



Підготовлено доцентом кафедри економіки та менеджменту, кандидатом економічних наук *Гуцуляк В.Р.*

*Затверджено на засіданні кафедри економіки та менеджменту*  
( протокол № 5 від 10.12.2020 р.).

*Рекомендовано до друку вченою радою факультету туризм Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського*

**Гуцуляк В.Р. Методичні рекомендації для самостійної роботи студентів з дисципліни «Організації праці менеджера». – Л.: ЛДУФК, 2020. – 45 с.**

**Навчально-методична розробка містить:** вступну частину, опис та структуру навчальної дисципліни, шкалу оцінювання, розподіл балів за видами контролю, короткий опис програми курсу, тематику та завдання семінарських занять, тематику самостійної роботи, індивідуальні завдання, екзаменаційні вимоги а також рекомендовану літературу.



**Плани – ніщо, планування – все!**

– Дуайт Д. Ейзенхауер



*Вже давно помічено, що дія без плану неминуче веде до провалу. І навпаки, дії, яким передувало ретельне планування, обов'язково стануть успішними. Уміння планувати дуже важливо для кожного керівника, і, на щастя, з часом і практикою його можна розвинути.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....	7
СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....	8
ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ:	
сума балів, оцінка ECTS та оцінка за національною шкалою .....	9
РОЗПОДІЛ БАЛІВ ЗА ВИДАМИ КОНТРОЛЮ .....	10
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «Організація праці менеджера»	11
ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ .....	13
ТЕМАТИКА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ .....	23
МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	24
ТЕМАТИКА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	37
ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ .....	38
ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ВИМОГИ.....	41
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....	43

## ВСТУП



«Організація праці менеджера» займає важливе місце в системі підготовки висококваліфікованих спеціалістів, та є в переліку базових дисциплін для студентів III курсу спеціальність 073 «Менеджмент».

**Основною метою вивчення дисципліни:** є формування у майбутніх менеджерів уміння організовувати особисту працю й працю підлеглих, навчити вправно акумулювати основними управлінськими документами.

**Предметом вивчення дисципліни** є загальні закономірності і методи організації управлінської праці та процесу управлінського діловодства.

**Завдання:** набуття теоретичних знань та практичних навичок студентів у галузі організації праці менеджерів різних видів управління.

**Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні знати:** особливості та завдання організації праці менеджерів; основні принципи організації управлінської праці; основні напрями наукової організації праці; методи оцінки рівня організації і ефективності і ефективності роботи фахівців у сфері управління; оцінка ефективності використання робочого часу менеджера; розподіл та кооперація праці в апараті управління; систему організації робочого місця; розпорядча діяльність менеджера; нормування управлінської праці; планування та організація особистої праці менеджера; ділові контакти в діяльності менеджера; робота із персоналом в апараті управління; організація документообігу управлінської документації; **вміти:** організовувати робоче місце керівника; облаштовувати робочі місця працівників апарату управління; складати плати особистої роботи та роботи підлеглих; організовувати наради, збори, ділові зустрічі, переговори; використовувати технічні засоби управління; планувати власну кар'єру та кар'єру підлеглих; складати основні управлінські документи; здійснювати розпорядчу діяльність.

**За предметом дослідження пов'язана** із такими дисциплінами, як «Менеджмент», «Управління персоналом», «Комунікаційний менеджмент», «Креативний менеджмент», «Психологія управління», «Українська мова професійного спілкування», «Риторика», а також пов'язана з усіма дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі функції (економічними та обліковими, маркетингом, тощо).

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

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

**Загальні компетентності:**

**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).

**ЗК 15.** Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

**Фахові компетентності:**

**СК 2.** Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

**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 9.** Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

**Програмні результати навчання:**

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

**ПРН 4.** Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

**ПРН 6.** Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

**ПРН 7.** Виявляти навички організаційного проектування.

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

**ПРН 9.** Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

**ПРН 16.** Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

**ПРН 21.** Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку.

**ПРН 23.** Знати основи обліку та оподаткування в при здійсненні управління організацією.

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ



Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – <b>3</b>	<u>Галузь знань:</u> <b>07 «Управління і адміністрування»</b>  <u>Спеціальність:</u> <b>073 «Менеджмент»</b>	<b>денна</b> форма навчання
		Нормативна (цикл професійної та практичної підготовки)
Загальна кількість годин – <b>90</b>	-	Рік підготовки: Семестр <b>6</b>
Тижневих годин для денної форми навчання:  ✓ аудиторних – <b>4</b> ✓ самостійної роботи студента – <b>2</b>	Рівень вищої освіти: <b>бакалавр</b>	<b>Лекції</b>
		<b>30</b> год.
		<b>Семінарські</b>
		<b>30</b> год.
		<b>Самостійна робота</b>
		<b>30</b> год.
Вид контролю: <b>ЕКЗАМЕН</b>		
Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – <b>3</b>	<u>Галузь знань:</u> <b>07 «Управління і адміністрування»</b>  <u>Спеціальність:</u> <b>073 «Менеджмент»</b>	<b>заочна</b> форма навчання
		Нормативна (цикл професійної та практичної підготовки)
Загальна кількість годин – <b>90</b>	-	Рік підготовки: Семестр <b>6</b>
Тижневих годин для денної форми навчання:  ✓ аудиторних – <b>4</b> ✓ самостійної роботи студента – <b>4</b>	Рівень вищої освіти: <b>бакалавр</b>	<b>Лекції</b>
		<b>6</b> год.
		<b>Семінарські</b>
		<b>4</b> год.
		<b>Самостійна робота</b>
		<b>80</b> год.
Вид контролю: <b>ЕКЗАМЕН</b>		

Статус дисципліни: **обов'язкова.**

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ



Назви тем дисципліни	Кількість годин							
	денна форма навчання				заочна форма навчання			
	усього	ЛЕК.	СЕМ.	САМ.	усього	ЛЕК.	СЕМ.	САМ.
Тема 1. Суть і зміст праці менеджера	6	2	2	2	5	1		5
Тема 2. Ролі та вимоги до менеджера	6	2	2	2	6			5
Тема 3. Менеджер та його методи керівництва	6	2	2	2	5			5
Тема 4. Планування особистої роботи менеджера	6	2	2	2	6	1	1	5
Тема 5. Нормування управлінської праці. Облік та аналіз робочого часу менеджера	6	2	2	2	6			5
Тема 6. Організація робочих місць. Умови праці менеджера	6	2	2	2	5			5
Тема 7. Планування ділової кар'єри	6	2	2	2	7	1	1	6
Тема 8. Технологія управління кар'єрою	6	2	2	2	7			6
Тема 9. Документальне забезпечення праці менеджера	6	2	2	2	7	1	1	6
Тема 10. Організація документообігу	6	2	2	2	6			5
Тема 11. Інформаційне забезпечення праці менеджера	6	2	2	2	5	1	1	5
Тема 12. Організація нарад і зборів	6	2	2	2	6			5
Тема 13. Ділові бесіди та переговори	6	2	2	2	7			6
Тема 14. Культура управління. Культура менеджера	6	2	2	2	6	1		6
Тема 15. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури	6	2	2	2	6			5
<b>Усього годин</b>	<b>90</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>90</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>80</b>



## 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 екзамену
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
75-81	<b>C</b>		
68-74	<b>D</b>	задовільно	
61-67	<b>E</b>		
35-60	<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

**FX** - означає « незадовільно» - необхідно виконати певну додаткову роботу для успішного складання (перескладання предмету);

**F** - означає « незадовільно» - необхідна значна подальша робота (повторне вивчення курсу).

## РОЗПОДІЛ БАЛІВ ЗА ВИДАМИ КОНТРОЛЮ




Денна форма навчання	Поточне оцінювання			Підсумкова (екзаменаційна робота)	Підсумкова оцінка
	Разом	Семінарські заняття	Самостійна робота		
	<b>50*</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
Тема 1.	50*	0-5	25	50	100
Тема 2					
Тема 3					
Тема 4					
Тема 5					
Тема 6					
Тема 7					
Тема 8					
Тема 9					
Тема 10					
Тема 11					
Тема 12					
Тема 13					
Тема 14					
Тема 15					
<b>Заочна форма навчання</b>	<b>50*</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
Тема 1.	50*	0-15	40	50	100
Тема 2					
Тема 3					
Тема 4					

\* - розраховується як середньоарифметичне значення кількості балів семінарського заняття та самостійної роботи.

$$\text{Підсумкова екзаменаційна оцінка} = \frac{\text{поточне оцінювання}}{2} + 50 (\text{екзам. роб.}) = 100 \text{ балів}$$

**Поточне оцінювання** – це оцінювання навчальних досягнень студента (рівень теоретичних знань та практичні навички з тем) під час проведення аудиторних занять (семінарських), організації самостійної роботи та активності студента на занятті (реалізується у формі опитування, експрес-контролю, контролю засвоєння навчального матеріалу, запланованого на самостійне опрацювання студентом тощо).

**Підсумкова оцінка** – проведення комплексного письмового екз.роботи.



**ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ**  
**«ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА»**  
**(30 год.)**

**Тема 1. СУТЬ І ЗМІСТ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

1. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості праці менеджера.
2. Види та класифікація управлінської діяльності.
3. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.

**Тема 2. РОЛІ ТА ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА**

1. Суть ролей, яку виконує менеджер.
2. Умови успішної реалізації ролей ефективного менеджменту
3. Вимоги до менеджера.

**Тема 3. МЕНЕДЖЕР, ЙОГО СТИЛЬ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ**

1. Суть ефективних методів управління.
2. Класифікація стилів управління та їхня характеристика.

**Тема :4. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА**

1. Постановка цілей та завдань менеджера.
2. Принципи опрацювання управлінських рішень.
3. Тайм-менеджмент. Планування часу.

**Тема 5. НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ. ОБЛІК ТА АНАЛІЗ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА**

1. Види та методи нормування праці.
2. Особливості часу як ресурс. Облік та аналіз робочого часу.
3. Раціональне використання часу менеджера.

**Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ. УМОВИ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

1. Поняття робочого місця менеджера.
2. Планування та оснащення робочих місць.
3. Раціоналізація режиму праці.

