

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

*Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)*

Кафедра менеджменту та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Постанова вченої ради

24.04.2023

протокол № 06, п. 5

**ВВЕДЕНО В ДІЮ**

Наказ від 25.04.2023 № 54

**МЕНЕДЖМЕНТ /  
MANAGEMENT**

**РОБОЧА ПРОГРАМА**

Ступінь вищої освіти	«бакалавр»	/ bachelor
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	/ 07 «Management and administration»
Спеціальність	073 «Менеджмент»	/ 073 «Management»
Освітня програма	«Логістика»	/ «Logistics»

**Розробник:** Лозовський Олександр, кандидат економічних наук, доцент

**Гаранти освітньої програми «Логістика»** - ДОВГАНЬ Юрій, кандидат економічних наук, доцент

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту та адміністрування 28.03.2023 р. протокол № 06, на засіданні вченої ради факультету економіки, менеджменту та права 13.04.2023 р. протокол №04.

**Рецензенти:**

Корж Наталія, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування ВТЕІ ДТЕУ

Болюх Петро, директор ТОВ «Діва-К» м. Вінниця

Редактор: Фатєєва Т.  
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 04.05.2023 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний  
Друк ксероксний. Ум. друк. арк. 1,68.  
Обл.-вид. арк. 1,43. Тираж 2. Зам. № 163.

---

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ  
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25

## I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

**Мета вивчення дисципліни.** Підготовка висококваліфікованих фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент» повинна базуватись на опануванні відповідних навичок і знань у галузі планування комунікацій, організації роботи та ефективного лідерства. Потрібно також повне розуміння цілей компанії, всього управлінського процесу загалом, саме куди і як спрямовувати ресурси для досягнення цих цілей.

Освітньо-професійна програма «Логістика» ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» орієнтована на фахову професійну підготовку сучасних менеджерів, здатних швидко та ефективно вирішувати складні ринкові проблеми, що висуває бізнес-середовище. Серед визначених програмою дисциплін, менеджмент є тим носієм безцінної інформації, що дозволяє успішно вирішувати дані проблеми, раціонально використовувати наявні ресурси, досягати визначеної мети, впроваджувати ефективну управлінську діяльність.

Метою дисципліни «Менеджмент» є формування сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі раціонального управління підприємством, прийняття адекватних управлінських рішень за умов мінливого зовнішнього оточення.

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітнього ступеня «бакалавр» є формування комплексу наступних компетентностей:

- **інтегральної компетентності:** здатності розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук;

- **загальних компетентностей:**

ЗК 2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя;

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу;

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

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

ЗК 6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово;  
ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;

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 13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності;

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

**- фахових (спеціальних (СК)) компетентностей:**

СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації;

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

СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації;

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

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

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо;

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;

СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом;

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

СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації;

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

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

СК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності;

СК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

**Програмні результати навчання (Р)** здобувачів з навчальної дисципліни «Менеджмент» полягають:

Р 2. Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя;

Р 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;

Р 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;

Р 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації;

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

Р 7. Виявляти навички організаційного проектування;

Р 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

Р 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;

Р 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації;

Р 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації;

Р 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації;

Р 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;

Р 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та між культурності;

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

Р 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

**Міждисциплінарні зв'язки:** робоча програма з дисципліни «Менеджмент» упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньої програми «Логістика», вивчається на основі базової загальноєкономічної та правової підготовки. Вона пов'язана з вивченням і застосуванням у практичній діяльності значного кола знань, які отримані при вивченні інших дисциплін, а саме: «Правознавства», «Економічної інформатики», «Культурна спадщина України» і виступає підґрунтям для подальшого вивчення таких дисциплін, як: «Маркетинг», «Логістика», «Маркетингова товарна політики», «Логістичний менеджмент» та ін.

## Критерії оцінювання результатів навчання

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни «Менеджмент». Мінімальний пороговий рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв і трансформувати його в мінімальну позитивну оцінку використовуваної числової (рейтингової) шкали.

