

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ**

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
**СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

зі спеціальності **073 «Менеджмент»**  
рівень вищої освіти **«Бакалавр»**

Львів – 2018

Рекомендовано до друку вченою радою  
факультету туризм  
Львівського державного університету  
фізичної культури  
протокол № 5 від «27» грудня 2018 р.

Укладач: к.е.н. Гуцуляк В.Р.

## Зміст

Вступ .....	4
Розподіл балів за видами контролю .....	5
Структура навчальної дисципліни .....	7
Програма курсу « Основи менеджменту» .....	8
Плани семінарських занять та їх зміст .....	10
Питання для контролю та самоконтролю знань .....	16
Рекомендована література .....	22

Метою вивчення дисципліни «**Основи менеджменту**» як базового курсу є формування у майбутніх фахівців сучасної системи поглядів і спеціальних знань у сфері управління для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства.

*Головними завданнями курсу «Основи менеджменту» є:*

- формування у студентів теоретичних знань про управління;
- закладення потенціалу інтеграції знань, що визначають професіоналізм діяльності сучасного менеджера;
  - освоєння студентами загальнотеоретичних положень управління соціально-економічними системами, формування інноваційного 7 підходу до управління, формування розуміння управління як професійної діяльності, що вимагає глибоких теоретичних знань;
  - набуття студентами здатності розв'язувати господарські, соціальні, економічні та психологічні проблеми з використанням управлінських технологій;
  - опанування студентами вмінь визначати місію, стратегічні цілі та завдання управління;
  - формування у студентів навичок щодо вибору стилю управління для послаблення конфліктів в організаціях.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні засвоїти, **знання та уявлення** щодо:

- сутності основних понять менеджменту та управління;
- сутності основних функцій менеджменту;
- сутності організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів і зовнішнього середовища;
- технології розроблення й ухвалення рішень в менеджменті;
- налагодження ефективної комунікації у процесі управління;
- керівництва та лідерства, стилів управління;
- ролі організаційної культури;
- етики та соціальної відповідальності в менеджменті;
- подолання опору організаційним змінам.

**Уміння:**

- формулювати місію організації на підставі системного аналізу потенціалу організації та впливу факторів зовнішнього середовища;
- розробляти стратегічні, тактичні й поточні плани діяльності підприємства.
- здатність до ефективної комунікаційної взаємодії;
- здатність до засвоєння нових знань, самовдосконалення;
- здатність до системного мислення, творчого пошуку, комплексного аналізу проблеми, ухвалення рішень;
- здатність до самоменеджменту, до планування власної кар'єри;
- здатність працювати в команді;
- здатність до лідерства

### Розподіл балів, які отримують студенти

Форма навчання	Поточне оцінювання			Підсумковий тест (іспит)	Підсумкова оцінка
	Разом	Семінарські заняття	Самостійна робота		
<b>Денна форма навчання</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>100*</b>
Тема 1.	100	0-4	28	50	100
Тема 2		0-4			
Тема 3		0-4			
Тема 4		0-4			
Тема 5		0-4			
Тема 6		0-4			
Тема 7		0-4			
Тема 8		0-4			
Тема 9		0-4			
Тема 10		0-4			
Тема 11		0-4			
Тема 12		0-4			
Тема 13		0-4			
Тема 14		0-4			
Тема 15		0-4			
Тема 16		0-4			
Тема 17		0-4			
Тема 18		0-4			

\* - розраховується як середньоарифметичне значення кількості балів поточного оцінювання та підсумкового тесту (іспит):

$$\text{Підсумкова оцінка} = \frac{\text{поточне оцінювання} + \text{підсумковий тест (іспит)}}{2}$$

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
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).

## Структура навчальної дисципліни

Назви тем дисципліни	Кількість годин				
	Денна форма				
	усього	у тому числі			
ЛЕК.		СЕМ.	САМ.	ІНД.	
Тема 1. Теоретичні основи менеджменту	7	2	2	3	-
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	6	2	2	2	-
Тема 3. Історія розвитку менеджменту	7	2	2	3	-
Тема 4. Поняття організацій та їх класифікація	7	2	2	3	-
Тема 5. Функції та технологія менеджменту	7	2	2	3	-
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	6	2	2	2	-
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	6	2	2	2	-
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	6	2	2	2	-
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	6	2	2	2	-
Тема 10. Регулювання і координування в системі менеджменту	6	2	2	2	-
Тема 11. Методи менеджменту	7	2	2	3	-
Тема 12. Теорія прийняття управлінських рішень	7	2	2	3	-
Тема 13. Комунікації в менеджменті	7	2	2	3	-
Тема 14. Керівник та лідер	7	2	2	3	-
Тема 15. Управління конфліктними ситуаціями та стресами	7	2	2	3	-
Тема 16. Культура менеджменту	7	2	2	3	-
Тема 17. Імідж, етика та етикет в менеджменті	7	2	2	3	-
Тема 18. Сучасний менеджмент в Україні та світі.	7	2	2	3	-
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>-</b>

**ПРОГРАМА КУРСУ**  
**«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**  
**(36 год.)**

**Тема 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.
2. Співвідношення категорій «управління» та «менеджмент».
3. Менеджери та підприємці.
4. Ролі менеджера в організації. Якості менеджера.
5. Рівні та сфери менеджменту.