**Тема 7. ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ**

1. Сутність поняття, типи і фактори кар'єри.
2. Кар'єрні періоди в житті людини.
3. Вибір кар'єри та принципи управління і планування кар'єрної стратегії.

**Тема 8. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ**

1. Фактори успіху розвитку кар'єри
2. Конкурентоздатність професіоналізму менеджера

## **Тема 9. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

1. Визначення документа. Види документів та їх класифікація
2. Документування управлінської діяльності в організації

## **Тема 10. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ**

1. Поняття документообігу підприємства.
2. Складання номенклатури та формування справ.
3. Типові строки виконання документів.

## **Тема 11. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

1. Класифікація інформації.
2. Використання інформації в основних функціях менеджменту.

## **Тема 12. ОРГАНІЗАЦІЯ НАРАД І ЗБОРІВ**

1. Суть ділових нарад та їх класифікація.
2. Технологія підготовки проведення ділової наради і зборів.

## **Тема 13. ДІЛОВІ БЕСІДИ ТА ПЕРЕГОВОРИ**

1. Суть значення збори та технологія ефективного проведення.
2. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.
3. Принципи проведення ділових бесід.

## **Тема 14. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА**

1. Поняття культури управління.
2. Роль культури менеджменту та її основні функції.
3. Складові культури управління.

## **Тема 15. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

1. Управлінська етика та її складові.
2. Імідж підприємства, імідж менеджера.
3. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.

## ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ



### **Тема 1. СУТЬ І ЗМІСТ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

*Праця менеджера — це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи.*

*Організацію праці менеджера слід розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети. Предметом праці менеджера є інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовище.*

*Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій.*

*Засобами організації праці менеджера є сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, опрацювання інформації, яка необхідна для здійснення процесу управління системами.*

*Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату системи управління. Вона має творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи і мобілізувати на це її персонал.*

*Менеджер - це, перш за все, організатор роботи тієї чи іншої системи. Перед ним завжди стоїть завдання об'єднати персонал в єдине ціле й визначити стратегічні напрямки його діяльності, скоординувати роботу функціональних підрозділів і безпосередніх виконавців.*

*У процесі організації праці менеджер виконує такі функції, як прогнозування, організація, планування, облік, контроль та регулювання. У керованій системі він є не тільки організатором, а й вихователем персоналу. Для цього менеджер застосовує відповідні принципи та методи впливу на людей.*

### **Тема 2. РОЛІ ТА ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА**

*Торкаючись змісту роботи менеджера можна знайти одну спільну рису управлінської роботи: ролі керівника. Роль, за визначенням Мінцберга, "це набір певних правил поведінки, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді".*

*Особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. У своїх роботах Мінцберг виділяє 10 ролей, які, на його думку, приймають на себе керівники в різні періоди. Він класифікує їх в рамках трьох великих категорій: міжособові ролі, інформаційні та ролі щодо прийняття рішень. Ролі не можуть бути незалежні одна від одної, навпаки, вони взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого.*

*Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру. Професор Й.С.Завадський пропонує відповідну модель сучасного менеджера, яка визначає*

вимоги до особистих і ділових якостей керівника, його знань з урахуванням функцій, які виконуються та задач, що вирішуються.

### **Тема 3. МЕНЕДЖЕР, ЙОГО СТИЛЬ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ**

Стиль управління — це манера та спосіб поведінки керівника у стосунках з персоналом. Є багатоваріантна класифікація стилів управління, які поділяються за одним або кількома критеріями.

При здійсненні своїх функцій менеджери використовують різні прийоми. Але багаторазове повторення одних і тих же прийомів формує його конкретний стиль у роботі. Використання конкретного стилю керівництва обумовлюється дією двох основних факторів — ситуації і особистих якостей менеджера. Класичні види стилів: авторитарний (одноосібний) стиль; демократичний стиль керівництва; ліберальний стиль керівництва.

В основу класифікації індивідуальних стилів керівництва покладено характер відносин між менеджером і підлеглими працівниками.

Методи управління — це сукупність прийомів, за допомогою яких досягається мета на багатьох етапах виконання управлінських рішень. їх можна класифікувати за різними ознаками: 1) за характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень; 2) за характером етапів здійснення впливу на виконавців: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні методи; 3) за характером впливу на виконавців: на методи прямого і непрямого впливу; 4) за характером застосування: загальні і спеціальні. На практиці в кожному конкретному випадку методи чи їхні комбінації мають відповідати поставленим меті та завданням, а також загальним параметрам їхнього досягнення.

### **Тема :4. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА**

Цінний той керівник, що знає свою справу, уміє добре управляти і домагатися поставлених цілей, незалежно від його зовнішності й освіти. Це головний стандарт дійсного керівника. Але навіть при наявності усіх вище перерахованих навичок керівник не буде успішним якщо він не буде правильно організовувати свій час і робочий день. Адже такий ресурс як час коштує на ряду з багатьма іншими ресурсами: людьми, фінансами і сировиною.

Менеджер завжди знаходиться в трьох вимірах у дійсному, минулому і майбутньому. Час - не можна нагромадити, умножити або передати. Він проходить безповоротно. На жаль з давніх часів склалося уявлення про керівника, як про людину з мінімальною кількістю вільного часу, і чим менше часу мав керівник, тим більше значною персоною він здавався. Але насправді це лише говорить про низький рівень самоменеджменту, що являє собою послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практика, для того щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час.

### **Тема 5. НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ. ОБЛІК ТА АНАЛІЗ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА**

*Нормування праці - це встановлення міри витрат праці на виконання певного обсягу робіт у певних організаційно-технічних умовах. Завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників. З урахуванням специфіки праці менеджера доцільно виділити такі види норм: норми керованості для керівників - кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти начальник. Вважається, що для вищої ланки управління норма керованості повинна встановлюватися згідно із «законом 7 плюс-мінус 2», тобто не менше 5 і не більше 9 чоловік.*

*Укрупнені нормативи чисельності для фахівців, тобто чисельність працівників, необхідних для повного і якісного виконання робіт у визначених організаційно-технічних умовах.*

*Нормативи часу й обслуговування для технічних виконавців визначаються у залежності від трудомісткості робіт.*

*Щоб створити «часову базу» для планування, необхідно звернути увагу на перші два етапи: підготовка даних, щоб визначити затрати часу на постійні справи, здійснення аналізу змісту плануючих справ і визначити необхідний час для їх виконання. Ці два етапи називають - процесом обліку часу. Існують такі методи обліку затрат робочого часу: фіксація і самофіксація використання робочого часу; хронометраж; моментні спостереження. Самим ефективним методом є самофіксація робочого дня, так як тут діє управлінське правило: якщо працівник включений в процес регламентації своєї праці, він буде виконувати ці рекомендації.*

## **Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ. УМОВИ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

*У комплексі заходів, що забезпечують ефективність праці в сфері управління, важлива роль відводиться раціоналізації робочих місць і створенню сприятливих умов праці. Від них залежить працездатність персоналу і продуктивність праці, ступінь використання потенціалу, збереження здоров'я і тривалості життя працівників управлінської праці.*

*Одним з важливих питань організації робочих місць є раціональне їх планування. Під плануванням робочого місця мається на увазі раціональне просторове розміщення всіх матеріальних елементів виробництва: устаткування, технологічного й організаційного оснащення, інвентаря, що забезпечують ощадливе використання виробничої площі, високопродуктивну і безпечну працю робітника.*

## **Тема 7. ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ**

*Головна задача планування і реалізації міститься в забезпеченні взаємодії професійної і внутрішньо-організаційної кар'єри. Ця взаємодія обумовлює здійснення низки задач, а саме: досягнення взаємозв'язку ціле забезпечення організації і окремого працівника; забезпечення напрямку планування кар'єри на окремого працюючого з метою обліку його специфічних потреб і ситуацій; забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою; усунення "кар'єрних перешкод", в яких практично не з'являються можливості для розвитку працівника; підвищення якості процесу планування кар'єри; формування наочних та сприймаємих критеріїв службового зростання, які використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях; вивчення кар'єрного потенціалу працівників;*

забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення невирогідних очікувань; визначення шляхів службового зростання, використання яких могло задовільнити кількісну та якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу і в потрібному місці.

## **Тема 8. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ**

Для оптимізації процесу зростання і розвитку працівника, керівництво організації повинно забезпечити розуміння професійних інтересів кожного співробітника, його навичок і цінностей для майбутнього направлення його кар'єри, починаючи з першого призначення на посаду. При цьому треба враховувати і використовувати такі фактори.

Управління кар'єрою треба розглядати тільки як організовану і продуману допомогу персоналу організації у досягненні його цілей, професійному розвитку, прагненні створити кар'єру і реалізувати свої здібності.

Досвід американських фірм показує, що роботодавці приймають три головних рішення пов'язаних з кар'єрою працівників: мотивація самих працівників, ефективність роботи та їх відданість фірмі. Найкращим є мотивація зайняття вищої посади на основі компетентності. Але компетентність працівника пов'язана зі стажем роботи на фірмі. Компетентність визначається шляхом оцінки працівника з урахуванням прогнозу майбутньої компетентності, вважаючи, що компетентний у минулому працівник буде виконувати роботу також добре.

Деякі фірми використовують випробування для оцінок працівників самостійно або через центри оцінки. Багато фірм не розголошують дані про вакансії і вимоги до кандидатів. Рішення про підвищення виносяться головними менеджерами, а мотиви і причини просування якогось працівника залишаються неясними.

Конкурентні переваги менеджера формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і можуть розглядатись як результат навчання, розвитку та діяльності. Особистий ресурс менеджера містить необхідні йому конкурентоздатні якості та вміння. Це суб'єктивна сторона конкурентоздатності. Вона показує свідоме прагнення менеджера до успіху у професійній кар'єрі, а також комплекс його соціально-моральних установок, ціннісних орієнтацій, знання та досвід, рівень технологічної майстерності.

## **Тема 9. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

Документальна фіксація інформації є обов'язковим елементом управлінської діяльності. Матеріальними носіями її є документи. Інформація, що міститься в документах, необхідна для стабільної діяльності будь — якої організації, підприємства. На її основі приймаються відповідні управлінські рішення. Документ — матеріальний об'єкт, що містить інформацію у зафіксованому вигляді.