Рівні компетентності	За шкалою ДТЕУ	Критерії оцінювання
1	2	3
Високий (дослідницький)	90 - 100	Має обґрунтовані та всебічні знання з дисципліни, вміє узагальнювати та систематизувати набуті знання; самостійно знаходить джерела інформації та працює над ними; проводить власні дослідження, може використовувати набуті знання та вміння при розв'язанні задач.
Достатній (частково-пошуковий)	82 - 89	Володіє навчальним матеріалом, вміє зіставляти та узагальнювати, виявляє творчий інтерес до предмету, виконує завдання з повним поясненням та обґрунтуванням, але допускає незначні помилки; може усвідомити нові для нього факти, ідеї.
	75 - 81	Володіє визначеним програмою навчальним матеріалом; розв'язує завдання передбачені програмою, з частковим поясненням.
Елементарний (репродуктивний)	69 - 74	Володіє навчальним матеріалом на продуктивному рівні; може самостійно розв'язати та пояснити розв'язання завдання.
	60 - 68	Ознайомлений з навчальним матеріалом, відтворює його на продуктивному рівні; виконує елементарні завдання за зразком або відомим алгоритмом.
Низький (фрагментарний)	35 - 59	Ознайомлений та відтворює навчальний матеріал на рівні окремих фактів та фрагментів матеріалу; під керівництвом викладача виконує елементарні завдання.
	1 - 34	Ознайомлений з навчальним матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих фактів.

Здобувачі вищої освіти, які повністю виконали програму дисципліни та набрали достатню кількість балів, отримують підсумкову оцінку без опитування чи виконання екзаменаційного завдання (згідно з Положенням Про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти №12 від 07.02.2022).

У разі, якщо здобувач вищої освіти бажає поліпшити свою оцінку, або не набрав 75 балів, він складає екзамен з усієї програми навчальної дисципліни у вигляді письмового опитування згідно завдань встановленого зразка.

Результат виконання екзаменаційних завдань оцінюється з урахуванням результатів у співвідношенні 80:20, де 80 – максимальна оцінка за виконання екзаменаційного завдання, 20 – результат поточної успішності відповідно до шкали переведення поточної роботи для врахування її при підсумковій оцінці.

Здобувач вищої освіти, який не погоджується з оцінкою, отриманою під час підсумкового (семестрового) контролю, має право звернутися із проханням переглянути оцінку, одержану на екзамені (згідно Положення про апеляцію результатів підсумкового контролю знань студентів №32 від 07.02.2022 р.).

### Обсяг дисципліни «Менеджмент» в кредитах та його розподіл

Назва теми	Кількість годин				Форми контролю
	Усього год./кред.	лекції	практ.	СРС	
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Сутність, значення та розвиток менеджменту	13	4	4	5	ІЗ, СУН, Т
Тема 2. Організація як суб'єкт управління	10	2	2	6	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 3. Принципи менеджменту	11	2	2	7	ІЗ, Т, СУН
Тема 4. Планування в діяльності організації	11	2	2	7	ІЗ, Т, СУН
Тема 5. Організація як функція управління	11	2	2	7	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 6. Мотивація як функція менеджменту	11	2	2	7	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 7. Управлінський контроль	11	2	2	7	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 8. Процес розробки та прийняття управлінських рішень	12	4	4	4	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 9. Комунікації у менеджменті підприємства	12	4	4	4	ІЗ, Т, СУН
Тема 10. Методи менеджменту	13	4	4	5	ІЗ, Т, СУН
Тема 11. Трудовий колектив як об'єкт управління	13	4	4	5	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 12. Управління конфліктами, змінами та стресами	11	2	2	7	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 13. Керівництво та лідерство в організації. Організаційна культура	13	4	4	5	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 14. Управління персоналом	10	2	2	6	УО, ПО, СЗ, Т, СУН
Тема 15. Організація роботи керівника	10	2	2	6	УО, ПО, Т, СУН
Тема 16. Управління ефективністю	8			8	ІЗ, СУН
<b>Підсумковий контроль</b>					<b>Екзамен</b>
<b>Разом за навчальний рік</b>	<b>180/6</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>96</b>	

УО – усне опитування, ПО – письмове опитування, СЗ – ситуаційні завдання, Т – тестування, ІЗ – індивідуальні завдання, СУН – система управління навчання «MOODLE».