**Тема 2: ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Закони та закономірності менеджменту.
2. Принципи менеджменту.

**Тема 3: ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Етапи і школи в розвитку менеджменту.
2. Етапи розвитку управлінської науки в Україні.

**Тема 4: ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ**

1. Сутність та класифікація організації.
2. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
3. Життєвий цикл організації.

**Тема 5: ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Сутність технології менеджменту
2. Процес управління як основа технології
3. Регламентація функцій менеджменту

**Тема 6: ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Суть планування і його місце в менеджменті
2. Принципи планування
3. Класифікація методів планування
4. Види планування



## **Тема 7: ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Суть та принципи функції організації.
2. Організаційні відносини в системі менеджменту.
3. Формування організаційної структури.

## **Тема 8: МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Сутність та категорії мотивації.
2. Основні теорії мотивації.
3. Формування системи мотивації.

## **Тема 9: КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Сутність і види контролю.
2. Процес контролю.
3. Методи контролю.

## **Тема 10: РЕГУЛЮВАННЯ І КООРДИНАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Суть функції регулювання, її завдання, функції та види.
2. Координація як функція менеджменту, суть та її механізм.

## **Тема 11: МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту
2. Економічні методи менеджменту.
3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
4. Соціально-психологічні методи менеджменту.

## **Тема 12: ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

1. Поняття і моделі прийняття рішень.
2. Процес прийняття рішень.
3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

## **Лекція 13. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

1. Види, елементи та етапи процесу комунікації.

2. Перепони в процесі комунікації.
3. Інформаційне забезпечення процесу комунікації.
4. Особливості владних комунікацій.

#### **Тема 14: КЕРІВНИК ТА ЛІДЕР**

1. Сутність, ділові якості та функції керівництва.
2. Суть та види лідерів.
3. Відмінності між лідером і керівником.

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

1. Сутність, класифікація та типи конфлікту.
2. Причини, методи та стилі вирішення конфліктів.
3. Сутність і управління стресами.

#### **Тема 16: КУЛЬТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Роль культури менеджменту та її основні функції.
2. Цілеспрямована робота менеджера над собою.
3. Цілеспрямована робота менеджера над собою.

#### **Тема 17: ІМІДЖ, ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

1. Імідж менеджера
2. Визначення етики та етикету менеджменту

#### **Тема 18: СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

1. Основні положення традиційного менеджменту.
2. Основні характеристики сучасного менеджменту.

# ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАННЯТЬ ТА ЇХ ЗМІСТ

(30 год.)

## Тема 1: Суть та зміст менеджменту

1. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.  
*Визначення менеджменту. Зміст менеджменту. Предмет науки. Об'єкт менеджменту. Суб'єкт менеджменту.*
2. Співвідношення категорій «управління» та «менеджмент».  
*Категорія «управління». Категорія «менеджмент». Види функції менеджменту. Категорії менеджменту. Керування. Адміністрування. Сутність менеджменту. Цикл менеджменту.*
3. Менеджери та підприємці.  
*Менеджер та його діяльність. Підприємець. Характерні особливості між ними.*
4. Ролі менеджера в організації. Якості менеджера.  
*Управлінська роль менеджера. Прийняття рішення. Інформаційна роль. Роль керівника. Якості менеджера: професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні, моральні. Десять ролей менеджера. Основні риси необхідні менеджеру.*
5. Рівні та сфери менеджменту.  
*Три рівні управління: технічний, управлінський, інституційний. Поділ управлінської праці. Характеристика рівнів управління. Сфери менеджменту. Три рівні менеджменту: вищий, середній та нижній.*

## Тема 2: Зміст та класифікація законів та закономірностей менеджменту

1. Закони та закономірності 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.*
2. Принципи менеджменту.  
*Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту, які на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями.*

## Тема 3: Історія розвитку менеджменту

1. Етапи і школи в розвитку менеджменту.  
*Історія розвитку менеджменту. Основні етапи розвитку. Школи управління. Властивості.*
2. Етапи розвитку управлінської науки в Україні.

*Всесвітньовідомі учені. Значний внесок українських науковців.*

3. Сучасні підходи до менеджменту.

*Основні риси сучасного менеджменту. Проблеми менеджменту. Науковці які працюють над ними.*

#### **Тема 4: Поняття організацій та їх класифікація**

1. Сутність та класифікація організації.

