

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
імені Івана Боберського**

Факультет туризму  
Кафедра економіки та менеджменту

**МЕНЕДЖМЕНТ**

(назва навчальної дисципліни)

**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА  
дисципліни спеціалізації**

підготовки **бакалавр**

(рівень вищої освіти)

галузь знань **07 Управління і адміністрування**

(шифр і назва напрямку)

спеціальність **073 Менеджмент**

(шифр і назва спеціальності)

Львів – 2020 р.

Навчальна програма з дисципліни «**Менеджмент**» для студентів 2-3 курсів спеціальністю **073 Менеджмент IV-Vc.** (денна форма навчання).

Розробник: к.е.н. доц. кафедри економіки та менеджменту Гуцуляк В.Р.

Навчальна програма затверджена  
на засіданні кафедри економіки та менеджменту

Протокол від « 31 » серпня 2020 року № 1

Завідувач кафедри економіки та менеджменту

\_\_\_\_\_

(підпис)

( Павленчик Н.Ф. )

(прізвище та ініціали)

Навчальна програма затверджена на засіданні Ради факультету туризму  
Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Протокол від. «     » \_\_\_\_\_ 2020 року №    

Голова \_\_\_\_\_

(підпис)

( \_\_\_\_\_ )

(прізвище та ініціали)

Програма вивчення навчальної дисципліни «**Менеджмент**» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності **073 «Менеджмент»**.

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

**Дисципліна є фаховою, обов'язковою** для вивчення.

**За предметом дослідження пов'язана** із такими дисциплінами, як «Основи економічної теорії», «Філософія», «Соціологія», «Психологія», «Макро- та мікроекономіка», а також пов'язана з усіма дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі функції (гуманітарного напрямку тощо).

Вивчення дисципліни «**Менеджмент**» передбачає відвідування лекцій та семінарських занять студентами, а також самостійне опрацювання окремих розділів програми курсу.

Програма навчальної дисципліни складається з таких **поточних контролів**:

1. Поточне оцінювання тем семінарських занять 75 балів
2. Самостійної роботи оцінюється 25 балів.

## **1. Мета та завдання навчальної дисципліни**

**1.1. Метою вивчення дисципліни** є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського системного мислення та розуміння важливості досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

**1.2. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні знати:** основні етапи розвитку управлінської думки за кордоном в ХХ ст., тенденції розвитку менеджменту в ХХІ ст. особливості моделей менеджменту різних країн; підходи до вивчення історії розвитку менеджменту; категорії менеджменту; методи формування та функціонування механізмів управління організаціями та школи управління; сукупність функцій і методів менеджменту; сутності основних понять менеджменту та управління; сутності основних функцій менеджменту; сутності організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів і зовнішнього середовища; суть і зміст планування як функція менеджменту; організація діяльності; поняття мотивації та контролю як загальні функції менеджменту; поняття регулювання та його місце в системі управління; застосування різних методів менеджменту; технології прийняття й ухвалення рішень в менеджменті; налагодження ефективної комунікації у процесі управління; керівництва та лідерства, стилів управління; ролі організаційної культури; **вміти:** використовувати наукові погляди і рекомендації у практичній діяльності менеджерів; орієнтуватися у теоретичній літературі з питань менеджменту; розуміти підходи до вивчення історії менеджменту; характеризувати

школи управління і основні підходи до його вивчення; розглядати в історичному аспекті виникнення управління і його розвиток на різних етапах розвитку суспільства; детально характеризувати школу наукового управління і її основних представників, адміністративну школу менеджменту, школу людських стосунків; аналізувати основні положення наукових шкіл управління, оцінювати їх переваги і недоліки; визначати фактори, що впливають на формування моделі менеджменту; характеризувати основні етапи розвитку менеджменту в США, Західній Європі і Японії, а також розглядати у загальному контексті розвиток управлінської думки в Україні від найдавніших часів до сьогодення; використовувати наукові погляди і рекомендації у практичній діяльності менеджерів; орієнтуватися і володіти теоретичними знаннями основ менеджменту, творчо переосмислити досвід управління зарубіжними компаніями, звернути увагу на головні проблеми управління, від рішення яких залежить життєздатність та довгостроковий успіх підприємства; виконувати функції планування, організації, мотивації, контролю праці робітників для досягнення певних цілей організації; **володіти:** спеціальною термінологією в області менеджменту; сучасними методологічними підходами дослідження проблем управління; навичками оперування основними поняттями формування різних моделей менеджменту.

**1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти мають досягти таких результатів навчання:**

**Загальні компетентності:**

**ЗК 4.** Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

**ЗК 5.** Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

**ЗК 9.** Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

**ЗК 11.** Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

**ЗК 12.** Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

**Фахові компетентності:**

**СК 3.** Здатність визначати перспективи розвитку організації.

**СК 4.** Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

**СК 5.** Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

**СК 6.** Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

**СК 7.** Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

**СК 8.** Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

**СК 12.** Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

**Програмні результати навчання:**

**ПРН 3.** Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

**ПРН 8.** Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

**ПРН 11.** Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться **180 годин / 6 кредити ECTS.**

## **2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни**

### **МОДУЛЬ І**

Змістовний модуль І.

**Розвиток та історія менеджменту.**

**Особливості функціонування іноземних систем менеджменту на прикладі розвинутих країн світу**

#### **Тема 1. ІСТОРИЧНІ ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ.**

Менеджмент як самостійний науковий напрямок вбирає в себе широку сукупність різноманітних теоретичних поглядів і уявлень щодо управління людьми в організаціях, спонукання їх до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення їх ієрархічно взаємопов'язаних цілей і завдань. Теоретичний базис сучасного менеджменту збудований па основі хронологічної впорядкованості, що відображає концептуальну та методологічну еволюцію.

Управління, як відомо, наука давня. Результати археологічних розкопок переконливо свідчать про те, що і в доісторичні часи люди жили організованими групами, трудова і будь-яка інша діяльність яких носила більш або менш упорядкований характер. Наявність упорядкованості в поведінці стародавніх людей переконує сучасний світ у застосуванні по відношенню до них цілком певних процедур управління. Глиняні пластинки, датовані третім тисячоліттям до нашої ери, донесли до нас відомості про закони стародавнього держави Шумери, про комерційних угодах його громадян, регламентованих цими законами. В Європі виявлені докази існування торгівлі ще 30 тисяч років тому, тобто в часи палеоліту - на зорі кам'яного століття. При цьому спочатку розвивалася торгівля між народами, що живуть далеко один від одного - арабами, євреями, фризами, саксами. Посередниками тут виступали купці, які переміщалися на великі відстані. Предметами давньої торгівлі були прикраси з золота і срібла, дорогоцінні камені, рідкісні породи дерева, шовк, прянощі, пахощі. Торговельна та посередницька діяльність несла в собі ознаки управління. Даний факт розглядається сьогодні як переконливий доказ того, що управління є невід'ємний елемент будь-якої цивілізації, навіть самої давньої. Практика управління світом людей так само стара, як і сам світ.