Згідно з Державним стандартом на термінологію діловодства та архівної справи, документ — це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної діяльності і продукти розумової діяльності людини. 219 Як носій інформації документ є неодмінним елементом внутрішньої організації кожної установи, підприємства. Документи



забезпечують взаємодію всіх підрозділів. Комунікативна функція документів забезпечує і зовнішні зв'язки установ та підприємств. Документи використовуються для передачі інформації у часі та просторі, тобто мають координуючу функцію.

В управлінській діяльності використовують головним чином текстові документи, інформація у яких зафіксована будь-яким письмовим способом — рукописним, машинописним, типографським. Сукупність документів, оформлених згідно з певними правилами, називають управлінською документацією. Управлінська документація — це система документації, що забезпечує управлінські процеси в суспільстві, на підприємстві, в організації та установі. Документи створюються для реалізації тієї чи іншої функції. В документі, як правило, переплітається велика кількість функцій — інформаційна, соціальна, комунікативна, управлінська, правова, облікова.

Документування — це процес створення документів. Документування інформації є обов'язковою умовою віднесення до інформаційних ресурсів. Здійснюється воно в порядку, який визначається органами державної влади, відповідальними за організацію діловодства та стандартизацію документів. Документування включає наступні операції: підготовка, складання, узгодження, оформлення та виготовлення документів.

## **Тема 10. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ**

Під документообігом розуміють рух документів на підприємстві з моменту їх отримання або створення до завершення виконання або відправки на архівне зберігання. ЄДСД встановила основні принципи організації документообігу — проходження документів має бути оперативним, цілеспрямованим, тобто, виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути. Має діяти принцип одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або у одного виконавця.

Основу правильної організації обігу документів становить чітке розмежування функцій і обов'язків між працівниками підприємства. Точне знання обов'язків підвищує відповідальність кожного співробітника, при цьому виключає дублювання операцій при роботі з документами. Відповідний розподіл праці у такому разі закріплюється в посадових інструкціях і функціональних обов'язках. Передача документів на всіх етапах проходження (на розгляд, виконання, від одного виконавця до іншого) здійснюється тільки через працівника, який відповідає за діловодство, за резолюцією керівника підприємства.

Класифікація документів — це поділ усіх документів за певними ознаками на справи.

Справою називається сукупність документів, сформованих за якоюсь ознакою, зібраних у тверду обкладинку, оформлених за чіткими правилами.

Номенклатура справ — це систематизований список справ, що заведені в діловодстві підприємства; вона призначена для обліку і групування виконаних документів у справи, включає всі справи підприємства, журнали реєстрації, довідкові картотеки.

Типові строки виконання документів. Перелік документів із зазначенням певного строку виконання.

## **Тема 11. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА**

*Інформація — повідомлення, що дозволяє усунути невизначеність значення в користувача про стан об'єкта, поточні події, розвиток системи. Менеджери організацій використовують інформацію, щоб аналізувати і вирішувати проблеми. Вони залежать від інформації. Зазвичай люди не розрізняють інформацію і дані. Дані є характеристикою фактів і подій, джерелом інформації. Але самі по собі вони нічого не варті. Для того щоб зрозуміти, як менеджери використовують інформацію, охарактеризуємо інформаційні потреби в двох вимірах: рівень, на якому використовується інформація; тип використовуваної інформації.*

*Загальну класифікацію інформації за різними ознаками, а також основні види її типи інформації, що забезпечують менеджерам можливість приймати управлінські рішення. Класифікація інформації: за формою передачі (одержання): візуальна, аудіовізуальна, цифрова, буквальна кодована; за джерелом одержання: зовнішня, внутрішня, вхідна (вихідна) за рівнем керування; за ступенем опрацювання: виробнича, первинна; за часом використання: постійна, перемінна прогнозна, перспективна, оперативна; за роллю в процесі управління: директивна, планова, звітна, контрольна; за характером змісту: статистика, бухгалтерська, кадрова; за можливостями використання: корисна, надлишкова, зайва.*

*Оскільки менеджерам необхідно знати різні способи використання інформації в різних управлінських діях, вони повинні вміти її фільтрувати та розрізняти.*

## **Тема 12. ОРГАНІЗАЦІЯ НАРАД І ЗБОРІВ**

*Праця менеджера пов'язана з проведенням нарад, переговорами і презентаціями. Вони є оперативними інструментами в його звичайній діяльності. Нарada — форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.*

*Ефективні менеджери знають, чого їм слід очікувати від наради, доповіді або презентації, а також, яку мету мають переслідувати такі заходи. Вони запитують себе: «Чому ми організуємо цю нараду?», «Чи хочемо ми опрацювати якесь рішення, зробити повідомлення або ж з'ясувати напрям нашої діяльності?» Вони звичайно наполягають на тому, щоб зміст таких нарад, переговорів, доповідей або презентацій ретельно обмірковувався й заздалегідь доводився до відома учасників. Вони наполягають на тому, щоб кожна нарада давали конкретну користь й просувала вирішення поставлених завдань. Керівник, що налаштований на підвищення ефективності, завжди заздалегідь обговорює завдання тієї чи іншої наради. Він робить все можливе, щоб спілкування відповідало поставленим вимогам. Він не допустить перетворення наради в обмін «чудовими ідеями». Одночасно намагатиметься зробити так, щоб вона не перетворилося у викладення точки зору одного учасника, а стимулювала б розумовий процес всіх присутніх. Наприкінці наради досвідчений керівник повертається до порядку денного й порівнює, чи відповідають рішення наради поставленим цілям. Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і*

виступати. Але поєднувати це не можливо. Разом з тим, концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом.

Всі службові наради за своїм призначенням і характером можна поділити на такі види: пов'язані з опрацюванням рішень, організацією реалізації прийнятих рішень, підсумками будь-якого рішення для оцінки його результатів, вирішенням поточних виробничих завдань тощо. Службові наради — це також одна з форм участі широких кіл рядових працівників в управлінні.

Збори — присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо).

Технологія ефективного проведення зборів. Збори — це, по суті різнопланові бесіди. Дуже легко проводити збори у формі бесіди, якщо розглядати всю аудиторію як одну особу й звертатися до неї як до складної людини. Правда, підготовка є більш кропіткою, а визначити досягнуті результати складніше, але правила поведінки як на зборах, так і в приватній бесіді залишаються однаковими. Проаналізуємо наведені нижче дев'ять правил проведення зборів одне за одним і в подальшому будемо пристосовувати їх до наших специфічних умов.

### **Тема 13. ДІЛОВІ БЕСІДИ ТА ПЕРЕГОВОРИ**

Слід засвоїти кілька основних принципів ведення бесіди й відшліфувати їх у повсякденній практиці до досконалості. Проте слід мати на увазі, що неможливо освоїти всі принципи відразу, без теоретичної бази й тривалих тренувань. Тільки шляхом кропіткої праці й вправ ми можемо й повинні розвивати здатність застосовувати одночасно кілька зазначених тут принципів.

Існують основні технічні прийоми проведення ділових бесід і переговорів, які можна й варто застосовувати в будь-якій ситуації. Вони допомагають організувати колектив і налагодити успішну роботу. П'ять універсальних принципів ведення ділових бесід: — привернути увагу співрозмовника (початок бесіди). Якщо ми не спроможні привернути увагу співрозмовника, якщо він нас не слухає, навіщо взагалі щось говорити? Якщо співрозмовник виявить бажання спілкуватися значить, він впевнений, що наш виступ буде для нього корисний, тобто він буде нас із задоволенням слухати; — (передача інформації) — будити в нашому співрозмовнику зацікавленість. На основі викликаного інтересу варто переконати співрозмовника в тім, що він зробить розумно, погодившись з нашими ідеями й пропозиціями, тому що їх реалізація дасть йому і його підприємству певну користь; — детальне обґрунтування (аргументація). Співрозмовник може цікавитися нашими ідеями й пропозиціями, він може зрозуміти їх доцільність, але все ще поводитьсь обережно і не бачить можливостей застосування на своєму підприємстві. Викликавши інтерес і переконавши співрозмовника, ми повинні з'ясувати й розмежувати його бажання. Треба переконати його в тому, що він вчинить розумно, погодившись з цими ідеями й пропозиціями (аргументацією); — виявити інтереси й усунути сумніви співрозмовника (нейтралізація, спростування зауважень); — перетворення інтересів співрозмовника в остаточне рішення (прийняття рішень).

Переговори — взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, якщо інтереси обох сторін співпадають або суперечать один одному.

Переговори є широким аспектом спілкування, що охоплює багато сфер діяльності індивіда. Як метод вирішення конфліктів — це набір тактичних

*прийомів, спрямованих на пошук взаємно прийнятих рішень для конфліктуючих сторін.*

## **Тема 14. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА**

*Культура управління в сучасних умовах розвитку ринкових відносин є надзвичайно важливим компонентом підвищення ефективності роботи організації. Поняття «культура» є узагальнюючим і має декілька значень. Наприклад, говорять про культуру суспільства, частини суспільства, окремої особистості і нарешті, про культуру окремих видів діяльності. Діяльність людини може належати до виробництва матеріальних благ або духовних цінностей. До матеріальної культури належать засоби виробництва і предмети праці, які використовуються в сфері суспільного виробництва. Рівень і характер розвитку матеріальної культури тісно пов'язані з розвитком виробничих сил і визначаються виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людиною природою. До духовної культури належать наука, рівень освіти населення, стан освіти та медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей, рівень розвитку духовних потреб та інтересів людей.*

*Таким чином, культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку як у сфері матеріального виробництва, так і в духовному житті. Вона полягає в знаннях людства, змісті праці, навичках і досвіді, набутих ним. Культура людства надзвичайно динамічна, оскільки сучасне покоління може розвиватися лише на основі творчого використання культурних цінностей попередніх поколінь. Суспільство відтворює й удосконалюється, тільки наслідуючи і творчо опрацьовуючи вже нагромаджені багатства.*

*Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права*

*Культура менеджменту відіграє значну роль. Вона сприяє успішному вирішенню багатьох соціально-економічних завдань, які виникають в управлінні підприємством. Ефективна робота апарату управління в умовах ринкових відносин, його структурних підрозділів та окремих управлінських працівників можлива тільки при високому рівні культури управління.*

*В сучасних умовах дотримання вимог культури управління дає можливість досягти більш чіткої та злагодженої роботи працівників апарату управління, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професійний рівень персоналу підприємств.*

*Культура управління складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів. Основні елементи культури управління: культура працівників управління, культура процесу управління, культура умов праці, культура документації.*

## **Тема 15. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

Ефективність діяльності компанії значною мірою визначається такими факторами, як виробничі потужності, технології, персонал, його кваліфікація, фінансові ресурси, ноу-хау, потенціал розвитку. Поряд з цим до найбільш значущих факторів належить корпоративна культура, яка є системою, що складається з набору правил і стандартів, які визначають взаємодію і консенсус членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів і ключових факторів розвитку компанії.