*Суть організації. Ознаки організації. За способом та методом управління організації. За характером адаптації до змін. За видом діяльності організації. Підприємства поділяють відповідно до Господарського кодексу України. За наявністю у статутному фонді підприємства іноземних інвестицій. Залежно від способу управління та формування статутного фонду. За величиною підприємства. Основні функції менеджменту : операційна, маркетингова, фінансово-ресурсна та трудова.*

2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

*Внутрішнє середовище організації. Основні внутрішні зміни. Цілі. Структура. Завдання. Технологія. Працівники. Зовнішнє середовище організації. Фактори зовнішнього середовища.*

3. Життєвий цикл організації.

*Етапи життєвого циклу організації: народження, дитинство, юність, рання зрілість, завершальна зрілість, старіння, відродження.*

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

1. Сутність технології менеджменту.

*Управлінська діяльність. Технологія менеджменту. Складові елементи технології менеджменту. Основні завдання та вміння повинні володіти менеджери.*

2. Процес управління як основа технології.

*Складові будь-якого управлінського процесу. Зв'язок ролей, функцій та методів. Міжнародні ролі. Інформаційні ролі. Прийняття рішень. Планування. Організація. Мотивація. Контроль. Технологічні методи менеджменту. Координація. Регулювання. Основні функції менеджменту. Методи менеджменту.*

3. Регламентація функцій менеджменту.

*Поняття регламентування. Документи організаційного регламентування. Правові норми управління. Положення про структурні підрозділи. Посадові інструкції.*

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

1. Суть планування і його місце в менеджменті.

*Суть планування. Процес планування. Види планування: стратегічне та реалізації стратегії.*

2. Принципи планування.

*Суть стратегічного планування. Місія. Функції місії: внутрішня та зовнішня. Визначення цілей. Оцінка і аналіз зовнішнього середовища.*

*Управлінські обмеження сильних та слабких сторін організації. Аналіз, оцінка та вибір стратегії.*

### **3. Класифікація методів планування.**

*Суть та значення плану дій. Основні вимоги при його розробці. Забезпечення організаційних умов. Забезпечення фінансових умов. Забезпечення мотиваційних умов. Забезпечення нормативно-правових умов. Послідовність план дій.*

### **4. Види планування.**

*У світовій практиці планування, залежно від ступеня невизначеності результатів подій, тимчасових змін у встановлених цілях та їх межах, використовують різні типи планування діяльності підприємств. Залежно від періоду часу, який охоплюють бізнес-плани, складені на підприємстві, планування поділяється на три види: довготривале, середньотривале і короткочасне.*

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

### **1. Сутність та принципи функції організації.**

*Суть організації. Процес організації. Делегування. Відповідальність. Діяльність організації. Делегування завдань. Ефективне делегування. Повноваження та його види. Характеристика повноважень. Управлінські відносини та їх характеристика.*

### **2. Організаційні відносини в системі менеджменту.**

*Організаційні відносини в системі менеджменту базується на трьох категоріях: делегування; відповідальність; повноваження.*

### **3. Формування організаційної структури.**

*Суть та функції організаційної структури. Основні етапи та формування. Класифікація організаційних структур. Лінійна структура. Функціональна структура.*

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

### **1. Сутність та категорії мотивації.**

*Мотивація. Категорії мотивації. Потреби. Винагороди: внутрішні та зовнішні.*

### **2. Основні теорії мотивації.**

*Теорії мотивації. Ієрархія потреб за Маслоу. Теорія очікування В.Врума. Теорія справедливості і модель мотивації Портера-Лаулера.*

### **3. Формування системи стимулювання.**

*Засади формування системи стимулювання. Форми і системи оплати праці. Їх характеристика.*

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

### **1. Суть і види контролю.**

*Контроль. Фактори контролю. Характеристика основних видів контролю. Поточний контроль. Заключний контроль.*

## 2. Процес контролю.

*Контроль як функція процесу управління поділяється на три види: попередній, поточний і підсумковий. За формою здійснення всі види контролю є подібними, тому що переслідують одну мету: сприяння досягненню відповідності фактичних результатів запланованим. Види контролю відрізняються насамперед за часовою періодичністю їх здійснення.*

## 3. Модель механізм мотивації

*Характеристика моделі. Типи та характеристика поведінки працівників. Мотиваційне середовище. Типи поведінки. Правила які повинні дотримуватися керівники.*

## **Тема 10: Регулювання і координація в системі менеджменту.**

### 1. Суть функції регулювання, її завдання, функції та види.

*Функція регулювання насичена проявами влади, лідерства, підпорядкування. Вона пов'язана із пошуками шляхів удосконалення, управлінням розвитком, впровадженням інновацій.*