#### **Тема 2. УПРАВЛІНСЬКА ДУМКА В СТАРОДАВНІ ЧАСИ.**

З появою перших державних утворень і зародженням різних форм участі держави в господарському житті, тобто з часів перших цивілізацій, перед суспільством виникало безліч нагальних проблем, актуальність і важливість яких зберігаються донині і навряд чи коли-небудь будуть втрачені. У їх числі найбільш значимою була, є і очевидно буде завжди проблема тлумачення ідеальної моделі соціально-економічного устрою суспільства і оптимального управління соціально-економічними процесами.

Насамперед необхідно відзначити, що великі мислителі (філософи) і окремі правителі рабовласницьких держав вважали рабовласницький лад і натуральне господарство головними умовами неминущого "природного порядку". Цей лад і порядок підтримувався і охоронявся цивільними законами.

Управління соціально-економічними процесами в цьому суспільстві базувалося переважно на категоріях моралі, етики, моральності і було спрямоване проти великих торгово-лихварських операцій, тобто проти вільного функціонування грошового і торгового капіталу, в яких вбачали штучну сутність, порушують принцип еквівалентності і пропорційності процесу обміну продуктів на ринку.

Однак для більш повної і ґрунтовної характеристики еволюції управлінських поглядів Стародавнього світу необхідно окремо розглянути особливості господарського життя східного і класичного (античного) рабства і основних ідей в дійшли до нас джерелах.

### **Тема 3. ШКОЛА НАУКОВОГО ПРАВЛІННЯ.**

Розробка оптимальних методів виконання роботи завдяки науковому вивченню витрат часу, затрачених рухів і зусиль працівників; Засновником школи наукового управління вважається Фредерік Тейлор (1856—1915). Своїми експериментами і науковими працями він намагався довести, що розроблені ним методи наукової організації праці і сформовані на їх підставі «принципи наукового менеджменту» здійснять революцію у виробництві, замінять авторитарні методи управління на більш раціональні наукові підходи. Очевидно, відзначав Тейлор, людина одного типу спочатку повинна скласти план роботи, а людина зовсім іншого типу повинна виконати його. Головні свої ідеї Тейлор сформулював у книгах «Відрядна система» (1895р.), «Цеховий менеджмент» (1903р.), «Принципи наукового менеджменту»(1911р.) у вигляді наступних принципів «наукового управління»: абсолютне дотримання розроблених на наукових підставах стандартів і правил; підбір, підготовка і розстановка працівників на ті робочі місця і завдання, на яких вони принесуть найбільшу користь; оплата за результатами (менші результати — невелика оплата, більші результати — вища оплата); використання функціональних менеджерів, які забезпечують виконання робіт і їх контроль за спеціалізованими напрямками; підтримка товариських стосунків між працівниками і менеджерами.

Тейлор, на думку його послідовників, зробив свого роду «інтелектуальну революцію» трактуванням промислового менеджменту як сумісної діяльності керуючих і робітників що, заснована на спільності взаємних інтересів.

Послідовник Ф. Тейлора професор Генрі Гант займався розробкою методики преміальної оплати, а також розробкою теорії лідерства. Значний внесок у розвиток цієї школи зробив американський промисловець, король автомобілебудування Генрі Форд (1863—1947 рр.), ім'я якого стало символом ХХ ст., зразковим утіленням «американської мрії». Саме Г. Форд сформулював організаційно-технічні принципи управління, якими і користувався в своїй практичній діяльності.

Крім Ф. Тейлора і Г. Форда школу наукового управління вдосконалювали Г. Емерсон, Френк і Лілія Гілберт, А. Хопф та ін. Вони вважали, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку і аналіз, можна вдосконалювати операції ручної праці, добиватись їх ефективнішого виконання. Встановлювалися норми, залежно від яких здійснювалося стимулювання праці. Представники цієї школи виступили за відокремлення управлінських функцій обміркування і планування від фактичного виконання робіт.

#### **Тема :4. . ШКОЛА КЛАСИЧНОГО ПРАВЛІННЯ.**

«Батьком» класичного менеджменту вважається французький підприємець і інженер Анрі Файоль (1841—1925 рр.), який створив першу цілісну класичну школу управління і сформулював її основні принципи і функції. Його перша стаття на цю тему вийшла в 1900р., а книга «Загальне і промислове управління»— в 1916р. В 1918р. А. Файоль очолив створений ним центр адміністративних досліджень. Він доводив, що відкриті ним принципи можна застосовувати як в правлячих колах, в установах, так і в армії, тобто вони носять універсальний характер.

Основні принципи адміністративного управління А. Файоля: Управляти, як вважав Файоль, — «це означає передбачати, організувати, розпоряджатись, координувати і контролювати». Передбачати – враховувати майбутнє і виробляти програму дій. Організувати – будувати подвійний матеріальний і соціальний організм підприємства. Розпоряджатись – примушувати персонал відповідно працювати. Координувати – зв'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії та зусилля Контролювати – піклуватись про те, що все здійснювалось відповідно встановленим правилам і розпорядженням.

Послідовниками Файоля можна вважати Л. Г'юліка, Л. Урвіка, Дж. Муні, К. Адамецького, А. Рейлі, Ч. Барнарда та інших учених, які розвинули і конкретизували вчення. Недоліком цієї школи вважається те, що її представники мало уваги приділяли соціальним аспектам управління.

#### **Тема 5. ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН.**

Творцем школи людських стосунків став американський соціолог і психолог Ельтон Мейо (1880—1949 рр.). Багаторічними дослідженнями, проведеними під його керівництвом у м. Хоторні (це поблизу Чикаго), було встановлено, що продуктивність праці робітників підвищується не стільки завдяки підвищенню заробітної плати, скільки через зміну в кращий бік взаємин між виконавцями і менеджерами, ріст задоволеності своєю працею і стосунками в колективі. Основна заслуга Мейо полягає в тому, що він довів залежність результатів праці від

правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками. Виникнення школи людських стосунків безпосередньо пов'язано також з іменем німецького психолога Гюго Мюнстерберга (1863—1916 рр.). У своїй праці «Психологія і промислова ефективність» він сформулював основні принципи, згідно з якими необхідно відбирати працівників на керівні посади, а також довів важливість гуманізації процесу управління, оскільки менеджер повинен керувати передусім людьми, а не машинами.