## **II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Зміст дисципліни** (теми програми).

### **Тема 1. Сутність, значення та розвиток менеджменту.**

Сутність управління. Суб'єкт та об'єкт управління. Різні визначення терміну «менеджмент». Менеджмент як професійна діяльність, наука та навчальна дисципліна. Мистецтво менеджменту.

Цілі та завдання менеджменту. Підвищення ролі та значення менеджменту в сучасних умовах.

Управлінські відносини як предмет вивчення менеджменту, їх класифікація за суб'єктом, обсягом влади, способом спілкування залежно від регламентованості.

Розвиток теорії і практики менеджменту. Підхід до управління з позицій виділення різних шкіл (наукового менеджменту, адміністративного управління, людських стосунків, поведінських наук, кількісного підходу). Процесний, системний і ситуаційний підходи в менеджменті.

### **Тема 2. Організація як суб'єкт управління.**

Організація як суб'єкт вивчення менеджменту. Поняття організації. Формальні та неформальні, прості та складні організації. Види організацій в Україні (за галузевою приналежністю, формою власності, організаційно-правовою формою, розміром). Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

Загальні риси організацій. Основні критерії побудови організації. Організація як відкрита система. Склад основних підсистем підприємства. Закономірності, що зумовлюють існування підприємства як відкритої системи. Основні принципи системного підходу в управлінні організацією.

Склад основних підсистем підприємства та їх характеристика. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів. Учасники діяльності підприємства; вищій та нижчий рівні.

Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища.

### **Тема 3. Принципи менеджменту.**

Поняття і еволюція принципів управління. Основоположний та загальні принципи менеджменту: плановість, науковість, співвідношення галузевого та територіального управління, поєднання централізованого регулювання з господарчою самостійністю, єдиноначальність та колегіальність, самоуправління, стимулювання.

Принципи управління за Ф. Тейлором засновником школи наукового управління. Принципи управління за А. Файолем засновником школи

адміністративного управління. Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика. Характерні принципи менеджменту їх роль і значення в менеджменті підприємства. Взаємозв'язок та методологічний підхід до формування принципів управління фірмою.

Поняття функцій менеджменту, як видів управлінської діяльності. Класифікація функцій менеджменту. Основні (загальні) та часткові функції менеджменту. Взаємозв'язок і взаємозалежність функцій управління. Модель управлінського циклу.

#### **Тема 4. Планування в діяльності організації.**

Сутність функції планування. Зміст та характеристика видів управлінської діяльності, що реалізуються в межах функції планування. Основні переваги та недоліки планування. Стратегія, як всеохоплюючий комплексний план розвитку організації на ринку.

Процес стратегічного планування: визначення місії та цілей; управлінське дослідження сильних та слабких сторін діяльності організації; оцінка та аналіз зовнішнього середовища; вивчення стратегічних альтернатив (стратегії обмеженого зростання, зростання, скорочення і т. і.); вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка стратегії.

Розробка стратегії на основі матриці Бостонської консультативної групи. Вибір стратегії розвитку підприємства на основі аналізу елементів стратегії: конкурентних переваг, культури і компетентності управління, ринків збуту, ресурсного забезпечення, програми розвитку, товарного асортименту, організації бізнесу, запланованих структурних змін. Типи стратегій за Мінцбергом: планова модель, модуль підприємницького типу, модель навчання на досвіді. Види альтернатив стратегічного вибору, які є у розпорядженні підприємства: обмежене зростання, зростання, скорочення.

Концепція життєвого циклу розвитку організації на ринку. Характерні особливості менеджменту на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

#### **Тема 5. Організація як функція управління.**

Сутність організації як управлінської функції, її основні аспекти. Елементи організації: обов'язки, повноваження, відповідальність. Обмеженість повноважень.