### 2. Координація як функція менеджменту, суть та її механізм.

*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.*

## **Тема 11: Методи менеджменту.**

### 1. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту.

*Методи менеджменту це сукупність засобів і прийомів впливу керуючого суб'єкта на об'єкт управління з метою досягнення місії організації та її цілей.*

### 2. Економічні методи менеджменту.

*Економічні методи менеджменту зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях.*

### 3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.

*Організаційно-розпорядчі методи тісно пов'язані з економічними методами менеджменту, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань щодо досягнення цілей господарської (комерційної) діяльності. Разом з тим організаційно-розпорядчі методи менеджменту відрізняються від економічних. Основою їх розмежування є механізм дії та форма прояву цих методів у процесі управління.*

### 4. Соціально-психологічні методи менеджменту.

*Включає регулювання міжгрупових і внутрішньогрупових відносин, управління групою динамікою, управління окремими явищами і сторонами колективного життя. Залежно від завдань управління формуються групові ролі, цілі і основні групові характеристики: солідарність, згуртованість, інтеграція, підприємливість, груповий контроль, фактори організації та інші явища життєдіяльності колективу.*

## **Тема 12: Теорія прийняття управлінських рішень.**

### **1. Поняття і моделі прийняття рішень.**

*Визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.*

### **2. Типи управлінських рішень та вимоги до їх прийняття.**

*У кожній організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які в менеджменті класифікують за різними ознаками.*

### **3. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.**

*В менеджменті використовуються наступні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи: методи індивідуального творчого пошуку; методи колективного творчого пошуку; методи активізації творчого пошуку.*

## **Тема 13: Комунікації в менеджменті.**

### **1. Види, елементи та етапи процесу комунікації.**

*Процес обміну інформацією між людьми. Комунікації є зв'язаною ланкою між функціями менеджменту в процесі управління. Види комунікацій: між організацією і зовнішнім середовищем; між рівнями управління; комунікації між підрозділами (відділами); між керівниками і підлеглими; між керівником і робочою групою; неформальні комунікації.*

### **2. Перепони в процесі комунікації.**

*Для підвищення ефективності комунікацій менеджер повинен знати перепони в міжособистих і організаційних комунікаціях, що заважають інформаційного обміну.*

### **3. Інформаційне забезпечення процесу комунікації.**

*Основою комунікаційного процесу є інформація, це відомості про події, ситуації, що відбувається в зовнішньому світі. Види інформації: зовнішня, внутрішня, нормативна, виробнича, економічна, технологічна, соціальна, постійна, перемінна, тривалого зберігання, оперативна, первинна, похідна, статистична, бухгалтерська.*

### **4. Особливості владних комунікацій.**

*Проблеми обміну інформації внаслідок викривлення повідомлень можуть виникати також унаслідок фільтрації. У організації існує потреба фільтрувати повідомлення для того, щоб з одного якогось рівня на інший рівень організації або відділ направлялися лише ті повідомлення, які його стосуються.*

## **Тема 14: Керівник та лідер**

### **1. Сутність, ділові якості та функції керівництва.**

*Процес впливу на підлеглих, який є способом заставити їх працювати на досягнення єдиної мети. Якості більшість фахівців поділяє на три групи: професійні, особистісні та ділові.*

2. Суть та види лідерів.

*Називається член групи, чий авторитет, владу і повноваження добровільно визнаються іншими членами групи, готовими йому підкорятися і слідувати за ним. Види лідерів: авторитарний, демократичний, ліберальний, бюрократичний, лідер думок, номінальний лідер, лідер, орієнтований на людей, лідер, орієнтований на роботу (решаємую групою задачу), харизматичний і ситуаційний лідери.*

3. Відмінності між лідером і керівником.

*Організація внутрігрупового життя, забезпечення різноманітних аспектів життєдіяльності групи та управління нею безпосередньо пов'язані з вирішенням проблеми лідерства і керівництва. Йдеться про персоніфіковані форми соціального контролю та інтеграції механізмів і способів соціально-психологічного впливу задля досягнення максимального ефекту групової діяльності у спілкуванні та управлінні спільнотою.*

### **Тема 15: Управління конфліктними ситуаціями і стресами.**

1. Сутність, класифікація та типи конфлікту.

*Процес керівництва будь-якою організацією часто супроводжується конфліктами між окремими виконавцями та у колективах, а також стресами у працівників. Конфлікти, різні, деякі з них розв'язуються миттєво, деякі стають затяжними та небезпечними, інші вимагають стороннього втручання. Менеджер повинен володіти знаннями щодо сутності, особливостей перебігу та можливих наслідків конфліктів і стресів та уміти усувати їх негативний вплив.*

2. Причини, методи та стилі вирішення конфліктів.