Серед учених, котрі досліджували цей неокласичний напрям, слід відзначити роботи Мері Паркер Фоллетт (1868–1933 рр.), яка проаналізувала стилі управління і розробила теорію лідерства, а також наукові розробки Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Р. Блейка, К. Арджіріса. Так, в опублікованій в 1960р. книзі «Гуманістична сторона підприємства» Д. Мак-Грегор писав, що «успіх менеджменту в значній мірі залежить від здібності передбачати і контролювати людську поведінку». З точки зору Мак-Грегора, протягом історії можна виділити два головних повороти стосовно поведінки людей в організації. Перший, розтягнувся на цілі століття і полягав в переході від застосування фізичного примусу до опору на формальну владу. Другий – в переході від формальної влади до лідерства.

#### **Тема 6. КІЛЬКІСНА ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.**

Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів.

В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежності. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Інтереси представників кількісної школи практично повністю пов'язані з застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління - це ідея про спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей.

Недолік: дана школа має свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління, вона не є помилковою так як зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту але є обмеженою з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

#### **Тема 7. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.**

На відміну від усіх інших наук розвиток менеджменту не мав послідовної еволюції системи наукових знань. Навпаки, на першому етапі наука менеджменту функціонувала одночасно у кількох відносно самостійних напрямках: класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа), неокласична теорія (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки), кількісна теорія менеджменту.



В кожній з цих теорій менеджменту запропонований єдиний "рецепт" підвищення ефективності управління організацією, у чому і виявляється їх обмеженість.

Суть нової філософії управління визначається такими положеннями:

- ставка робиться на людину, яка самореалізується (на відміну від людини економічної і людини соціальної);

- усвідомлюється значення матеріальної і технологічної бази сучасного виробництва і надання послуг;

- посилюється увага не тільки до організаційної культури, але і до різноманітних форм демократизації управління;

- посилюється участь рядових працівників у розподілі прибутку (володіння визначеною часткою власності) і здійсненні управлінських функцій;

- посилюється міжнародний характер управління;

- підприємства постійно обновлюються і постійно прагнуть пристосуватися до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач.

## **Тема 8. ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В США.**

Американська модель менеджменту характеризується тим, що сама наука менеджменту вперше сформувалася і оформилася саме в США. Американська модель менеджменту використовується корпораціями Сполучених Штатів, Великобританії, Австралії, Канади, Нової Зеландії та ін.

Американський менеджмент як методологічна основа управління спочатку застосовував основні положення класичної школи. У сучасному світі, разом з прихильністю класичної школі, американські компанії в своїй діяльності широко використовують теорію школи людський відносин, ситуаційний підхід і стратегічне управління.

Американська модель менеджменту характеризується тим, що сучасний діловий світ Америки вступив в нову фазу формування управління, яка заснована на системі інформаційного забезпечення та переробці інформації. Відповідно до думки американських соціологів, можна говорити про головні складові економічного розвитку як менеджменту і капіталу.

Великий вплив на формування американської моделі менеджменту зробили особливості заселення континенту, культурні та релігійні традиції. На час активного заселення континент було необхідно бути активним, діяльним, в надії лише на власні сили. З плином років основним мотивом діяльності американців стає збагачення.

Основні якості американців, на базі яких вибудовується американська модель менеджменту, включають в себе впевненість, товариськість, честолюбство, оптимізм і гостре почуття індивідуалізму. Американці вважають, що без даних якостей не можна пробитися в діловий світ і неможливо зробити успішну кар'єру.

США відрізняються від багатьох держав характерним для них юридичним способом мислення, вторгненням юристів в різні сфери бізнесу. В Америці

підприємці дуже часто не довіряють своїм колегам, при цьому на роботі заохочується конкуренція і діє схема, по якій повинен перемогти найсильніший.

## **Тема 9. ОСОБЛИВОСТІ Й ОСНОВНІ РИСИ ЯПОНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.**

Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною у світі. Головна її особливість – вміння працювати з людьми. Японська управлінська культура є результатом відповідного способу життя населення. Японці протягом віків і поколінь жили в одному й тому самому селі, поруч з одними і тими ж сусідами і вижили завдяки здатності працювати спільно та в злагоді. Тому концепція японського менеджменту передбачає підготовку керівників, насамперед, набираючись досвіду. Управлінці різного рівня цілеспрямовано проходять через ланцюжок змін посад у різних підрозділах фірми. При цьому навчаються не тільки справі, а й мистецтву людських стосунків. У керівника постійно культивуються необхідні якості. Звідси – відданість фірмі, пожиттєвий найм; поступова, повільна оцінка і просування (якщо в процесі переговорів з американцями необхідна одна одиниця часу, то в переговорах з японцями – дев'ять таких одиниць); неформальні тонкі механізми контролю, підвищена увага до підлеглих, колективне прийняття рішень.

Важлива ідея японського управління полягає в тому, що працюючий за наймом повинен усе життя працювати в одній фірмі – це дає великий ефект. Головною особливістю персоналу японських фірм є відданість своїх компаніям та готовність поступатися власними інтересами на користь корпоративним. Це проявляється в такому: японський працівник ототожнює себе з фірмою і впевнений у власній значущості та незамінності для своєї компанії.

## **Тема 10. НІМЕЦЬКА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ.**

Однією з головних складових класичного управління стала концепція, яка була розроблена М. Вебером. Концепція мала назву «концепція бюрократичної раціоналізації». З назви очевидно, що вчений вважав найбільш вірним способом управління бізнесом той, який ґрунтувався на безособовому і раціональному відношенні.

Необхідно перерахувати основні умови, відповідно до яких стає можливою реалізація описаної концепції. Вони полягають в наступному:

Ієрархічна структура організації посад, яка будується на основі формальних повноважень і підпорядкування однієї посади іншій. Рівень влади, спільно з рівнем повноважень, збільшується з руху вгору по ієрархії.

Просування працівників по кар'єрних сходах здійснюється тільки на основі їх професіоналізму та рівня кваліфікації

Всі акти менеджменту і рішення управління закріплюються формально в письмовому вигляді. Це дасть можливість для спадкоємності існуючих знань для майбутніх поколінь

Керуючі є строго найманими працівниками, і не відносяться до власників компанії.

Робота керуючих здійснюється відповідно до інтересів компанії, але ніяк не з особистими інтересами окремих груп або людей.

Існує ряд процедур і правил, на основі яких проводиться робіт керуючих. Така умова дає можливість гарантії надійності їх роботи і поведінки. Також на основі подібних правил забезпечується трудова дисципліна і досягнення цілей. Крім того, результатом таких правил може служити стабільність компанії в цілому.