Корпоративна (організаційна) культура — інтегральна, досить регламентована характеристика компанії, що включає такі аспекти: • прийняті всіма працівниками норми; • принципи, способи розподілу влади; • прийнятий у компанії стиль керівництва, згуртованість і взаємопов'язаність працівників; • характерні способи організації проходження взаємодії (тобто процесів координації, комунікації, вирішення конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків); • організація рольового розподілу; • система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів роботи, стилі управління

Мовою ділових кіл організаційна культура означає: важливість роботи для досягнення успіху в бізнесі; сприйняття роботи не тільки як засобу одержання доходу і професійного росту, й як способу задоволення працівником своїх потреб у самоповазі, його самодостатність; повага до працівників, визнання цінності кожного співробітника саме цієї компанії; цінність таких якостей, як енергія, схильність до розумного ризику, ініціативність, професіоналізм; визнання споживачів (клієнтів) та їхніх потреб як центру уваги всієї діяльності компанії. Переважна більшість керівників розглядають організаційну культуру як інструмент, що дозволяє зорієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити лояльність і полегшити спілкування.

Ділова етика в широкому розумінні — це сукупність етичних норм і принципів, якими керується компанія (працівники) у сфері управління і підприємництва. Діловий етикет — порядок поведінки в сфері управління і підприємництва, що включає систему детально пророблених і регламентованих правил поведінки в різних ділових ситуаціях, у тому числі при прийомі на роботу, звертанні до керівництва, діловій переписці і діловому спілкуванню.

Однією із основних складових організаційної культури є принципи спільної діяльності, які визначають, наскільки ефективно функціонують групи і колективи людей, що здійснюють менеджмент компанії.

Тип спільної діяльності — це спосіб взаємодії в рамках колективної праці, спосіб організації колективної праці.

Імідж (від англ. *image*) — образ, змістовний бік характеру конкретної особи. Під іміджем організації, як правило, мається на увазі її узагальнений портрет, що створюється в уяві різних груп людей на підставі того, що вона заявляє і особливо що робить. Тобто маються на увазі його окремі складові, співвідношення й узгодження між ними.

Останнім часом особливий інтерес викликає так званий корпоративний імідж. Корпоративний, або організаційний імідж — це образ організації, сформований у суспільній свідомості, цілісне сприйняття організації різними групами людей. Імідж компанії, що існує в свідомості співробітників, це її внутрішній образ.

*Імідж компанії у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, що не входять у число співробітників, — це зовнішній її образ.*

*Формуватися імідж починає одразу ж, як тільки компанія виходить на ринок. Проте в більшості випадків у керівників немає ні часу, ні сил, ні грошей, щоб цілеспрямовано його корегувати у бажаному напрямку. У цьому випадку він складається стихійно. Найчастіше стихійний імідж має як позитивні, так і негативні риси. Через це про одні і ті ж самі компанії ми часом чуємо протилежні думки.*

## ТЕМАТИКА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАННЯТЬ



**Семінарське заняття** – це особлива форма навчальних практичних занять, яка полягає у самостійному вивченні студентами окремих питань і тем лекційного курсу з наступним оформленням навчального матеріалу у вигляді конспектів та доповідей. В процесі семінарських занять студенти опановують мистецтво усного та письмового викладу матеріалу, які розвивають логічне мислення, спонтанне мовлення, уміння висловлювати й аргументувати власні думки та критично аналізувати в тій чи ін. ситуації.

### ТЕМАТИКА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАННЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	<b>Тема 1.</b> Особливості управлінської праці	2	1
2	<b>Тема 2.</b> Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу і кооперації управлінської праці	2	
3	<b>Тема 3.</b> Делегування повноважень	2	
4	<b>Тема 4.</b> Раціональні методи й засоби планування та виконання	2	
5	<b>Тема 5.</b> Раціональне використання часу менеджером	2	
6	<b>Тема 6.</b> Забезпечення комфортних та безпечних умов праці	2	1
7	<b>Тема 7.</b> Кар'єрні періоди в житті людини	2	
8	<b>Тема 8.</b> Фактори успіху розвитку кар'єри	2	
9	<b>Тема 9.</b> Система документації та її класифікація	2	1
10	<b>Тема 10.</b> Документування управлінської діяльності в організації	2	
11	<b>Тема 11.</b> Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту	2	1
12	<b>Тема 12.</b> Технологія підготовки проведення нарад і зборів	2	
13	<b>Тема 13.</b> Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів	2	
14	<b>Тема 14.</b> Роль культури менеджменту та її основні функції	2	
15	<b>Тема 15.</b> Загальні положення та основні поняття корпоративної культури	2	
	<b>Разом</b>	<b>30</b>	<b>4</b>



## **Тема 1. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ**

**Ключові слова теми:** діяльність людини, розподіл праці, професія, управлінська праця, праця менеджера, предметом праці, об'єктом праці, засобами організації праці, евристична праця, адміністративна праця, операторська праця.

### **Питання для обговорення**

1. У чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?
2. Визначити логіку процесу управлінської праці.
3. Висвітлити функціональні аспекти управлінської праці.
4. Охарактеризувати евристичну працю менеджера.
5. Які операції має виконувати менеджер у процесі реалізації адміністративної та операторської функції?
6. Охарактеризувати особливості управлінської праці.
7. У чому полягає зміст діяльності менеджера?

### **Завдання**

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, законспектувати та підготувати виступ відповідно до питань :

- Які операції має виконувати менеджер у процесі реалізації адміністративної та операторської функції?
- Охарактеризувати особливості управлінської праці.
- У чому полягає зміст діяльності менеджера?

**Тема 2. ОСНОВНІ ВИДИ ТА ПРИНЦИПИ ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОГО РОЗПОДІЛУ І КООПЕРАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ**  
**Ключові слова теми:** роль, ролі менеджерів, цільові ролі, підтримуючі ролі, інформаційні, міжособові, ролі пов'язані з прийняттям рішення, керівник, наставник, натхненник, дипломат, новатор, дослідник прогнозіст, інформаційний центр, мотив, мотивація, амбіційна мотивація, ділові та розумові якості, компетентність, особисті риси.

### **Питання для обговорення**

1. Висвітлити управлінські ролі менеджера (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень).
2. Назвати основні категорії кадрів управління.
3. Розкрити специфіку праці основних категорій менеджерів.
4. Визначити основні та часткові функції менеджерів різних управлінських рівнів.
5. Дати характеристику вимогам, які висуваються до сучасного менеджера.
6. Охарактеризувати передумови щодо заняття посади менеджера.

### **Завдання**

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, законспектувати та підготувати виступ відповідно до питань :

- Висвітлити управлінські ролі менеджера (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень).
- Дати характеристику вимогам, які висуваються до сучасного менеджера.



- Охарактеризувати передумови щодо заняття посади менеджера.

### **Тема 3. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ**

**Ключові слова теми:** функції апарату управління, повноваження, делегування, делегування повноважень, зобов'язання, теоретичне делегування, розподіл управлінської праці, кооперація управлінської праці.

#### **Питання для обговорення**

1. У чому полягає розподіл управлінської праці?
2. Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.
3. Розкрийте технологічний розподіл завдань серед менеджерів різних категорій.
4. Назвіть особливості розподілу функцій між членами загального керівництва підприємства.
5. Визначте форми розподілу праці та їх зміст.
6. Висвітліть напрямки вертикального та горизонтального розподілу праці.
7. У чому полягає зміст понять «відповідальність», «повноваження», «компетенція», «зобов'язання», «розпорядження», «делегування»?
8. Охарактеризуйте схему делегування повноважень. Назвіть умови делегування повноважень.
9. Назвіть і охарактеризуйте фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень в організації. Розкрийте сутність та особливості делегування відповідальності.
10. Визначте фактори ефективності лінійних повноважень.
11. Обґрунтуйте заходи подолання помилок працівників.
12. Розкрийте зміст та принципи розпорядчої діяльності менеджера.

#### **Завдання**

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, пройти тестування відповідно до питань результат описати в зошиті :

#### **Тест «Уміння делегувати доручення»**

Цей тест вимірює здатність раціонально розподіляти обов'язки між підлеглими, грамотно вибирати людей, на яких можна покласти відповідальне доручення. Відповідайте «так» або «ні».

1. Чи працюєте ви зазвичай довше, ніж ваші підлеглі?
2. Чи витрачаєте ви час на рутинні роботи, які могли б виконати й ваші підлеглі?
3. Чи прагнете ви поставити свій підпис на кожному папері?
4. Чи завалений ваш робочий стіл паперами після завершення робочого дня?
5. Чи продовжуєте ви займатися питаннями й проблемами, які вам доводилося вирішувати колись?
6. Чи часто вас відривають від справ проханнями або питаннями, які стосуються виконуваних тепер завдань і проектів?
7. Чи доводиться вам постійно поспішати, щоб не виходити із графіка?

### **Тема 4. РАЦІОНАЛЬНІ МЕТОДИ Й ЗАСОБИ ПЛАНУВАННЯ ТА ВИКОНАННЯ**

**Ключові слова теми:** цільове планування, класифікація планів, вимоги до цілей менеджерів, методи планування особистої праці менеджера, перспективне планування, річне та місячне планування, раціоналізація витрат часу на планування, оперативне планування, стадії процесу планування часу як ресурсу, аналіз витрат часу на виконання конкретних видів робіт, правила планування та резервування часу, принципи визначення пріоритетності справ щодо першочергового виконання.