*При ефективному управлінні конфліктом його наслідки можуть відігравати позитивну роль, тобто бути функціональними, сприяти в подальшому досягненню цілей організації.*

3. Сутність і управління стресами.

*Нарівні з конфліктами важливу роль в житті людей відіграють стреси. У навіть добре керованій організації виникають ситуації, які негативно діють на людей і викликають у них почуття стресу. Надмірний стрес може стати руйнівним для особи, а відповідно, для організації. Таким чином, керівник повинен це розуміти і навчитися нейтралізувати стресові ситуації для забезпечення повної ефективності діяльності організації.*

### **Тема 16: КУЛЬТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Роль культури менеджменту та її основні функції.

*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 професіональний рівень персоналу підприємств.*

2. Цілеспрямована робота менеджера над собою.

*Сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і відносяться так чи інакше до різних аспектів людської діяльності. Це система знань, що обслуговує управлінську практику як культурний феномен, сукупність науки і мистецтва управління, набір різного роду рекомендацій, узагальнень про об'єкт управління, які мають науково-практичну цінність і органічно, посистемно пов'язані між собою.*

### **Тема 17: ІМІДЖ, ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

1. Імідж менеджера

*Серед ділових людей міцно закріпилося усвідомлення того, що імідж необхідний кожному бізнесмену, чиновнику, громадському функціонеру. Властивість уміння людини впливати на інших людей, яка проявляється як не усвідомлено, так і за допомогою спеціальних прийомів, поділяється на два елементи - упевненість і позитивна енергетика.*

2. Визначення етики та етикету менеджменту

*Набір моральних принципів і цінностей, які керують поведінкою людини чи групи людей і визначають позитивні і негативні оцінки їхніх думок і дій. Це як би внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні, де проходить границя між добром і злом. Етика менеджменту зв'язана з внутрішніми цінностями, а вони у свою чергу є частиною корпоративної культури і впливають на прийняті рішення, визначають їхню соціальну допустимість у рамках зовнішнього середовища. Сформовані норми моральності є результатом тривалого за часом процесу становлення взаємин між людьми. Без дотримання цих норм неможливі політичні, економічні, культурні відносини, тому що не можна існувати, не поважаючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень.*

### **Тема 18: СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

1. Основні положення традиційного менеджменту.

*Менеджмент як практика виник у зв'язку з необхідністю делегувати власником повноваження щодо управління підприємницькою діяльністю професійному управляючому-менеджеру з метою досягнення цілей організації.*

2. Основні характеристики сучасного менеджменту

*Особливістю сучасного менеджменту передусім є те, що однією з головних його функцій стає підприємницька. Підприємництво перетворюється в ядро менеджменту. Успішна підприємницька діяльність неможлива, якщо в організації (на підприємстві) не впроваджуються нововведення. Сучасний менеджер, як уже зазначалося, має бути новатором, протистояти консерватизму, орієнтувати підприємство на постійні зміни, вдосконалення технологічного та організаційного процесу залежно від кон'юнктури ринку.*



# ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОКОНТРОЛЮ

## Тема 1: Теоретичні основи менеджменту

1. Дайте визначення поняття «менеджмент», що згадується у розділі.
2. Назвіть основні функції менеджера.
3. Назвіть та охарактеризуйте типи менеджерів.
4. Як залежить праця менеджера від його місця в ієрархічній системі управління?
5. Яке керівництво організацією, на вашу думку, ефективніше: одноосібне (топменеджер) чи колективне (команда менеджерів)?
6. Які ролі виконує менеджер, і як вони пов'язуються з його місцем в ієрархічній системі управління?
7. Запитайте менеджерів середнього чи вищого рівня, як вони виконують свої управлінські функції з планування, організації, управління та контролю. Скільки часу вони витрачають на виконання тієї чи іншої функції?
8. Уявіть себе директором гуртової бази. Визначте відповідний рівень менеджменту. Проаналізуйте, які ролі вам доведеться виконувати щодня?

## Тема 2: Закони, закономірності та принципи менеджменту

1. Дати коротку характеристику основним законам менеджменту.
2. Охарактеризуйте властивості суб'єкта та об'єкта управління.
3. Розкрийте умови ефективної взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління.
4. В чому проявляється мистецтво управління?
5. Основні закони менеджменту та їх характеристика.
6. Розкрити суть основних принципів управління.
7. Дати коротку характеристику сучасним принципам менеджменту.

## Тема 3: Історія розвитку менеджменту

1. Основні історичні періоди розвитку менеджменту?
2. Основні підходи до виділення шкіл і підходів до управління?
3. Основні представники наукової школи управління?
4. Характеристика внеску наукової школи в науку управління?
5. Представники адміністративної школи в управлінні?
6. Основні напрямки дослідження адміністративної школи управління?
7. Основні напрямки дослідження школи людських відносин?
8. Характеристика школи поведінкових наук та її представники?
9. Системний підхід в менеджменті: сутність та основні аспекти?
10. Відмінні риси між американською і японською моделями менеджменту?