Раціональність – одна з найважливіших рис бюрократії, для досягнення раціональності є необхідним використання оптимальних шляхів вирішення завдань компанії.

### **Тема 11. ФРАНЦУЗЬКА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ.**

Французька модель менеджменту була заснована видатним вченим, інженером-практиком і організатором промисловості Анрі Файолем, який був автором великої кількості досліджень в області проблем гірничої справи, гірничодобувної техніки, а також методів управління.

Французька модель менеджменту є прикладом всебічного застосування формальних процедур, писаних правил, схем і структур. Французька культура характеризується набагато меншим прагненням у ризику, ніж англійська або шведська.

Французька модель менеджменту характеризується високим ступенем уникнення невизначеності, що пояснюється прихильністю менеджерів протягом всієї кар'єри працювати в одній компанії. Відповідно до моделі Гофстеде, для даного типу ділових культур властива стабільність кар'єри, що є ефективною стратегією уникнення невизначеності.

Франція має репутацію держави індивідуалістичної культури (індекс Гофстеде 71), володіючи при цьому усіма притаманними атрибутами. Французам не характерна висока чутливість до потреб інших людей, вони не часто слідує за натовпом. У мотивації Франції по відношенню до кооперації та співпраці, слід зазначити почуття власної гідності і самоповаги.

Ще одна особливість Франції - висока дистанція влади

Прийом на роботу членів сім'ї або родичів у Франції не вітається і часто засуджується. З цієї позиції необхідно відзначити культуру універсальних істин з превалюванням завдань над взаєминами.

З іншого боку, державна і ділове життя Франції характеризується великим значенням спільнот і мереж випускників університетів і вищої професійної школи. Співробітники, які займають високі пости і посади, в більшості своїй, відносяться до певних елітним групам випускників, які зберігали зв'язку по закінченню навчання в даних навчальних закладах. Ці особисті зв'язки мають велике значення для ділових відносин.

Велике значення у французькій моделі менеджменту мають неформальні зв'язки, при характеристиці людей важливим вважається наявність зв'язків і контактів.

Якщо порівнювати французьку модель менеджменту, наприклад, з німецької та американської, то її можна вважати високо контекстуальною і Поліхрон. Це означає, що інформація не підлягає вільному поширенню, підлеглі в більшості випадків не мають інформації і не отримують її безпосередньо від свого керівництва. Також французи схильні до виконання одночасно кількох справ.

Французькі підприємці та менеджери відрізняються увагою до кількісних методів аналізу. Вступ до університету та подальше навчання припускають високий рівень підготовки в математичній сфері. З цієї причини основа французького управлінського «мислення» полягає в повазі до логіки і аргументації. З цим можна зв'язати ще одну особливість французької моделі управління - перевагу письмовій формі комунікації.

### **Тема 12. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ШВЕЦІЇ.**

Основною характеристикою шведської моделі виступає її яскраво виражений соціальний аспект, коли розвиток національної економіки орієнтується на досягнення високого життєвого рівня. Соціал-демократичний шлях економічного і суспільного розвитку у Швеції демонструє варіант соціальної стабільності з високим рівнем і якістю життя, правовою і соціальною захищеністю.

У фундаменті шведської економічної моделі лежить так званий функціональний соціалізм, тобто соціалізація без націоналізації. Головним змістом цієї концепції є збереження основних засобів виробництва у приватному володінні за відторгнення від капіталу права розпорядження всіма доходами. Значна частина доходу вилучається у бюджет з використанням на соціально-економічні потреби.

Модель включає різні форми власності: державну, корпоративну, комунальну і кооперативну. В умовах ринкової економіки державне регулювання економічних процесів не включає приватного сектора, який розвивається самостійно за законами конкурентної боротьби на споживчому ринку. Приватні підприємці відповідають за розміри і якість національного продукту, а державна влада - за якість життя і справедливий розподіл матеріальних благ. При такому розподілі сил досягається баланс між міцним державним регулюванням і ринковим механізмом. Взаємний вплив цих векторів забезпечує оптимально стабільне функціонування країни за високого рівня життя.

Отже, шведська модель економічної системи, маючи соціальну сутність, направлена на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Це створює сприятливі умови для отримання освіти та професійної підготовки робочої сили як в матеріальних, так в нематеріальних інтелектуальних галузях економіки. Слід зазначити, що шведська модель властива й іншим скандинавським країнам.

### **Тема 13. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНЛЯНДІЇ.**

Оригінальна модель менеджменту, що ґрунтується на активізації людського фактора, яка одержала назву «управління за результатами», сформувалася у Фінляндії. Сутністю її є реалізація системи кінцевих

цілей діяльності організації, їх визначає вище керівництво спільно з виконавською ланкою менеджерів та робітниками. Після цього аналізують способи їх досягнення, а шляхи і методи в межах цих способів виконавці обирають самостійно. Тому фінська модель менеджменту є унікальною в кожній конкретній організації як щодо визначення результатів, так і шляхів їх досягнення. Для правильного вибору очікуваних результатів здійснюють їх кількісне та якісне оцінювання. Після цього розробляють прогноз на 10—15 років і відповідно до наявних можливостей визначають цілі на 3—5 років. Результатом є вибір стратегії, тобто методів підвищення конкурентоспроможності й основних шляхів досягнення цілей. Щорічно на основі ситуаційного аналізу складають план, у якому визначають ключові результати і цілі, а також способи їх оцінювання. На основі визначених цілей затверджують тимчасовий бюджет, в якому фіксують потребу в машинах і обладнанні, трудових ресурсах і інвестиціях. Розробляють також графіки роботи структурних підрозділів і окремих виконавців. У процесі виконання програми здійснюють проміжний контроль результатів, а також передбачених планом заходів і графіків робіт. Ступінь досягнення кожного ключового результату оцінюють двічі на рік як у робочих виробничих групах, так і на рівні вищого керівництва фірми. Нерідко для цього залучають зовнішніх консультантів. Цю систему управління широко застосовують і в інших європейських країнах. Отже, західноєвропейський менеджмент розвивається у руслі загальних тенденцій, характерних для менеджменту як загальносвітового явища: створення мультидивізіональних структур управління, підвищення ролі людського фактора в управлінні та виробництві, реалізація відносин лідерства в колективі, застосування «м'яких» способів впливу на людей.