#### **Питання для обговорення**

1. Висвітліть роль цільового планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.
2. Назвіть мету оперативного планування на індивідуальному рівні.
3. Перерахуйте основні результати якісного оперативного планування.
4. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи менеджера?
5. Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера.
6. Яким вимогам повинні відповідати цілі менеджера?
7. Розкрийте сутність методів планування особистої праці менеджера.
8. За якими етапами слід здійснювати процес розробки плану особистої праці менеджера?
9. Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.
10. Висвітліть стадії процесу планування часу як ресурсу.
11. Зазначте напрями аналізу витрат часу на виконання конкретних видів робіт.
12. Розкрийте правила планування та резервування часу менеджера.
13. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера.

#### **Завдання**

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, законспектувати та підготувати виступ відповідно до питань :

1. За допомогою яких принципів може здійснюватися визначення пріоритетності справ менеджера? Розкрийте зміст та можливість застосування кожного принципу.
2. Охарактеризуйте традиційні та комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера.

#### **Тема 5. РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ МЕНЕДЖЕРОМ**

**Ключові слова теми:** нормування праці, завдання нормування праці, вимоги до нормування управлінської праці, види норм для різних категорій працівників, методи нормування управлінської праці (мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування), особливості часу як ресурсу, облік та аналіз робочого часу, класифікація видів робіт, принципи техніки ведення обліку робочого часу, аналіз витрат часу та перешкод, інвентаризація часу, напрями аналізу робочого часу, самофотографія робочого дня, фактори непродуктивних витрат часу.

#### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте сутність, роль та завдання нормування управлінської праці в сучасних умовах.
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги до нормування управлінської праці.
3. Визначте види норм для керівників, фахівців, технічних виконавців з урахуванням специфіки праці.
4. У чому полягає сутність та особливості застосування методів нормування управлінської праці?
5. Розкрийте сутність методу мікроелементного планування управлінської праці.
6. У чому полягає метод аналітичного нормування управлінської праці?
7. Охарактеризуйте методи статистичного та експертного нормування управлінської праці.
8. У чому полягає особливість часу як ресурсу?
9. Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.
10. Назвіть принципи техніки ведення обліку робочого часу менеджера.
11. Охарактеризуйте методи аналізу робочого часу менеджера.

#### **Завдання**

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, законспектувати та підготувати виступ відповідно до питань :

1. Розкрийте сутність поняття «інвентаризація часу».
2. Зазначте напрями аналізу робочого часу та перешкод до його ефективного використання.
3. Назвіть етапи самоаналізу використання робочого часу.
4. Висвітліть основні практичні поради менеджеру щодо організації його роботи.
5. Назвіть основні фактори непродуктивних витрат часу в діяльності менеджера

### **Тема 6. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНИХ ТА БЕЗПЕЧНИХ УМОВ ПРАЦІ**

**Ключові слова теми:** системи планування приміщень (кабінетна, зальна, стільникова), правила розподілу приміщень, організація робочого місця, класифікація робочого місця, паспорт робочого місця, вимоги до організації робочого місця, технічні засоби управління, норми штучного освітлення приміщень, АРМ менеджера.

#### **Питання для обговорення**

1. Які існують системи планування приміщень? Розкрийте їх переваги та недоліки.
2. У чому полягає організація робочого місця?
3. Охарактеризуйте структуру паспорту робочого місця.
4. Розкрийте вимоги до раціональної організації праці менеджера.
5. Обґрунтуйте доцільність застосування різних систем опрацювання даних за функціональними можливостями.
6. Які існують види засобів оргтехніки залежно від характеру роботи з інформацією?
7. Визначте норми штучного освітлення службових приміщень.

8. Поняття про традиційний робочий тиждень, гнучкий час, перманентний найм на умовах часткової зайнятості, розподіл роботи, стислого (скороченого) тижня.

9. Фактори робочої обстановки, що впливають на здоров'я й безпеку персоналу.

10. Причини нещасних випадків і професійних захворювань.

11. Роль керівника в забезпеченні безпеки праці на підприємстві.

### Завдання

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, законспектувати та підготувати виступ відповідно до питань :

1. Висвітліть основні правила розподілу приміщень за пріоритетністю розміщення.

2. Класифікуйте ваше робоче місце (вдома, на роботі, чи навчальному закладі).

## Тема 7. КАР'ЄРНІ ПЕРІОДИ В ЖИТТІ ЛЮДИНИ

**Ключові слова теми:** кар'єра, ділова кар'єра, внутрішньо-організаційна кар'єра, міжорганізаційна кар'єра, спеціалізована кар'єра, неспеціалізована кар'єра, вертикальна кар'єра, горизонтальна кар'єра, ступінчаста кар'єра, прихована кар'єра.

### Питання для обговорення

1. Що таке ділова кар'єра?

2. Розкрити сутність професійного та соціального аспектів кар'єри.

3. Як еволюціонували уявлення про ділову кар'єру.

4. Які фактори впливають на побудову кар'єри?

5. Назвати етапи планування кар'єри.

6. Чим відрізняється кар'єрограма від плану розвитку кар'єри?

7. Які кроки необхідні для вибору кар'єри?

8. Які вимоги та цілі формування кар'єри?

### Завдання

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, пройти тестування відповідно до питань результат описати в зошиті :

#### Тест «Ви кар'єрист або рядовий співробітник? »

1. Ви часто даєте собі слово стати побудильнику, але дозволяєте собі трохи полежати?

*а) для вас це недозволена розкіш;*

*б) іноді так буває;*

*в) на жаль, так трапляється щоранку.*

2. Як ви вважаєте, без пунктуальності ваше життя перетворилося б на справжній хаос?

*а) безумовно;*

*б) в якійсь мірі;*

*в) ні, це не головне.*

3. Неорганізованість людини заважає його кар'єрі?

*а) так;*

*б) важко сказати;*

*в) не згоден.*

4. Вам потрібно повідомити щось термінове своєму знайомому, у якого проходять важливі переговори. Ви:

*а) передасте, щоб він зв'язався з вами;*

*б) попросить перервати бесіду;*

*в) вклинитесь в розмову.*

5. Під час розмови до вас підходить хтось, за кого вам не хотілося б продовжувати бесіду. Ви:

*а) заговорите на іншу тему;*

*б) вибачитесь і переберете розмову;*

*в) замовкніть.*

6. Часто в хвилини сильного хвилювання у вас підступає «комоч до горла»?

*а) не помічали такого;*

*б) іноді трапляється;*

*в) постійно.*

7. Шеф просить вас взяти на себе обов'язки хворого колеги. Як ви вчините?

*а) погодьтєся з умовою, що це не триватиме довго;*

*б) попросить матеріальну компенсацію;*

в) відмовитесь.

8. Ваша подруга довгий час не оголошувалася. Яким чином ви намагаєтеся зв'язатися з нею?

а) зателефонуйте по телефону;

б) відвідай її;

в) не будете намагатися зовсім.

9. Скільки часу ви готові віддавати робочого процесу?

а) 24 години на добу;

б) 16 годин;

в) обумовлену трудовим договором час.

10. До чого ви прагнете?

а) до влади;

б) до багатства;

в) до тихого сімейного життя.

**Підведемо підсумки:** за кожну відповідь «а» поставте собі 2 бали, за відповідь «б» – 1 бал, за відповідь «в» – 0 балів. Підсумуйте отримані бали.

*Якщо ви набрали від 0 до 5 балів* – ви рядовий співробітник, який чесно заробляє свій хліб. Ви не прагнете до чогось більшого і не намагаєтеся зробити неможливого. Найімовірніше, вам просто не вистачає впевненості у власних силах для активних дій. Хоча ви цілком задоволені своїм тихим розміреним життям і прагнути до чогось більшого просто не бачите сенсу. Суєта і велика відповідальність – ноша не для ваших плечей.

*Якщо ви набрали від 6 до 14 балів* – вас не можна назвати кар'єристом, хоча певні кроки ви робите, щоб зайняти більш високе соціальне становище. Найімовірніше, ви ніколи не станете президентом, але з вашою думкою будуть рахуватися.

*Якщо ви набрали від 15 до 20 балів* – ви справжній кар'єрист. Про вас можна сказати, що такої людини не зупинять ніякі перешкоди. Вас не цікавить тихе сімейне життя. Влада і гроші – ось до чого ви прагнете. Ваші плани грандіозні, ваша невичерпна енергія.

Продовжуйте в тому ж дусі, і, можливо, наступним президентом країни будете саме ви!

<http://test-vas-legko-vibiti-z-koli%D1%97/>

## Тема 8. ФАКТОРИ УСПІХУ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ

**Ключові слова теми:** кар'єра, професійний розвиток, розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, переведення, конкуренція, оцінки професійних переваг, професіоналізм менеджера, менеджер-професіонал.

### Питання для обговорення

1. Що таке кар'єрний самоменеджмент?
2. Описати порядок складання балансу успіхів і невдач.
3. Яким чином здійснюється аналіз сильних і слабких сторін особистості?
4. У чому полягають відмінності між тьюторингом та коучингом?
5. Що таке кар'єрна компетентність?
6. Описати методичне забезпечення діагностики кар'єрної компетентності.
7. Які заходи ВНЗ сприяють супроводженню кар'єри молодих спеціалістів?

### Завдання

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, пройти тестування відповідно до питань результат описати в зошиті :

Деякі західні компанії і сьогодні використовують тестування Майерс-Бріггс при відборі кандидатів на свої вакансії. Комбінація букв розповість про ваш тип особистості.