## Тема 4: Поняття організацій та їх класифікація

1. Дайте визначення поняття «організація як відкрита система».
2. Назвіть та охарактеризуйте компоненти, що впливають на ефективну діяльність організації.

3. Які основні внутрішні змінні організації потрібно враховувати топменеджерів при ухваленні управлінських рішень?
4. Чому керівники організації повинні усвідомлювати взаємозв'язок внутрішніх змінних компанії, і як це впливає на діяльність компанії?
5. Назвіть та проаналізуйте фактори зовнішнього середовища організації.
6. Які управлінські рішення ухвалює керівник організації, аналізуючи вплив факторів робочого середовища?
7. Проаналізуйте різницю між факторами зовнішнього середовища прямої і опосередкованої дії.
8. Наведіть приклад, виходячи з власного досвіду, впливу політичного, соціокультурного, міжнародного факторів на діяльність організації.

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

1. Що таке технологія менеджменту? З яких елементів вона складається?
2. Які вимоги висувають до ефективної технології менеджменту?
3. Дайте характеристику основним технологічним етапам процесу управління.
4. Які стадії визначають зміст кожного етапу технології управління?

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

1. Дайте порівняльну характеристику процесу планування та бізнеспланування.
2. Хто здійснює планування?
3. Розташуйте плани (за часовим терміном) у певній послідовності: оперативні  стратегічні  одноразові  Чи важлива послідовність у плануванні?
4. Стратегія – це (зазначте правильну відповідь): а) генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей; б) процес формування мети діяльності підприємства, визначення пріоритетів, засобів і методів для досягнення її цілей; в) процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації для досягнення її цілей.
5. Охарактеризуйте відмінні особливості стратегічного та оперативного планування.
6. За методикою стратегічної оцінки проаналізуйте підприємство, де ви проходили практику.
7. Яка з описаних стратегій найкраще вказує напрям розвитку підприємства? Відповідь обґрунтуйте.
8. Уявіть себе менеджером комерційного відділу підприємства. Ваша фірма щороку бере участь у міжнародному ярмарку. «Накресліть» стратегічний та оперативний плани для участі в ярмарку.

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

1. Чому делегування повноважень має фундаментальне значення для управління?
2. Які є найпоширеніші перешкоди для ефективного делегування повноважень?
3. Назвіть та проаналізуйте основні типи організаційних структур.
4. За яких умов використовують механічну/органічну структури управління? Наведіть приклад.
5. Назвати ознаки централізованої/децентралізованої структури управління.

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

1. У чому полягає сутність мотивації як функції менеджменту, яке її значення?
2. Розкрийте сутність змістовних теорій мотивації, дайте характеристику теорії потреб Маслоу.
3. Які прецесійні теорії мотивації, яка їх сутність? Охарактеризуйте кожну з теорій.
4. Охарактеризуйте модель механізму мотивації.
5. Які основні типи поведінки працівників? Дайте їм характеристику.
6. Яких правил слід дотримуватися керівнику при формуванні мотиваційного середовища в організації?
7. На яких засадах і як слід формувати систему стимулювання?
8. Які форми і системи оплати праці? Дайте їм характеристику.

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

1. Яка роль контролю в управлінні?
2. Назвіть та проаналізуйте фактори, що визначають об'єктивність та потрібність контролю.
3. Назвіть суб'єкти та об'єкти контролю.
4. Які основні види контролю з погляду часу здійснення та виконання роботи ви знаєте?
5. Проаналізуйте взаємозв'язок видів контролю та функцій менеджменту.
6. На конкретних прикладах проаналізуйте взаємозв'язок процесів планування і контролю.
7. Які рішення в процесі контролю повинен ухвалювати менеджер на етапі порівняння досягнутих результатів з розробленими стандартами?
8. Розробіть приклад реалізації моделі процесу контролю в конкретній організації.
9. Як буде відрізнятися контроль в організації з централізованим і децентралізованим стилем управління?
10. Опишіть досвід або приклад ситуації, як контроль впливає на поведінку людей.

### **Тема 10: Регулювання і координація в системі менеджменту**

1. . Розкрийте сутність методів управління.

2. Як класифікуються методи менеджменту?
1. Як виявляється системність методів управління?
2. Які методи менеджменту можна вважати адміністративними?
3. Дайте характеристику регламентуванню.
4. Що означає термін "нормування"?
5. Що таке інструктування?
6. Як ви розумієте розпорядницький вплив?

### **Тема 11: Методи менеджменту**

1. Охарактеризуйте сутність методів управління.
2. Які особливості методів управління організацією?
3. Дайте характеристику економічних методів управління та їхньої ролі в умовах ринкової економіки.
4. Які особливості організаційно-розпорядчих (адміністративних) методів управління?
5. Що таке соціальні та психологічні методи управління?
6. Що таке правові методи управління?