Донедавна у Фінляндії вважалося, що керівник повинен орієнтуватись на максимізацію трудового внеску підлеглих працівників. Такого керівника характеризували:

- постійний вплив на підлеглих і колег;
- використання традиційних принципів управління;
- намагання використовувати авторитарний стиль;
- застосування ринкових технологій навіть у нестандартних ситуаціях;
- привласнення чужих ідей;
- постійна турбота про власну кар'єру;
- вузька спеціалізація;
- неприйняття критики;
- уникнення прямих контактів з підлеглими;
- уникнення ризику тощо.

Поява нового типу керівника, націленого на результати, характеризується активною спрямованістю управлінців на досягнення ефективності.

#### **Тема 14. ЕТАПИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

Сучасний підхід розвитку управлінської науки в Україні характерний дослідженнями, направленими на вдосконалення адміністративно – командної системи, у зв'язку з чим було накопичено певний досвід.

Розвиток управлінської науки в Україні протягом радянського і пострадянського періодів охоплює вісім етапів, кожен з яких характеризується певними особливостями

Сьогодні в Україні можна виділити що найменше три напрями в управлінні.

Перший умовно називають менеджментом здорового глузду. Цей вид управління розвивається на багатьох приватизованих та новостворених підприємствах так званих “нових українців”. Нові власники не мали професійного управлінського досвіду. Первісне нагромадження капіталу не потребувало високого професіоналізму в керуванні бізнесом, достатньо було і менеджменту здорового глузду першопроходців. У процесі інтеграції та концентрації капіталу проблеми управлінського професіоналізму загострились.

Другий підхід в управлінні – професійний ринковий менеджмент, представниками якого є західні фірми, що успішно працюють на українському ринку. Вони принесли з собою не тільки західну культуру, а й новітню технічну базу менеджменту, яка доволі міцно вкорінилась у ділових організаціях України.

Зрештою, третій підхід у менеджменті втілює переважна більшість керівників радянського зразка, які дотримуються методів та стилю управління адміністративно-командної системи. Досвід управління підприємствами у них чималий, проте нема досвіду ведення бізнесу як такого.

### **Тема 15. СУЧАСНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

Розвиток теорії і формування української моделі менеджменту відбувається під впливом сучасних американських шкіл, а також накопиченого вітчизняного і світового досвіду. Унаслідок значного інтересу до менеджменту, викликаного економічними реформами, що проводяться в Україні, існує важлива проблема неоднорідності в сутності й змісті менеджменту.

В Україні на практиці моделей менеджменту використовується три різновиди менеджменту. Досить поширеною моделлю є менеджмент радянської моделі. Ця модель зберігається на тих підприємствах, які діють на регіональному вітчизняному ринку з традиційними продуктами. Суть і форми управління в більшості організацій істотно не змінилися.

Другий тип менеджменту – це менеджмент здорового глузду. Він використовується в нових організаціях, керівники яких не мають спеціальної менеджерської освіти, а в кращому разі закінчили всілякі короткострокові курси. Тому вони демонструють повагу до менеджменту, але в практичній діяльності керуються здоровим глуздом.

Третій тип менеджменту представлений спільними підприємствами або зарубіжними фірмами, що діють на території України. На таких підприємствах використовуються західні моделі менеджменту. Персонал цих підприємств

проходить спеціальну підготовку в галузі менеджменту в тій країні, де знаходяться засновники або головна організація. На західних підприємствах розрізняють: топ-менеджмент — вища ланка управління (генеральний директор та інші члени правління); міدل-менеджмент — середня ланка управління (керівники управлінь та самостійних відділів); ловер-менеджмент – нижча ланка управління (керівники підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів).

## **МОДУЛЬ II**

### **Змістовний модуль II.**

#### **Суть та зміст, методи та принципи, функції менеджменту та процеси управління.**

##### **Тема 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Менеджмент як мистецтво управління людьми. Сутність основних категорій менеджменту - організація, управління, менеджмент. Менеджери та підприємці - ключові фігури ринкової економіки. Спільне і відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління. Ролі менеджера в організації, можна виділити три управлінські ролі а саме роль з прийняття рішення, інформаційна роль та виступає у ролі керівника.

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

Розрізняють сфери менеджменту: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; управління персоналом; управління дослідженнями та розробками; фінансовий облік; маркетинг; загальна адміністрація.

Залежно від того, скількома компонентами організації управляє менеджер, розрізняють три рівні менеджменту: вищий, середній, нижчий.

##### **Тема 2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

У процесі розвитку менеджменту сформувалися певні норми управління організаціями – закони, закономірності та принципи. А саме: Закони менеджменту, Закон спеціалізації управління, Закон інтеграції управління, Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, Закон демократизації управління, Закон економії часу в управлінні, Закон пропорційного розвитку систем управління. Об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями менеджменту є закономірностями менеджменту. Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями.

##### **Тема 3. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЯ, ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

Суспільство складається з великої множини різноманітних організацій, з якими пов'язані всі прояви людського життя. Організації можуть бути різними за характером і метою діяльності, за формою власності, мати комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних правил і процедур.

Організація, у свою чергу, використовує можливості людей для власного зміцнення й розвитку. Тому вона очікує від своїх членів наявності певного досвіду, знань, кваліфікації, активної участі у справах, відповідальності, дисципліни, визнання своїх цілей і цінностей тощо.

В ідеалі стосунки між людиною і організацією мають бути збалансовані, але баланс може порушуватися внаслідок зловживань з того чи іншого боку, коли або організація принижує людей до становища гвинтиків, або люди використовують організацію у своїх корисливих цілях, завдаючи збитків її потенціалу й репутації. ! в тому, і в іншому разі результат однаковий — організація слабшає і перестає ефективно виконувати свої функції.

#### **Тема 4. ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

На сьогоднішній день, незважаючи на будь-які фактори, технологія менеджменту стала важливою частиною навколишнього середовища бізнесу. Основою технології менеджменту є саме той процес, тобто використання певних управлінських функцій. Технологічні складові будь-яких управлінських процесу – це ролі, функції і методи.

Саме деякі організації прагнуть одержати конкурентоздатну перевагу через власне чітко узгоджене використання технологічних процедур управління. Проте тут слід пам'ятати, що періодичне використання одних і тих самих управлінських процесів протягом тривалого періоду носять тимчасову перевагу. В остаточному підсумку, конкуренти можуть приймати ту ж саму технологію менеджменту.

#### **Тема 5. ПЛАНУВАННЯ, ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Під плануванням розуміють відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу та майбутній стан організації. Залежно від спрямованості та характеру завдань, що вирішуються, розрізняють три види планування: стратегічне, тактичне та оперативне.