**1. Ви абсолютно виснажені, тиждень був довгим і не найвдалішим. Як проведете вихідні?**

- Наберу друзям, дізнаюся, які у них плани. Чув, відкрився новий ресторан / в прокат вийшла смішна комедія / в пейнтбольному клубі знижки. Потрібно вибратися всім разом. – Е
- Переведу телефон в режим «Не турбувати», залишуся вдома. Ввімкну новий епізод улюбленого серіалу, зберу пазл, полежу в ванні з книжкою. – І

**2. Яке з двох описів більше підходить вам?**

• Найважливіше для мене те, що відбувається тут і зараз. Я відштовхуюсь від реального стану справ, звертаю увагу на деталі. – S

• Факти – це нудно. Я люблю мріяти і складати сценарії майбутніх подій. Найбільше охоче покладаюся на інтуїцію, ніж на якісь дані. –

**3. Компанія – конкурент вашого роботодавця намагається вас переманити. Ви сумніваєтеся: там набагато більше платять, але тут прекрасний колектив та й начальник відділу натякнув, що рекомендує вас керівництву перед відходом на пенсію. Як будете приймати рішення?**

• Вивчу всю доступну інформацію про компанію-конкурента, пораджуся зі знайомим HR-менеджером, намалюю таблицю «за і проти». У таких справах важливо все тверезо оцінити і зважити. – T

• Прислухаюся до власних почуттів і відчуттів. Завжди намагаюся йти за покликом серця. – F

**4. Компанія – конкурент вашого роботодавця намагається вас переманити. Ви сумніваєтеся: там набагато більше платять, але тут прекрасний колектив та й начальник відділу натякнув, що рекомендує вас керівництву перед відходом на пенсію. Як будете приймати рішення?**

• Вивчу всю доступну інформацію про компанію-конкурента, пораджуся зі знайомим HR-менеджером, намалюю таблицю «за і проти». У таких справах важливо все тверезо оцінити і зважити. – T

• Прислухаюся до власних почуттів і відчуттів. Завжди намагаюся йти за покликом серця. – F

**А тепер шукайте свій тип особистості за Майерс-Бріггс!**

### ***ESTJ – управлінець***

Практичний і послідовний, він обожає порядок у всьому, планувати і займатися організацією. Але найбільше – переконувати тих, які оточують у своїй правоті і схилити до власної точки зору. Тверезо дивиться на життя і довіряє насамперед фактам.

Відкритий для спілкування, нових знайомств і галасливих компаній. Не забуває піклуватися про близьких і вмє виявляти свою любов.

**11% чоловіків, 6% жінок**

### ***ENTJ – КОМАНДИР***

Для нього життя – боротьба і екстрим. Саме так він пізнає тих, які оточують і себе. Сміливий і ризиковий, він легко надихається і починає щось нове. В той самий час адекватно оцінює свої здібності – як сильні, так і слабкі сторони.

Тонко відчуває тенденції, відкритий для свіжих ідей. Мислить позитивно. Обожає спорт і все, що з ним пов'язано.

**3% чоловіків, 1% жінок**

### ***ESFJ – УЧИТЕЛЬ***

Прекрасно ладнає з людьми, душа будь-якої компанії. Так само уважний і турботливий, завжди готовий прийти на допомогу, навіть, якщо доведеться пожертвувати власними інтересами заради іншої людини.

При цьому в своїх справах дуже самостійний і, як правило, всього домагається без сторонньої допомоги. Від близьких чекає тільки емоційної підтримки.

**17% жінок, 8% чоловіків**

### ***ESTP – МАРШАЛ***

«Головне не перемога, а участь» – це не про нього. Прагне за всяку ціну досягти своєї мети, навіть, якщо доведеться застосовувати фізичну силу. Дотримується чіткого плану дій, не виносить підпорядкування і компромісів.

Природжений боєць, рухливий, але зібраний. Здатний об'єктивно оцінити навіть стресову ситуацію і дати швидко, точну відповідь.

**6% чоловіків, 3% жінок**

### ***ENFJ – НАСТАВНИК***

Емоційний, красномовний, з виразною мімікою і розвиненою жестикуляцією. Розуміє і переносить на себе емоції інших людей, вловлює навіть найменшу нещирість. У любові недовірливий і ревнивий.

Часто буває готовий до тих чи інших подій, володіючи здатністю передчувати їх заздалегідь.

**3% жінок, 2% чоловіків**

***ENTP – ВИНАХІДНИК***

Генератор ідей, перебуває в безперервному створенні чогось нового. Швидко адаптується в незвичних умовах, з легкістю освоює різні методи роботи.

Часто через свою нелюбов до традицій і рутини змінює професійні сфери і хобі, стає новатором і першопрохідцем. Що важливо, здатний не тільки створювати ідею, а й доносити її суть до інших, приймати рішення і втілювати задумане в життя.

**4% чоловіків, 2% жінок**

***ESFP – ПОЛІТИК***

Майстерно визначає можливості тих, які оточують і нерідко використовує це з метою маніпуляції. У спілкуванні з людьми керується в першу чергу власними інтересами, проте прагне справити на них враження і створити образ непересічної особистості.

Обома ногами в теперішній миті, не любить даремно витрачати час. Чекає швидких результатів, не терпить бюрократії і тяганини.

**10% жінок, 7% чоловіків**

***ESTP – МАРШАЛ***

«Головне не перемога, а участь» – це не про нього. Прагне за всяку ціну досягти своєї мети, навіть, якщо доведеться застосовувати фізичну силу. Дотримується чіткого плану дій, не виносить підпорядкування і компромісів.

Природжений боєць, рухливий, але зібраний. Здатний об'єктивно оцінити навіть стресову ситуацію і дати швидко, точну відповідь.

**6% чоловіків, 3% жінок**

***ENFJ – НАСТАВНИК***

Емоційний, красномовний, з виразною мімікою і розвиненою жестикуляцією. Розуміє і переносить на себе емоції інших людей, вловлює навіть найменшу нещирість. У любові недовірливий і ревнивий.

Часто буває готовий до тих чи інших подій, володіючи здатністю передчувати їх заздалегідь.

**3% жінок, 2% чоловіків**

***ENTP – ВИНАХІДНИК***

Генератор ідей, перебуває в безперервному створенні чогось нового. Швидко адаптується в незвичних умовах, з легкістю освоює різні методи роботи.

Часто через свою нелюбов до традицій і рутини змінює професійні сфери і хобі, стає новатором і першопрохідцем. Що важливо, здатний не тільки створювати ідею, а й доносити її суть до інших, приймати рішення і втілювати задумане в життя.

**4% чоловіків, 2% жінок**

***ESFP – ПОЛІТИК***

Майстерно визначає можливості тих, які оточують і нерідко використовує це з метою маніпуляції. У спілкуванні з людьми керується в першу чергу власними інтересами, проте прагне справити на них враження і створити образ непересічної особистості.

Обома ногами в теперішній миті, не любить даремно витрачати час. Чекає швидких результатів, не терпить бюрократії і тяганини.

**10% жінок, 7% чоловіків**

***ESTP – МАРШАЛ***

«Головне не перемога, а участь» – це не про нього. Прагне за всяку ціну досягти своєї мети, навіть, якщо доведеться застосовувати фізичну силу. Дотримується чіткого плану дій, не виносить підпорядкування і компромісів.

Природжений боєць, рухливий, але зібраний. Здатний об'єктивно оцінити навіть стресову ситуацію і дати швидко, точну відповідь.

**6% чоловіків, 3% жінок**

***ENFJ – НАСТАВНИК***

Емоційний, красномовний, з виразною мімікою і розвиненою жестикуляцією. Розуміє і переносить на себе емоції інших людей, вловлює навіть найменшу нещирість. У любові недовірливий і ревнивий.

Часто буває готовий до тих чи інших подій, володіючи здатністю передчувати їх заздалегідь.

**3% жінок, 2% чоловіків**

***ENTP – ВИНАХІДНИК***

Генератор ідей, перебуває в безперервному створенні чогось нового. Швидко адаптується в незвичних умовах, з легкістю освоює різні методи роботи.

Часто через свою нелюбов до традицій і рутини змінює професійні сфери і хобі, стає новатором і першопрохідцем. Що важливо, здатний не тільки створювати ідею, а й доносити її суть до інших, приймати рішення і втілювати задумане в життя.

**4% чоловіків, 2% жінок**

***ESFP – ПОЛІТИК***

Майстерно визначає можливості тих, які оточують і нерідко використовує це з метою маніпуляції. У спілкуванні з людьми керується в першу чергу власними інтересами, проте прагне справити на них враження і створити образ непересічної особистості.

Обома ногами в теперішній миті, не любить даремно витрачати час. Чекає швидких результатів, не терпить бюрократії і тяганини.

**10% жінок, 7% чоловіків**

***ESTP – МАРШАЛ***

«Головне не перемога, а участь» – це не про нього. Прагне за всяку ціну досягти своєї мети, навіть, якщо доведеться застосовувати фізичну силу. Дотримується чіткого плану дій, не вносить підпорядкування і компромісів.

Природжений борець, рухливий, але зібраний. Здатний об'єктивно оцінити навіть стресову ситуацію і дати швидко, точну відповідь.

**6% чоловіків, 3% жінок**

***ENFJ – НАСТАВНИК***

Емоційний, красномовний, з виразною мімікою і розвиненою жестикуляцією. Розуміє і переносить на себе емоції інших людей, вловлює навіть найменшу нещирість. У любові недовірливий і ревнивий.

Часто буває готовий до тих чи інших подій, володіючи здатністю передчувати їх заздалегідь.

**3% жінок, 2% чоловіків**

***ENTP – ВИНАХІДНИК***

Генератор ідей, перебуває в безперервному створенні чогось нового. Швидко адаптується в незвичних умовах, з легкістю освоює різні методи роботи.

Часто через свою нелюбов до традицій і рутини змінює професійні сфери і хобі, стає новатором і першопрохідцем. Що важливо, здатний не тільки створювати ідею, а й доносити її суть до інших, приймати рішення і втілювати задумане в життя.

**4% чоловіків, 2% жінок**

***ESFP – ПОЛІТИК***

Майстерно визначає можливості тих, які оточують і нерідко використовує це з метою маніпуляції. У спілкуванні з людьми керується в першу чергу власними інтересами, проте прагне справити на них враження і створити образ непересічної особистості.

Обома ногами в теперішній миті, не любить даремно витрачати час. Чекає швидких результатів, не терпить бюрократії і тяганини.

**10% жінок, 7% чоловіків**

## **Тема 9. СИСТЕМА ДОКУМЕНТАЦІЇ ТА ЇЇ КЛАСИФІКАЦІЯ**

**Ключові слова теми:** інформація, документ, управлінська документація, діловодство, документування, система документації, документальне забезпечення, оригінал та копія документа.

### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством.
2. Дайте визначення документа.



3. Які Ви знаєте види документів.
4. Наведіть класифікацію документів.
5. Що означає процес документування.
6. Що означає поняття уніфікації управлінських документів?
7. Розкрийте поняття системи документації.

#### **Завдання**

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, законспектувати та підготувати виступ відповідно до питань :

1. Опишіть складові документального забезпечення діяльності підприємства.
2. Наведіть класифікацію системи документації.
3. Розкрийте поняття стандартизації управлінських документів.

### **Тема 10. ДОКУМЕНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Ключові слова теми:** раціональна обробка текстових матеріалів, вимоги до раціоналізації організації документообігу, уніфікація та стандартизація документів, засоби раціональної обробки текстових матеріалів, маркування тексту, розгляд документів, раціональні технології листування, розподіл вхідних документів, напрями та переваги попереднього розгляду документів, вихідні документи, методи контролю за станом документального забезпечення управління.

#### **Питання для обговорення**

1. У чому полягає раціональне опрацювання текстових матеріалів?
2. Розкрийте форми уніфікації документів.
3. В чому полягає процес стандартизації документів.
4. Зазначте переваги попереднього розгляду документів?
5. У чому полягає зміст роботи з документами, що надходять на підприємство?

#### **Завдання**

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, законспектувати та підготувати виступ відповідно до питань :

1. Вкажіть вимоги до раціональної організації документообігу на підприємстві.
2. Визначте напрями удосконалення документообігу на підприємстві.
3. Назвіть та охарактеризуйте методи контролю за станом документаційного забезпечення управління.

### **Тема 11. КОМП'ЮТЕРНІ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Ключові слова теми:** система інформаційного забезпечення, якість інформації, статистична інформація, масова інформація, правова інформація, особова інформація, довідково-енциклопедична інформація, соціологічна інформація, конфіденціальна інформація, економічна інформація, система управлінського обліку, комерційна таємниця, інформаційна безпека, комерційне шпигунство, економічна розвідка.

#### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте поняття інформації.

2. Назвіть елементи системи інформаційного забезпечення.
3. Перелічіть показники якості інформації.
4. Назвіть основні завдання інформаційної підсистеми.
6. Перелічіть послідовність етапів формування системи комунікацій.
7. Дайте класифікацію інформації.
8. Розкрийте зміст поняття управлінського обліку.
9. Перелічіть елементи системи управлінського обліку.
10. Перелічіть відомості, що складають комерційну таємницю підприємства.
11. Назвіть правила ефективної роботи дозвільної системи підприємства.

### **Завдання**

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, законспектувати та підготувати виступ відповідно до питань :

1. Опишіть негативні явища, притаманні інформаційним системам управління підприємствами.
2. Опишіть шляхи раціоналізації, інтегрування та подальшої автоматизації інформаційних потоків.
3. Опишіть процес побудови інформаційної системи підприємства.
4. Опишіть шляхи захисту КТ.

## **Тема 12. ТЕХНОЛОГІЯ ПІДГОТОВКИ ПРОВЕДЕННЯ НАРАД І ЗБОРІВ**

**Ключові слова теми:** нарада, засідання, збори; позитивні та негативні сторони ділових нарад; продуктивність наради; кошторис наради; класифікація видів ділових нарад; технологія проведення ділової наради; інструктивна та оперативна наради; методика раціональної підготовки нарад; принципи проведення оперативних нарад; метод «мозкової атаки»; метод «нарада без наради»; метод «телеконференції»; типи учасників нарад.

### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте сутність таких форм колективної роботи, як нарада, засідання, збори.
2. Назвіть позитивні і негативні сторони ділової наради.
3. Наведіть класифікацію ділових нарад.
4. З яких етапів складається процедура проведення ділової наради?
5. Розкрийте зміст підготовки до ділової наради.
6. Назвіть особливості проведення інструктивної та оперативної наради.
7. У чому полягають особливості проведення телеконференції?
8. Охарактеризуйте типи учасників ділової наради.
9. Технічні прийоми проведення менеджером бесід, що сприяють вирішенню проблем управління.
10. Основні принципи ведення ділових бесід.
11. Технологія ефективного проведення зборів.

### **Завдання**

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, законспектувати та підготувати виступ відповідно до питань :

1. Розкрийте специфіку проведення наради методом «мозкової атаки» та «наради без наради».
2. Правила етики службових відносин.
3. У чому полягають особливості ділових контактів менеджера?

### **Тема 13. ПІДГОТОВКА І ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ БЕСІД ТА ПЕРЕГОВОРІВ**

**Ключові слова теми:** переговори; модель проведення ділових переговорів; умови ефективних переговорів; передумови успішного проведення ділової зустрічі; керування потоком відвідувачів; техніка їх прийому; засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів, принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди; активні, пасивні та резистентні типи підлеглих; раціоналізація ведення телефонних розмов; взаємодія керівника і секретаря-референта; типи секретарської діяльності, завдання та функції секретаря; особливості праці в торгівлі; спілкування; психологічні типи; переговори; вирішення конфлікту при переговорах; умови для проведення переговорів; етапи проходження переговорів.

#### **Питання для обговорення**

1. Охарактеризуйте зміст поняття «переговори».
2. Визначте умови ефективних переговорів та передумови успішного проведення ділової зустрічі.
3. Розкрийте особливості процесу керування потоком відвідувачів.
4. Яким чином менеджер повинен здійснювати процедуру прийому відвідувачів?
5. Визначте засоби попередження приймання незаявлених відвідувачів.
6. Розкрийте принципи взаємодії керівника з підлеглими в процесі ділової бесіди.
7. Охарактеризуйте типи підлеглих за характером сприйняття вказівок.
8. Розкрийте напрями раціоналізації ведення телефонних розмов.
9. Висвітліть основні напрями взаємодії керівника і секретаря-референта.
10. Визначте типи секретарської діяльності.
11. Розкрийте напрями діяльності секретаря щодо сприяння діловим контактам керівника.

#### **Завдання**

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, законспектувати та підготувати виступ відповідно до питань :

1. Опишіть модель проведення ділових переговорів.
2. Висвітліть техніку контактів керівника з підлеглими.
3. Охарактеризуйте завдання та функції секретаря.

### **Тема 14. РОЛЬ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ**

**Ключові слова теми:** методологічні основи культури управління, визначення поняття «культура управління»; чинники, що впливають на культуру управління; культура управління як гармонія знань; складові культури управління; професійна культура менеджера як складова культури управління; рефлексивна культура як системо-утворюючий фактор культури професіоналізму.

#### **Питання для обговорення**

1. Розкрийте зміст поняття культура та мистецтво управління.
2. Назвіть показники оцінки рівня культури управління
3. Під впливом яких факторів відбувається формування культури управління
4. Охарактеризуйте роль культури менеджменту та її основні функції.
5. Перерахуйте складові культури управління.

#### **Завдання**

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, законспектувати та підготувати виступ відповідно до питань :

1. Охарактеризуйте роль культури менеджменту та її основні функції.
2. Перерахуйте складові культури управління.

### **Тема 15. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

**Ключові слова теми:** інформаційна зброя; гуманізація управління; вплив культури управління на організаційну поведінку; взаємозв'язок культури та стилю управління; визначення організаційної культури; атрибути організаційної культури; формування організаційної культури; моделі впливу культури організації на її діяльність; національне в організаційній культурі; раціональна організація управлінської праці; компетентність діяльності; саморозвиток, професійна позиція менеджера; індивідуально-психологічні якості менеджера; акмеологічні інваріанти менеджера; умови праці; культура документації.

#### **Питання для обговорення**

1. Назвіть загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
2. Дайте визначення управлінської етики.
3. Перерахуйте складові управлінської етики.
4. Що означає поняття «імідж підприємства».
5. Що означає поняття «імідж менеджера».

#### **Завдання**

Опрацювавши лекційний матеріал та рекомендовану літературу, законспектувати та підготувати виступ відповідно до питань :

1. Дати характеристику для дослідження організаційної культури
2. Наведіть основні поняття про етикет у роботі менеджера.
3. Опишіть основні принципи й типи корпоративної культури.

## ТЕМАТИКА САМОСТІЙНОЇ РОБОТА



**Метою самостійної роботи** є закріплення та поглиблення набутих теоретичних знань та навичок. Самостійне виконання завдань дає можливість студентам оволодіти в повному обсязі тими професійними знаннями, які допоможуть у майбутньому фахівцю кваліфіковано здійснювати управління в компанії. **Завдання самостійної роботи:** поглиблення та систематизація знань; постановка та вирішення пізнавальних завдань; розвиток аналітико-синтетичних спроможностей розумової діяльності, вміння працювати з різною за обсягом і видом інформацією, навчальною і науковою літературою. **Самостійне виконання завдань** дає можливість студентам оволодіти в повному обсязі тими професійними знаннями, які необхідні для становлення кваліфікованих фахівців; підвищує відповідальність студентів, формує у них навички працювати самостійно.

### ОБСЯГ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва теми	Кількість годи	
		Денна форма	Заочна форма
1	ТЕМА 1. СУТЬ І ЗМІСТ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА(ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	5
2	ТЕМА 2. РОЛІ ТА ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА (ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	5
3	ТЕМА 3. МЕНЕДЖЕР ТА ЙОГО МЕТОДИ КЕРІВНИЦТВА(ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	5
4	ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА (ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	5
5	ТЕМА 5. НОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ. ОБЛІК ТА АНАЛІЗ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА (ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	5
6	ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ. УМОВИ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА (ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	5
7	ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ (ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	6
8	ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ (ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	6
9	ТЕМА 9. ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА (ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	6
10	ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ (ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	5
11	ТЕМА 11. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА (ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	5
12	ТЕМА 12. ОРГАНІЗАЦІЯ НАРАД І ЗБОРІВ (ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	5
13	ТЕМА 13. ДІЛОВІ БЕСІДИ ТА ПЕРЕГОВОРИ(ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	6
14	ТЕМА 14. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА (ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	6

15	ТЕМА 15. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ(ведення термінологічного словника; розгляд контрольних запитань)	2	5
<b>Разом</b>		<b>30</b>	<b>80</b>

## ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ



**Індивідуальне завдання** – є однією з основних і ефективних форм самостійної роботи студентів та полягає у поглибленні й закріпленні теоретичних знань, отриманих студентом в процесі вивчення дисципліни «**Організація праці менеджера**».