### **Тема 12: Теорія прийняття управлінських рішень**

1. Назвіть види управлінських рішень і поясніть різницю між запрограмованими і незапрограмованими управлінськими рішеннями.
2. Що впливає на ефективність ухвалення управлінського рішення?
3. Назвіть фактори, що впливають на процес ухвалення управлінського рішення.
4. Проаналізуйте управлінські рішення, які ухвалюють за способом обґрунтування, та наведіть конкретні приклади.

### **Тема 13: Комунікації в менеджменті**

1. У чому полягає сутність комунікацій?
2. Від чого залежить ефективність комунікацій всередині організації?
3. Перерахуйте ознаки класифікації комунікацій.
4. Що таке неформальні комунікації і яку роль вони відіграють в організації?
5. Дайте характеристику інформації як основи комунікацій.
6. За яким умов письмова комунікація має переваги над усною?
7. Які основні елементи комунікаційного процесу?
8. Які основні перешкоди процесу комунікації?
9. Охарактеризуйте основні риси комунікації ділових партнерів.
10. Які прийоми ведення ділових переговорів ви знаєте?

### **Тема 14: Керівник і лідер**

1. Що таке лідерство (керівництво)?
2. Що таке соціальна культура?
3. Що таке організаційна культура?
4. Дайте характеристику культури Влади.
5. Дайте характеристику культури Ролі.

6. Дайте характеристику культури Завдання.
7. Дайте характеристику культури Особистості.
8. Укажіть складові організаційної культури.
9. Вважається, що організаційна культура формується в процесі вирішення організацією двох груп завдань. Перелічіть ці завдання.
10. Які існують символічні і формалізовані підходи до пошуку відповіді на питання про відповідність стратегії і культури організації?
11. Наведіть розгорнуте формулювання термінів "команда" і "група".
12. Укажіть основні відмінності між командами і групами
13. Які типи команд Ви знаєте?
14. Перелічіть фактори, що визначають ефективності досягнення цілей команди.

### **Тема 15: Управління конфліктними ситуаціями і стресами**

1. Поняття конфлікту, конфліктної ситуації.
2. Охарактеризуйте природу конфлікту.
3. Характеристика типів конфліктів.
4. Перерахуйте та охарактеризуйте основні причини конфліктів.
5. Характеристика моделі конфліктної ситуації.
6. Поняття типів темпераменту людини.

### **Тема 16: Культура менеджменту**

1. У чому полягають характерні особливості соціально-культурних послуг? Охарактеризуйте їх види.
2. На конкретному прикладі оцініть витрати соціально-культурного закладу за різних обсягів надання послуг.
3. За якими ознаками характеризують послуги системи охорони здоров'я?
4. Обґрунтуйте основні принципи торгівлі послугами у сфері здоров'я.
5. У чому полягає значення санаторно-курортних послуг для населення країни?
6. У чому полягають суть і значення послуг фізкультури і спорту?
7. Які суб'єкти приватного бізнесу задіяні в наданні послуг фізкультури і спорту?
8. Розкрийте структуру туристичного бізнесу.
9. Якими бувають договірні відносини клієнтів із туристичними фірмами? З'ясуйте їх характерні особливості.
10. Розкрийте суть та види послуг у сфері освіти, науки і науково-технічного обслуговування.
11. На яких принципах формується система послуг у закладах освіти?
12. Яку функціональну роль відіграють організації і заклади у сфері культури?

### **Тема 17: Імідж, етика та етикет у менеджменті**

1. Розкриття поняття іміджу на прикладі конкретної особистості.

2. Особово-ділові характеристики, які сприяють затвердженню іміджу.
3. Поняття етикету. Історія виникнення, розвитку і становлення вітчизняного етикету (Україна, Росія).
4. Соціальна функція одягу.
5. Етика телефонного діалогу.
6. Види дипломатичних прийомів, їх характеристика.
7. Етикет за столом. Правила прийому гостей.
8. Етика і психологія ділової бесіди.
9. Переговори і стилі їх проведення.
10. Правила ефективного подання інформації. Мовний етикет.
11. Пам'ять, увага і високоякісна робота менеджера соціальної сфери.
12. Невербальні засоби комунікації.
13. Правила листування – особистої та ділової.
14. Етикетна атрибутика – візитки, сувеніри, квіти тощо.
15. Ораторське мистецтво.
16. Ділове спілкування – поняття старшинства, привітання, представлення, потиск руки.
17. Дипломатичний протокол і етикет як інструмент міжнародної дипломатії.
18. Роль реклами у створенні корпоративного іміджу.
19. Подарунки та сувеніри – їх вибір, призначення.
20. Етика проведення комерційних переговорів.
21. Дипломатичний протокол.
22. Шляхи здійснення кар'єри менеджера соціальної сфери.
23. Естетика руху.
24. Менеджер: вимоги до знань, поведінки, досвіду.
25. Конфліктні ситуації і їх вирішення.
26. Етика суперечки (аргумент сили, конструктивність дискусій).
27. Політична культура мітингів і дискусій.
28. Культура передвиборної боротьби.
29. Давньоіндійський етикет.
30. Давньокитайський етикет.
31. Етикет Японії.
32. Етикет античного світу і країн Західної Європи.
33. Моральні основи етикету.
34. Етикет службових взаємовідносин (службовий етикет, етикет керівника і підлеглого, етикет прийому відвідувачів та ведення службових засідань).