Делегування діяльності: суть, переваги, оптимальні умови використання. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та виконавців) та шляхи їх подолання. Лінійні та функціональні повноваження.

Побудова організації, організаційне проектування. Поняття організаційної структури управління підприємством і фактори, що її

визначають. Роль організаційної структури управління в досягненні мети організації на ринку. Елементи організаційних структур. Основні класи організаційних структур управління. Бюрократичні (механістичні) структури управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, продуктова, регіональна. Адаптивні структури управління: матричний тип, конгломератний тип їх переваги і недоліки.

Принципи формування організаційних структур управління та сучасні вимоги до їхньої побудови. Критерії оцінки структури управління.

## **Тема 6. Мотивація як функція менеджменту.**

Значення людського фактора в управлінні організацією. Мотивація як сила людської природи, що змушує людину поводитись певним чином.

Сутність мотивації. Основні компоненти мотивації: мотиви і стимули. Мотивація та компенсація.

Потреба як спонукання до дії. Потреби первинні та вторинні. Модель мотивації поведінки через потреби. Винагороди. Типи винагород: внутрішні та зовнішні. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.

Теорії і модулі процесів мотивування. Змістовні теорії мотивації (теорія Маслоу, Алдерфера, МакКлелланда, модель Герцберга). Процесуальні теорії мотивації (теорія сподівання Врума, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера).

Індивідуальна та групова мотивація. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

## **Тема 7. Управлінський контроль.**

Зміст, визначення та необхідність контролю в системі менеджменту організації. Ознаки та характеристики контролю: мета та завдання, об'єкти та типи контролю.

Форми управлінського контролю відносно стадії виконання господарської операції: попередній, поточний, заключний. Види контролю, що використовуються на практиці (державний відомчий, державний позавідомчий, незалежний фінансовий (аудит), внутрігосподарський). Принципи ефективного контролю.

Процес управлінського контролю: розробка стандартів, оцінка виконання встановлених норм, коригування відхилень від встановлених норм і правил. Людина як об'єкт управлінського контролю.

## **Тема 8. Процес розробки та прийняття управлінських рішень.**

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Програмовані та не програмовані управлінські рішення та їх порівняльний аналіз. Управлінські рішення, що типові для реалізації основних (головних) управлінських функцій.

Класифікація управлінських рішень за: сферою охоплення; тривалістю дії; рівнем прийняття; характером розв'язуваних задач; масштабами впливу; строками впливу, напрямом впливу; способами обґрунтування; способами прийняття; функціональним змістом; ступенем директивності. Умови прийняття управлінських рішень.

Основні вимоги до якості управлінського рішення. Процес розробки управлінського рішення. Різновиди та способи ухвалення управлінських рішень. Фактори, що визначають якість управлінського рішення. Взаємозалежність і якість управлінських рішень.

## **Тема 9. Комунікації у менеджменті підприємства.**

Інформація в управлінні, її роль та види у формуванні сучасних комунікаційних зв'язків. Класифікація управлінської інформації (за змістом, формою передавання, формою фіксування, стадією обробки, місцем походження, часом, повнотою та можливістю використання, достовірністю, джерелом). Вимоги до інформації.

Значення комунікацій в менеджменті організацій. Комунікації і комунікаційний процес. Елементи комунікаційного процесу. Види комунікацій в управлінні.

Чутки як повідомлення про кого-, що-небудь, в процесі якої інформація, що до певної міри відображає деякі реальні чи вигадані події, стає надбанням широкої дифузної аудиторії. Організація комунікаційного процесу, його етапи. Джерела деформації інформаційних потоків. Стадії ефективної комунікації.

Формальні та неформальні комунікації. Письмові та усні комунікації. Комунікаційні бар'єри. Склад основних елементів, що впливають на ефективність будь-яких комунікацій. Комунікаційні переваги.

## **Тема 10. Методи менеджменту.**

Сутність методів менеджменту, як способів здійснення управлінської діяльності. Головна мета та значення методів управління в менеджменті організації. Класифікація методів менеджменту.