В процесі виконання індивідуального завдання студент **повинен самостійно опрацювати матеріал навчальної дисципліни та підготувати короткий конспект тем**, які передбачено програмою. Студент повинен чітко усвідомити, що конспект – це короткий тезовий запис головних положень навчального матеріалу. Складання та вивчення конспекту – *перший етап самостійної роботи студента*. Конспект допомагає в раціональній підготовці до практичних занять, заліку, у визначенні напряму й обсягу подальшої роботи з літературними джерелами.

*Другий етап самостійної роботи студента передбачає підготувати презентацію*, яка є представленням результатів самостійної роботи студента з дисципліни «Організація праці менеджера». Мета - набуття студентами вміння представляти результати аналізу власної роботи.

Коротко про зміст самостійної роботи : Актуальність теми. Мета роботи. Основні завдання роботи полягають... Об'єктом дослідження є... Предметом дослідження є... Методи дослідження. Хід роботи : **АНАЛІЗ ОБРАНОГО ПІДПРИЄМСТВА згідно обраних тем.**

**Перелік тем:** (обрати теми згідно списку)

1. Типи трудових процесів і фактори, які визначають зміст трудового процесу.
2. Дотримання субординації.
3. Техніка і форми передачі розпоряджень - автократичні та демократичні; письмові та усні.
4. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності.
5. Кооперація праці та її види: економічні, психологічні та соціологічні межі розподілу праці.
6. Нормування управлінської праці та оптимальне використання робочого часу.
7. Використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт.
8. Розробка та впровадження планів із наукової організації праці.
9. Практика нормування управлінської праці за кордоном.
10. Методи нормування праці менеджера. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця.

11. Естетика праці. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць.
12. Правила розподілу приміщень. Класифікація та структурні елементи автоматизованого робочого місця менеджера.
13. Етапи створення автоматизованого робочого місця на підприємствах.
14. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця.
15. Створення сприятливих умов праці менеджера.
16. Санітарно-гігієнічні умови праці на робочому місці менеджера.
17. Забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.
18. Оцінка стану дотримання умов праці в офісах.
19. Методика розрахунку ефекту та ефективності управлінської праці та удосконалення системи управління.
20. Планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації.
21. Законодавче забезпечення праці менеджера
22. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
23. Основні етапи організації руху документів на підприємстві.
24. Порядок складання та оформлення основних видів службових документів.
25. Порядок складання номенклатури і формування справ.
26. Адміністративний етикет. Етикет службового листа.
27. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи.
28. Планування робочого часу менеджера.
29. Напрямки організації праці менеджера.
30. Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.
31. Налагодження ефективної співпраці керівника і секретаря.
32. Етапи відбору кандидатів на посаду менеджера.
33. Карта планування професійної кар'єри працівників.
34. Процес планування кар'єри організації.
35. Основні типи кар'єрних процесів.

### **Робим висновок пропозицію.**

Обсяг 7 – 15 слайдів (PowerPoint).

### **КРИТЕРІЇ ВИМОГ ДО ЗМІСТУ ПРЕЗЕНТАЦІЇ, ЯКІ ВПЛИВАТИМУТЬ НА ОЦІНЮВАННЯ**

- Кожен слайд має відображати одну думку.
- Текст має складатися з коротких слів та простих речень.
- Рядок має містити 6-8 слів.
- Рекомендується відображати на слайді не більше 6-8 рядків.
- Загальна кількість слів не повинна перевищувати 50.
- Дієслова мають бути в одній часовій формі.
- Заголовки мають відповідати поданим темам.

- У заголовках мають бути і великі, і малі літери.
- Слайди мають бути оформленні в одному стилі (з додаванням зображень).

- Підписи розміщуються під ілюстраціями.

## **ЗАГАЛЬНІ ПРАВИЛА ВИКОРИСТАННЯ ШРИФТІВ**

*Кожен шрифт (гарнітура + написання) має одне змістове навантаження, а саме:*

- напівжирний шрифт – назви структур документа,
- курсив – логічний наголос, зокрема, на формулюванні основних положень, означень тощо.

- “прямий” звичайний – основний масив інформації.

## **ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ ТА ЗМІСТУ ПРЕЗЕНТАЦІЙ**

- Стислий виклад матеріалу, максимальна інформативність тексту. • Ретельно структурована інформація з акцентом на правові аспекти питання, проблеми, завдання, тощо.

- Наявність коротких та лаконічних заголовків, маркованих та нумерованих списків.

- Важливу інформацію (наприклад, висновки, визначення, правила тощо) треба подавати великим та виділеним шрифтом і розміщувати в лівому верхньому кутку слайда.

- Другорядну інформацію бажано розміщувати внизу слайда.

- Кожному положенню (ідеї) треба відвести окремий абзац.

- Головну ідею треба викласти в першому рядку абзацу.

- Використовуйте форми подання інформації в ілюстрації найважливіших фактів, що дасть змогу подати матеріал компактно й наочно.

- Графіка має органічно доповнювати текст.

- Пояснення треба розміщувати якнайближче до ілюстрацій, із якими вони мають з'являтися на екрані одночасно.

- Усю текстову інформацію потрібно ретельно перевірити на відсутність орфографічних, граматичних і стилістичних помилок.



## ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ВИМОГИ



1. Сутність та зміст праці менеджера.
2. Предмет, об'єкт та особливості праці менеджера.
3. Види управлінської діяльності.
4. Класифікація управлінської діяльності.
5. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.
6. Суть ролей, яку виконує менеджер.
7. Умови успішної реалізації ролей ефективного менеджменту.
8. Вимоги до менеджера.
9. Суть ефективних методів управління.
10. Класифікація стилів управління.
11. Характеристика стилів управління.
12. Постановка цілей менеджера.
13. Завдання, які стоять перед менеджером.
14. Принципи опрацювання управлінських рішень.
15. Тайм-менеджмент. Планування часу.
16. Види нормування праці.
17. Методи нормування праці.
18. Особливості часу як ресурс.
19. Облік та аналіз робочого часу.
20. Раціональне використання часу менеджера.
21. Поняття робочого місця менеджера.
22. Планування та оснащення робочих місць.
23. Раціоналізація режиму праці.
24. Сутність поняття «кар'єри».
25. Типи і фактори кар'єри.
26. Кар'єрні періоди в житті людини.
27. Вибір кар'єри та принципи управління.
28. Планування кар'єрної стратегії.
29. Фактори успіху розвитку кар'єри.
30. Конкурентоздатність професіоналізму менеджера.
31. Визначення та суть документа.
32. Види документів.
33. Класифікація документів.
34. Документування управлінської діяльності в організації.
35. Поняття документообігу підприємства.
36. Складання номенклатури.
37. Формування справ.
38. Типові строки виконання документів.
39. Класифікація інформації.
40. Використання інформації в основних функціях менеджменту.
41. Суть ділових нарад.
42. Класифікація ділових нарад.
43. Технологія підготовки проведення ділової наради.
44. Технологія підготовки проведення ділових зборів.
45. Суть та значення зборів.

46. Технологія ефективного проведення.
47. Підготовка і проведення ділових бесід.
48. Принципи проведення ділових бесід.
49. Підготовка до ділових переговорів.
50. Проведення ділових переговорів.
51. Поняття культури управління.
52. Роль культури менеджменту.
53. Основні функції культури менеджменту.
54. Складові культури управління.
55. Управлінська етика та її складові.
56. Імідж підприємства.
57. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.
58. Імідж менеджера.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....



### Основна:

1. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
3. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 360 с.
4. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – К. : Ліра-К, 2015. – 448с
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 502 с.
6. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

### Додаткова:

7. Ксенофонтова Х. З. Корпоративний менеджмент. Підручник. - М. : КноРус. 2020. 314 с.
8. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / 3-тє вид., пер. з англ. О. Любенко. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 384 с.
9. Трейсі Б. Звички на мільйон доларів / 2-ге вид., пер. з англ. Ю. Григоренка. Харків: Vivat, 2019. 288 с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. — К.: «Кондор», 2002.
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 504 с.
12. Адаир Дж. Эффективный тайм-менеджмент. — М.: ЭКСМО, 2003.
13. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера. Підручник. – 2-е вид., перероб. та доп. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
14. Організація праці: навч. посіб. / В. М. Данюк, А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова; За заг. ред. В. М. Данюк. – К.: КНЕУ, 2009. – 332 с.
15. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
16. Організація праці менеджера: Навчальний посібник / Варава Л.М., Максимчук А.Г., Варава А.А., Аратюнян А.Р. – Кривий Ріг: Криворізький технічний університет, 2011. – 477 с
17. 2. Єгоращенко І. В. Організація праці менеджера: конспект лекцій. Одеса: Вид-во «ТЕС», 2009. 120 с. 3. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент» / укладач Маліновська О. Я. Львів, 2018. 112 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/> (дата звернення: 05.02.2020).
18. Дахно І. І. Ділова кар'єра : навч. посібник / І. І. Дахно. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 528 с.
19. Діденко А. Сучасне діловодство. —К.: Либідь, 2000.- 384 с.
20. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. — К.: ЕксОб, 2002. 384 с.
21. Документоведение: Учеб. для вузов.-2-е изд., перераб. и доп./Кушнарєнко К. — К.: «Знання», 2000. – 284 с.
22. Скібіцька Л. І. Діловодство: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2006. 320 с.
23. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. – 388 с.

24. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Текст лекцій. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 192 с.

25. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Тайм-менеджмент: Навчальний посібник. — К.: Кондор, 2008. — 528 с.

*Навчальне видання*

**Гуцуляк Вікторія Романівна**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ПІДГОТОВКИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ**

**«ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА»**

для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

зі спеціальності

073 «Менеджмент»

Кафедра економіки та менеджменту

Львівський державний університет фізичної культури ім. І. Боберського

Україна, 79007, м. Львів, вул. Костюшка, 11