах. При поданні документу про проходження курсу студенту можуть бути перезараховані певні теми курсу та нараховані бали за завдання.

Під час виконання завдань студент має дотримуватись політики академічної доброчесності. Запозичення мають бути оформлені відповідними посиланнями. Списування є забороненим.

*Завдання і заняття:*

Всі завдання, передбачені програмою курсу мають бути виконані своєчасно і оцінені в спосіб, зазначений вище. Аудиторні заняття мають відвідуватись регулярно. Пропущені заняття (з будь-яких причин) мають бути відпрацьовані з отриманням відповідної оцінки не пізніше останнього тижня поточного семестру. В разі поважної причини (хвороба, академічна мобільність тощо) терміни можуть бути збільшені за письмовим дозволом директора інституту.

*Поведінка в аудиторії:*

На заняття студенти вчасно приходять до аудиторії відповідно до діючого розкладу та обов'язково мають дотримуватися вимог техніки безпеки.

Під час занять студенти:

- не вживають їжу та жувальну гумку;
- не залишають аудиторію без дозволу викладача;
- не заважають викладачу проводити заняття.

Під час контролю знань студенти:

- є підготовленими відповідно до вимог даного курсу;
- розраховують тільки на власні знання (не шукають інші джерела інформації або «допомоги» інших осіб);
- не заважають іншим;
- виконують усі вимоги викладачів щодо контролю знань.