Економічні методи менеджменту: загальнодержавні економічні регулятори господарської (комерційної) діяльності суб'єктів господарювання; матеріальне стимулювання праці персоналу організації.

Організаційно (адміністративно) - розпорядчі методи впливу: організаційні (регламентування, нормування, інструктування), розпорядчі (постанови, накази, розпорядження, вказівки, резолюції), дисциплінарні (особиста, колективна, матеріальна, моральна, службова відповідальності). Оцінювання виконання.

Соціальні методи: управління окремими груповими явищами і процесами; управління індивідуально-особистою поведінкою. Нормування і орієнтація, виховання, соціальне регулювання, активізація і новаторство, моральне стимулювання, соціальна спадковість, соціальне планування, соціальна справедливість.

Психологічні методи прямого і непрямого впливу: методи формування і розвитку трудового колективу, методи гуманізації стосунків у трудовому колективі, методи психологічного спонукання, методи професійного відбору і навчання. Складові елементи групової психології.

Взаємозв'язок методів менеджменту.

## **Тема 11. Трудовий колектив як об'єкт управління.**

Сутність трудового колективу. Колектив як соціальна група, різновиди соціальних груп. Причини виникнення груп. Чинники, що впливають на діяльність групи.

Ознаки колективу: спільність мети, єдність інтересів, організаційна оформленість, постійне спілкування у процесі роботи, соціально-психологічна спільність. Функції та повноваження трудових колективів. Основні типи формальних груп в організації.

Різновиди колективів: за видами діяльності, тривалістю існування. Рівні об'єднання працівників у колективи. Особливості первинних трудових колективів.

Структура трудового колективу. Класифікація первинних трудових колективів. Модель формування трудового колективу: стадія формування, диференціації, інтеграції та зрілості. Особливості менеджменту на різних стадіях розвитку трудового колективу. Згуртованість колективу: суть, стадії та рівні. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Показники згуртованості. Фактори, що впливають на згуртованість (загальні та специфічні) трудового колективу.

Групова динаміка. Процес розвитку внутрішніх взаємовідносин у рамках колективу. Виробничі ролі трудового колективу: координатор,

генератор ідей, ентузіаст, контролер, шукач вигод, шліфувальник, виконавець, помічник. Типи відносин у трудовому колективі. Конформізм.

Ефективність діяльності трудового колективу. Фактори, що визначають ефективність групи. Сумісність у колективі.

## **Тема 12. Управління конфліктами, змінами та стресами.**

Природа конфлікту, його складові та види конфліктів. Можливі стратегії поведінки у конфлікті. Функціональні та дисфункціональні наслідки конфлікту.

Причини виникнення конфліктів, профілактика конфліктів.

Модель процесу конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації. Способи вирішення конфліктних ситуацій. Структурні та міжособистісні методи вирішення конфліктів.

Причини та прояви опору змінам. Типи психологічних бар'єрів. Передумови позитивного ставлення до нововведень. Подолання індивідуального та групового опору змінам (інформування, навчання, співучасть, особистий вплив, стимулювання, звільнення).

Стреси в управлінні. Причини виникнення стресових ситуацій: особові, організаційні. Зовнішні ознаки стресового стану людини. Організаційні фактори стресу: зміст праці, конфлікт ролей, невизначеність, монотонність праці, незадовільні фактори оточуючого середовища. Розвиток стресової ситуації.

## **Тема 13. Керівництво та лідерство в організації. Організаційна культура.**

Природа та визначення керівництва і лідерства. Вплив і влада, баланс влади. Форми влади і впливу. Порівняльна характеристика різних методів впливу на підлеглих.

Лідерство як соціально-психологічне явище. Роль лідера в управлінні колективом. Формальне та неформальне лідерство. Теорії лідерства.: підхід з позицій особистих якостей; поведінський підхід: основні стилі керівництва (теорія Х та У); ситуаційний підхід (модель Фідлера, підхід «шлях-ціль», теорія життєвого циклу Херсі і Бланшара, модель Врума-Йеттона). Лідерство і стиль керівництва.