Стратегічне планування полягає здебільшого у визначенні головних цілей діяльності фірми та орієнтоване на визначення запланованих кінцевих результатів, при цьому враховуються способи і засоби досягнення поставлених цілей, а також забезпечення необхідними ресурсами. Стратегічне планування охоплює період в 5-10 років, впливає на функціонування всієї системи управління і має віддалені наслідки.

Тактичне планування здійснюється на основі стратегічного і є інструментом виконання стратегічних планів. Цей вид планування стосується в першу чергу умов господарських операцій: виробничих потужностей, фінансування, інвестицій, середніх термінів збуту, персоналу.

Оперативне планування здійснюється на нижньому рівні організації - це планування конкретних дій на короткотривалій період. Для цього виду планування



детально розробляються засоби та способи вирішення завдань, використання ресурсів, а також впровадження нових технологій.

## **Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Після розроблення планів і прийняття відповідних управлінських рішень процес досягнення цілей залежить від організації. Організація має дати відповіді на три ключові запитання: Як згруповані працівники? Хто для кого є начальником? Хто які завдання виконує?

У процесі вивчення цієї теми важливо усвідомити сутність трьох ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура". Вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація (як функція) – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності): поділ праці - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей; делегування повноважень – процес передавання завдань і повноважень особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління.

## **Тема 7. МОТИВАЦІЯ, ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

В даний час не викликає сумнівів той факт, що людські ресурси відіграють більш важливу роль у розвитку економіки, ніж матеріальні ресурси, що робота з персоналом - одна з основних функцій управління і підприємницької політики фірми. Для того щоб ефективно використовувати наявні в розпорядженні організації людські ресурси, необхідно створити для людей такі умови, в яких їм хотілося б працювати з користю для себе і організації. Для цього необхідно створити в організації систему спонукальних мотивів, використовуючи які можна впливати на поведінку і мотиви персоналу організації, спрямовуючи поведінку працівників у потрібному для організації напрямку. Якщо виконувана робота буде максимально задовольняти потреби працівників, то можна з повним правом розраховувати на те, що вони будуть

прагнути виконувати цю роботу як можна більш якісно, роблячи таким чином свій внесок в успішне функціонування організації.

Саме мотивація персоналу, його відданість компанії, його настрої на високу самовіддачу в праці є основою ефективного розкриття потенціалу людських ресурсів будь-якої організації. Найдивнішим у цьому зв'язку є неспроможність багатьох керівників використовувати в процесі управління людьми ті знання, які у них давно і міцно сформувалися поза роботою, так би мовити на побутовому рівні.

## **Тема 8. КОНТРОЛЮВАННЯ, ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Контролювання як функція менеджменту є логічним завершенням дій менеджера. Суть його полягає у з'ясуванні можливості досягти поставленої мети. Контролювання як функція менеджменту - визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

Насправді передумовою успішної діяльності підприємства є його здатність зіставити реальні результати із прогнозованими, аналізувати причини відхилень та якнайшвидше виправляти виявлені похибки, а також запобігати їх появі, передбачивши зміни навколишнього середовища.

У процесі контролю є три чітко помітних етапу: вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів і прийняття необхідних коректуючих дій. Перший етап процесу контролю - це установка стандартів, тобто конкретних, цілей, що піддаються вимірюванню. Для управління необхідні стандарти в формі показників результативності об'єкта управління для всіх його ключових областей, які визначаються при плануванні. На другому етапі порівняння показників функціонування із заданими стандартами визначається масштаб допустимих відхилень. Наступний етап - вимірювання результатів є зазвичай найважчим. Порівнюючи виміряні результати із заданими стандартами, менеджер отримує можливість визначити, які дії необхідно зробити. Такими діями можуть бути зміни деяких внутрішніх змінних системи, зміна стандартів або невтручання в роботу системи.

Люди є невід'ємним елементом контролю, як і всіх інших стадій управління. Тому при розробці процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей. Звичайно, що контроль здійснює сильний вплив на поведінку. Менеджери часто навмисно роблять процес контролю видимим, щоб вплинути на поведінку співробітників і примусити їх направити свої зусилля на досягнення цілей організації. Поведінка людей, природно, не єдиний чинник, що визначає ефективність контролю. Для того щоб контроль міг виконати свою істинну задачу, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен мати декілька важливих властивостей.

Контроль є ефективним, якщо він має стратегічний характер, націлений на досягнення конкретних результатів, своєчасний, гнучкий, простий і економічний.

## **Тема 9. РЕГУЛЮВАННЯ ТА КООРДИНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Регулювання виникає в наслідок того, що під впливом ряду збурювальних факторів в організацію процесу виробництва вносяться зміни (змінюється матеріальна, фінансова, кадрова забезпеченість тощо). Дезорганізацію може викликати і постановка нових, раніше непередбачених задач, порушення каналів зв'язку, зміни в кон'юнктурі ринку тощо. Необхідність у регулюванні системи полягає не тільки у зв'язку з негативними явищами. Найчастіше це пов'язано з потребою динамічного розвитку організації, з переходом системи в новий стан під впливом внутрішній і зовнішній факторів.

Завданням регулювання є постійне вловлювання цих змін, підтримання і вдосконалення стану впорядкованості керованого об'єкту.

Регулювання тісно взаємопов'язано з координуванням. Регулювання це не тільки виявлення відхилень у процесах управління і розробка кореляційних команд, але й координація всіх елементів системи управління з метою її гармонійного і пропорційного розвитку.

Координація є пріоритетом діяльності керівника вищого або середнього рівня управління.

Для виконання цієї функції можуть використовуватися як різноманітні документальні джерела (звіти, доповідні, аналітичні матеріали), так і результати обговорення виникаючих проблем на нарадах, зборах тощо. Значну роль при цьому відіграють технічні засоби зв'язку, які допомагають швидко реагувати на відхилення в ході робіт організації. За допомогою цих та інших форм зв'язку встановлюється взаємодія між підсистемами організації, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечується єдність і узгодженість всіх стадій процесу управління (планування, організування, мотивування, контролю), а також дій керівників.

Таким чином, регулювання та координування діяльності підрозділів, окремих виконавців є запорукою успішного керівництва.