### **Тема 18: Сучасний менеджмент в Україні та світі.**

1. Які типи корпоративних відносин Ви можете назвати? Коротко охарактеризуйте їх.
2. Який зміст Ви вкладаєте у поняття «соціальнопсихологічний клімат»?
3. Чому, на Вашу думку, корпоративну культуру і соціально-психологічний клімат вважають тотожними поняттями? Обґрунтуйте свою думку.



4. Які чинники впливають на соціально-психологічний клімат колективу навчального закладу? Коротко їх охарактеризуйте.
5. У чому полягає мобінг, боулінг і босінг? Прокоментуйте.
6. Які типи позиції керівника в системі корпоративних відносин ВНЗ Ви можете назвати? Охарактеризуйте кожний з них.
7. Яку роль відіграє керівник у формуванні і коригуванні корпоративних відносин між викладачами ВНЗ? Обґрунтуйте свою відповідь.
8. Які існують види комунікацій усередині організації, зокрема навчального закладу?
9. Яку роль відіграють неформальні комунікації в організації? Чи можна ними керувати?
10. Що є регуляторами корпоративної поведінки співробітника (викладача) у системі корпоративної культури організації?

## Рекомендована література

### Основна:

1. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
2. Основи менеджменту і маркетингу : навчальний посібник / Л.Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова, О.Ю. Судук. – Рівне: НУВГП, 2016. – 291с.
3. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
4. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.
5. Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник / Ю.Палеха, Г.Мошек, І. – К. : Ліра-К. – 2018. – 528 с.

### Допоміжна:

1. Березін О. В. Управління проектами: навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – Суми : Університетська книга, 2014. – 272 с.
2. Божидарнік Т. В. Креативний менеджмент: навч. посіб. / Т. В. Божидарнік, Н. М. Василик. – Херсон : Олді-плюс, 2014. – 498 с.
3. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. БондарПідгурська, А. О. Глебова. – К. : Ліра-К, 2015. – 448с.
4. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
5. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2015. – 334 с.
6. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2015. – 324 с.
7. Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / І. А. Косач, Л. С. Ладонько, І. В. Калінько. - К.: КондорВидавництво, 2014. - 217 с.
8. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2015. – 728с.
9. Менеджмент : навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. редакція Г. Є. Мошека. – К. : Ліра-К, 2015. – 550 с.
10. Менеджмент громадських організацій : вибрані питання теорії та практики : навч. посіб. / [Балацький О. Ф., Теліженко О. М., Мішенін Є. В. та ін.]; за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка, О. А. Лук'янихіної. – Суми : Університетська книга, 2015. – 366 с.
11. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.

12. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 366 с.
13. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – вид. 4-е, перероблене і доповнене. - К.: Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с.
14. Старченко Г. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. - К. : КондорВидавництво, 2015. - 264 с.
15. Тягунова Н. М. Основи організації туристичного бізнесу. Кредитно-модульний курс : навч. посіб. / Н. М. Тягунова. – К. : ЦУЛ, 2014. – 130 с.
16. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2014. – 422 с.
17. Череп А. В. Інноваційний менеджмент : підручник / Череп А. В., Пуліна Т. В., Череп О. Г. – К.: Кондор, 2014. – 452 с.
18. Чурсіна Л. А. Сертифікація персоналу : навч. посіб. / Л. А. Чурсіна, Ю. В. Березовський, Г. А. Тіхосова, – К. : Ліра-К, 2014. – 316 с
19. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навчальний посібник. / В.Т.Шатун. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2008. – 376 с.

#### **Інформаційні ресурси Інтернет**

1. Сервер Верховної Ради України - [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Ліга Бізнес-Інформ - [www.liga.net](http://www.liga.net)
3. Нормативні акти України - [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua)
4. Право. Україна - [www.legal.com.ua](http://www.legal.com.ua)
5. Українське право - [www.ukrpravo.com](http://www.ukrpravo.com)
6. МОН України - [www.mon.gov.ua](http://www.mon.gov.ua)