Культура управління та її складові елементи. Культура управлінських працівників. Культура трудового процесу: культура організації праці, спілкування, процесу управління, документування тощо. Соціальна відповідальність керівника, її сутність та складові. Особливості національних систем керівництва.

## **Тема 14. Управління персоналом.**

Поняття менеджменту персоналу: суб'єкт та об'єкт управління. Трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри організації. Людина як об'єкт менеджменту персоналу. Кадрова політика підприємства. Основні різновиди кадрової політики. Загальні принципи кадрової політики. Кадрове планування.

Кадрова політика організації. Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна (раціональна). Служби персоналу, їх різновиди та функції. Процес планування та організації забезпечення підприємства кадрами. Добір і наймання персоналу, трудова адаптація. Стадії трудової адаптації. Оцінювання та атестація персоналу. Психологічний аналіз особи працівника.

Розвиток персоналу підприємства. Управління мобільністю кадрів, трудова кар'єра. Формування резерву. Причини звільнення персоналу: процедура звільнення, соціальні гарантії. Плинність кадрів її види, причини та наслідки.

## **Тема 15. Організація роботи керівника.**

Поняття організації управлінської праці. Особливості управлінської праці, її складові. Принципи та напрями наукової організації управлінської праці.

Час як ресурс. Облік і аналіз робочого часу керівника. Хронометраж. Планування особистої праці, організація робочого місця менеджера. Робота менеджера з документами. Організація і проведення нарад та зборів. Ділові зустрічі, переговори. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому.

Раціоналізація телефонних контактів. Особливості ведення телефонної розмови. Основи взаємодії керівника та секретаря. Використання технічних засобів в управлінській діяльності керівника.

## **Тема 16. Управління ефективністю.**

Ефективність менеджменту: економічні та соціальні аспекти. Критерії та показники оцінки.

Співвідношення результатів діяльності та витрат. Система показників. Загальний процес управління ефективністю.

Критерій результативності та розвитку організаційної системи. Пріоритетність продуктивності. Взаємозв'язок факторів: розмір підприємства, цілі та функції, технологічні процеси, стадії розвитку, ступінь адаптованості.

Комплексний підхід до вдосконалення ефективності управління організацією на ринку.

### Структура навчальної дисципліни.

Результат навчання	Навчальна діяльність	Робочий час, години
1	2	3
<p><b>Знати:</b> сутність та роль менеджменту як специфічної сфери людської діяльності; зміст основних понять і категорій менеджменту, сфер управління, рівнів управління та їх основних завдань.</p> <p><b>Вміти:</b> складати, аналізувати й оцінювати схеми-моделі управлінських відносин в організації.</p>	<p><b>Тема № 1. Сутність, значення та розвиток менеджменту.</b> <b>Лекція № 1.</b> План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність, та зміст менеджменту в управлінні організацією.</li> <li>2. Категорії управління та менеджменту, загальне і особливе.</li> <li>3. Рівні менеджменту та рівні менеджерів.</li> </ol>	2
	<p><b>Лекція № 2.</b> План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підходи до управління на засадах різних шкіл.</li> <li>2. Процесний підхід до менеджменту.</li> <li>3. Системний та ситуаційний підходи в менеджменті організації.</li> <li>4. Складові майстерності менеджера.</li> </ol> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1,2,4,6,9,11,12 Додаткові: 13,15,16,20,41,42,45 Інтернет-ресурси: 51,53</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>2. Підготовка схеми-моделі управлінських відносин в організації.</li> <li>3. Визначення рівнів управління на прикладі конкретної організації.</li> <li>4. Написання рефератів за запропонованою тематикою викладача.</li> <li>5. Оформлення письмового звіту за результатами аудиторної роботи за темою.</li> </ol>	5
	<p><b>Практичне заняття № 1</b> Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення і суть менеджменту, його зв'язок з підприємництвом.</li> <li>2. Складові системи менеджменту.</li> <li>3. Поняття бізнесу і підприємництва. Співвідношення понять «менеджер», «підприємець», «бізнесмен», «фахівець», як єдності протилежностей.</li> <li>4. Ієрархія управління організацією та системи менеджменту.</li> <li>5. Функції, відповідальність та особливості праці менеджерів вищої, середньої та низової ланки управління.</li> </ol>	2
	<p><b>Практичне заняття № 2</b> Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Історичний розвиток менеджменту як діяльності.</li> </ol>	2