## **Тема 10. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Методи менеджменту спрямовані та орієнтовані на об'єкт управління (компанію, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників, які здійснюють різні види діяльності. Особлива роль методів менеджменту полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Змістом методів менеджменту є специфіка прийомів і способів впливу. Методи менеджменту є отримані в процесі реалізації конкретних функцій менеджменту. Технологічні методи менеджменту впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До технологічних методів менеджменту належать: технологічні документи, конструкторські документи. До соціально-психологічних методів належать такі: соціальні плани,

моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі. Адміністративні методи менеджменту включають сукупність способів впливу, а саме: організаційні способи впливу; розпорядчі способи впливу; дисциплінарні способи впливу

### **Тема 11. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Існування людства нерозривно пов'язано із розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Під теорією прийняття управлінського рішення необхідно розуміти систему знань, які відображають сутність понять "закономірність" і "рішення". З урахуванням закономірностей рішення розробляються, приймаються та реалізуються. Основними рисами теорії прийняття рішень є: об'єктивна реальність, логічна цілісність, здатність до розвитку, відносна самостійність, активний вплив на практику.

Об'єктивним в теорії є перевірка практикою змісту її законів і принципів, а суб'єктивним - форма відображення відповідних теоретичних положень. Необхідною умовою формування теорії прийняття рішень, як складової теорії управління, є визначення її предмета, напрямків вивчення, форм і методів дослідження. В теперішній час переробляється і удосконалюється ряд теоретичних положень теорії управління, які збагачуються дослідженнями теорії і практики передових шкіл управління, знаходяться оптимальні сполучення нових та існуючих раніше поглядів на розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень.

### **Тема 12. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Прийняття рішень є частиною щоденної роботи менеджера, який виконує свою роль в міжособових стосунках, інформаційних обмінах думками і прийнятті рішень. При прийнятті рішень керівник виконує чотири ролі: підприємця, спеціаліста по виправленню порушень в роботі, розподільвача ресурсів і спеціаліста по досягненню угод.

Під технологію прийняття рішень необхідно розуміти склад і послідовність процедур, які приводять до вирішення проблем в комплексі з методами розробки і оптимізації альтернатив. Для керівника прийняття рішення не самоціль, а основним є вирішення окремої управлінської проблеми. Для досягнення цього необхідна певна послідовність рішень і, головне, їх здійснення. Тому прийняття рішення - це не одномоментний акт, а результат процесу, який розвивається у часі і має визначену структуру.

Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання управлінських функцій. Процес прийняття рішень є центральним в теорії управління. Розробка і прийняття рішень пов'язані з дією об'єктивних (економічні, соціальні та психологічні закони) і суб'єктивних факторів (інтуїція, практичний досвід, знання, функція, воля менеджера).

У переважній більшості випадків успіх розв'язання проблеми залежить від вдало обраних й використаних керівником чи колегіальним органом управління конкретних методів підготовки рішень. Кожне управлінське рішення має свій

конкретний результат, тому ціллю управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів і засобів, які б сприяли досягненню оптимального варіанту. Прийняття рішень ґрунтується на достовірній інформації, яку менеджери повинні постійно вивчати.

### **Тема 13. КЕРІВНИЦТВО: ВЛАДА ТА ОСОБЛИВИЙ ВПЛИВ**

Влада - можливість здійснювати певний вплив (вплив) на поведінку людей за допомогою права розпоряджатися чим-небудь, авторитету, підпорядкування своїй волі. В свою чергу, вплив - це поведінка одного людини, яка вносить зміна в образ думок і дії іншого людини.

Влада і вплив є засобами, якими володіє керівник для вирішення різноманітних ділових ситуацій. Оскільки менеджер має владу над підлеглими, вони залежні від нього з питань обсягу виконуваної роботи, розширення повноважень, просування по службі, підвищення заробітної плати, задоволення соціальних потреб. Однак в певною мірою і підлеглий має владу над керівником. Це може проявлятися у здатності підлеглих якісно і в строк виконувати завдання; надання впливу на інших людей, від яких залежить сам менеджер; передачі менеджеру необхідної інформації. Тому менеджер повинен підтримувати в колективі розумний баланс влади. Баланс влади - це ситуація в управлінні, коли рівень впливу наділеного владою керівника на підлеглого дорівнює ступеню залежності цього підлеглого від керівника.

### **Тема 14. ЛІДЕРСТВО: ПОВЕДІНКОВІ ТА СИТУАЦІЙНІ ПІДХОДИ**

Як менеджер лідер організації реалізує свої законні повноваження і статусну влада для ефективного вирішення організаційних завдань, а як лідер він використовує силу особистісного впливу на підлеглих. Таким чином, лідер організації має більше можливостей ефективно управляти організацією, ніж просто менеджер або неформальний лідер, який не має статусної влади.

Не кожен менеджер і не кожен лідер є лідером організації.

Управлінський досвід показує, що саме лідерський стиль допомагає робити бізнес конкурентоспроможним, зменшувати витрати часових і людських ресурсів, запобігати втраті кадрів і створювати дружню команду для досягнення довгострокових цілей.

На перший погляд може здатися, що лідерство схоже з керівництвом. Частково так, але є вагомі відмінності. По-перше, лідер завжди визначається негласно і спонтанно, в той час як керівник призначається офіційно. По-друге, лідер — представник конкретної групи, який має з нею тісний зв'язок, а керівник в більшості випадків абстрагований від групи. По-третє, основне поле лідера — міжособистісні відносини, а керівника — формальні взаємини. Але в розпорядженні керівника набагато більше зовнішньої інформації, є можливість застосовувати законні санкції, тобто він — офіційна особа. Науковою мовою, керівник, що має такий сильний і результативний вплив на групу — формальний лідер, тобто його вплив обумовлений посадою, при цьому він впливає на «підлеглих». Неформальний же лідер — людина,

котра має лідерство, незалежно від займаного місця в компанії. Характер його дії — соціальний, а направлена вона на «послідовників».

### **Тема 15. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ І СТРЕСАМИ**

Очевидно, що, оскільки конфлікти - це явище поширене, управлінці повинні вміти ефективно управляти ними, щоб забезпечити продуктивне виконання своїх обов'язків членами організації. Існує багато способів урегулювання конфлікту - як таких, що можуть бути заплановані, так і таких, що з'являються, коли конфлікту не вдалося уникнути. Деякі з методів управління конфліктом можуть застосовуватись при конфліктах будь-якого рівня, тоді як інші вживаються лише щодо обмеженої кількості типів та рівнів конфліктів.

Керівник не може дозволити собі всі конфлікти пояснювати вадами чи особливостями характеру опонентів, він повинен почати з аналізу фактичних причин конфлікту, а уяснивши їх, використовувати відповідну методику для управління даним конфліктом.

### 3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

#### Основна:

1. Рудьєв В.А. Менеджмент. Навчальний посібник. / В.А. Рудьєв. – 2019.
2. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навчальний посібник. Київ: Ліра-К. 2018. С. 528.
3. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с
4. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. - Тернопіль : КРОК, 2017. - 252 с.
5. Світова економіка : підручник / за ред. А. П. Голікова, О. А. Довгаль. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. – 268 с.

#### Додаткова:

6. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
7. Гірняк О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: [навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти] / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 336 с.
8. Петров А. Н. Менеджмент. Підручник для академічного бакалаврату. У 2-х частинах. Частина 1. - М. : Юрайт. 2019. 350 с.
9. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 415 с.
10. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Підручник/ Г. В. Осовська, О.А. Осовський. - 3-е вид., перероб. і допов. - К.: Кондор, 2008. - 664 с.
11. Діденко В. М. Менеджмент: [підручник] / В. М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
12. Гірняк, О.М. Менеджмент :теоретичні основи і практикум : навчальний посібник для студ.ВНЗ / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. — К.: Магнолія плюс, Львів : Новий світ, 2003. — 336 с.
13. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. Київ. Центр навчальної літератури. 2015. С. 496.
14. Безус А.М., Менеджмент: навчальний посібник : К.: АМУ, 2015. 268 с.
15. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Уч. пособие: / Пер.с англ.: пос. — М.: Вильямс, 2000. — 272 с. 18. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. Уч. пособие. / Пер. с англ.: —М.: Вильямс, 2000. — 398 с.
16. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент: навч. посіб. Рівне: Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування, 2010. 346 с.
17. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Менеджмент: навч. посіб. Харків: Харк нац. екон. ун-т, 2010. 204 с
18. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 2-е вид., випр., допов. - К.: Академвидав, 2007. - 464 с.
19. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / 15 О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-е вид., допов. і перероб. - Л.: Нац. ун-т « Львів. політехніка » (Інфор. - видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007.- 384 с.
20. Менеджмент : теорія і практика: навч.посіб./ А.А.Мазаракі, Г.Є Мошек, Л.А.Гомба та ін. - К.: Атіка, 2007. - 564 с.

## Підсумкова оцінка модуля I – ЗАЛІК

### ЗАЛІКОВІ ВИМОГИ

1. Умови виникнення менеджменту.
2. Розвиток менеджменту.
3. Еволюція менеджменту, як науки.
4. Суспільний поділ праці.
5. Управлінський погляд на суспільний поділ праці в стародавні часи.
6. Мета школи наукового управління.
7. Принципи школи наукового управління
8. Переваги та недоліки школи наукового управління.
9. Суть класичної школи управління.
10. Принципи класичної школи управління.
11. Розвиток класичної школи.
12. Передумови виникнення школи людських відносин.
13. Розвиток школи людських відносин.
14. Суть кількісної школи та основні підходи до менеджменту.
15. Розвиток кількісної школи.
16. Найважливіші підходи розвитку теорії та практики сучасного менеджменту.
17. Сучасні напрямки розвитку менеджменту в Україні.
18. Суть та менеджменту в США.
19. Формування менеджменту в США.
20. Основні принципи управління США.
21. Особливості системи управління в США.
22. Система оплати праці в США.
23. Характеристика американської моделі менеджменту.
24. Суть японського менеджменту.
25. Формування японського менеджменту.
26. Засновники японського менеджменту та їх принципи управління.
27. Ознаки японського управління.
28. Переваги японського менеджменту.
29. Система оплати праці в Японії.
30. Суть німецького менеджменту.
31. Формування німецького менеджменту.
32. Особливості системи управління.
33. Характеристика німецького менеджменту.
34. Суть менеджменту у Франції.
35. Формування менеджменту у Франції.
36. Особливості французької системи менеджменту.
37. Французька методика оцінки праці.
38. Суть і передумови розвитку шведської моделі.
39. Характеристика шведської системи менеджменту.
40. Характерні риси шведського менеджера.
41. Суть та особливості менеджменту Фінляндії.
42. Рівні управління фінського менеджменту.
43. Еволюція управлінського мислення у Фінляндії.



44. Етапи розвитку менеджменту в Україні.
45. Сучасна модель менеджменту в Україні.
46. Негативні сторони українського менеджменту.
47. Позитивні сторони українського менеджменту.
48. Сутність, значення «управління» і «менеджмент».
49. Форми оплати праці
50. Системи оплати праці.

**Підсумкова оцінка** модуля II – проведення комплексного письмового (за II мод.) **екзамену.**

### **ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ВИМОГИ**

1. Предмет, об'єкт та суб'єкт менеджменту.
2. Сутність, значення «управління» і «менеджмент».
3. Види менеджменту.
4. Умови виникнення та розвиток менеджменту.
5. Еволюція менеджменту, як науки.
6. Суспільний поділ праці.
7. Управлінський погляд на суспільний поділ праці в стародавні часи.
8. Суть та принципи школи наукового управління.
9. Переваги та недоліки школи наукового управління.
10. Суть та принципи класичної школи управління.
11. Розвиток класичної школи.
12. Передумови виникнення школи людських відносин.
13. Розвиток школи людських відносин.
14. Суть кількісної школи та основні підходи до менеджменту.
15. Розвиток кількісної школи.
16. Найважливіші підходи розвитку теорії та практики сучасного менеджменту.
17. Сучасні напрямки розвитку менеджменту в Україні.
18. Етапи розвитку менеджменту в Україні.
19. Сучасна модель менеджменту в Україні.
20. Негативні та позитивні сторони українського менеджменту.
21. Форми і системи оплати праці.
22. Закони та закономірності менеджменту.
23. Принципи менеджменту.
24. Сутність та класифікація організації.
25. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
26. Життєвий цикл організації.
27. Сутність технології менеджменту.
28. Процес управління як основа технології.
29. Регламентація функцій менеджменту.
30. Суть планування і його місце в менеджменті.
31. Принципи планування.
32. Класифікація методів планування.
33. Види планування.

34. Суть та принципи функції організації.
35. Організаційні структури.
36. Сутність та категорії мотивації.
37. Основні теорії мотивації.
38. Формування системи мотивації.
39. Суть та основні завдання контролю.
40. Види контролю.
41. Процес контролю.
42. Аудит та його види.
43. Суть функції регулювання, її завдання, функції та види.
44. Координація як функція менеджменту, суть та її механізм.
45. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту.
46. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.
47. 1. Основи теорії прийняття рішень.
48. Процес прийняття рішень.
49. Принципи прийняття управлінських рішень.
50. Методи прийняття рішень.
51. Авторитет керівника.
52. Суть та якості керівника та його стилі.
53. Форми влади й впливу.
54. Організаційне лідерство чи лідер організації.
55. Управлінський аспект лідерства.
56. Типи і причини конфліктів та методи їх розв'язання.
57. Суть та прийоми подолання і профілактика стресу та професійного «вигорання».