	<p>2. Підходи до управління на основі виділення різних шкіл.</p> <p>3. Порівняльна характеристика існуючих підходів до розуміння суті менеджменту як науки.</p> <p>4. Модель менеджера та його обов'язки. 10 управлінських ролей за Мінцбергом.</p>	
<p><b>Знати:</b> складові елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації; особливості життєвого циклу організації, як об'єкта управління.</p> <p><b>Вміти:</b> будувати модель організації, як відкритої системи; схему взаємодії елементів внутрішнього і зовнішнього середовища організації.</p>	<p><b>Тема 2. Організація як суб'єкт управління.</b></p> <p><b>Лекція № 3.</b></p> <p>План лекції</p> <p>1. Поняття організації як відкритої соціально-економічної системи.</p> <p>2. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.</p> <p>3. Основні підсистем підприємства та їх характеристика.</p> <p>4. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 2,3,4,5,7,8,12 Додаткові: 14,16,27,37,42,46,47,48 Інтернет-ресурси: 51,52,53</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів:</b></p> <p>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</p> <p>2. Порівняльна характеристика сучасних методів моніторингу зовнішнього середовища організації.</p> <p>3. Написання рефератів за вибором студентів з наступних тем: - Девід Сільверман та антисистемна концепція організації; - Гірт Хофстеде й концепція ділової культури організації. - Ігор Ансофф і теорія організаційного потенціалу.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 3.</b></p> <p>Питання до заняття</p> <p>1. Сутність організації та її загальні характерні ознаки.</p> <p>2. Характеристика існуючих складових впливу на розвиток організації на ринку.</p> <p>3. Критерії побудови організації та її основних підсистем.</p> <p>4. Системне управління організацією.</p> <p>5. Види підприємств (об'єднань підприємств) на Україні.</p>	2
<p><b>Знати:</b> роль принципів та функцій менеджменту в досягненні мети організації.</p> <p><b>Вміти:</b> визначати сферу застосування принципів менеджменту і взаємозв'язок між ними в управлінні організацією;</p>	<p><b>Тема № 3. Принципи менеджменту.</b></p> <p><b>Лекція № 4.</b></p> <p>План лекції</p> <p>1. Поняття принципів менеджменту.</p> <p>2. Головні принципи менеджменту.</p> <p>3. Методологічний підхід до формування принципів управління фірмою.</p> <p>4. Основні функції менеджменту. Цикл менеджменту.</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1,2,4,7,8,10 Додаткові: 28,45,46,47,48 Інтернет-ресурси: 52,53</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів:</b></p> <p>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</p> <p>2. Визначити місце і роль принципів менеджменту, на прикладі двох – трьох реальних підприємств, в процесі управління.</p>	7

визначати особливості формування функцій управління в менеджменті організації.	3. Описати принципи корпоративного управління, які використовуються на базовому підприємстві (обраному Вами об'єкті дослідження). Аргументи викласти письмово пояснювальною запискою.	
	<b>Практичне заняття № 4.</b> Питання до заняття 1. Сутність, роль та значення принципів менеджменту в управлінні організацією. 2. Принципи управління за Ф. Тейлором та за А. Файолем. 3. Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика. 4. Взаємозв'язок принципів управління. 5. Управлінський цикл. Рішення типові для реалізації основних управлінських функцій.	2
<b>Знати:</b> методологію процесу стратегічного планування на підприємстві. <b>Вміти:</b> складати поточні, перспективні, стратегічні плани розвитку організації на ринку.	<b>Тема № 4. Планування в діяльності організації.</b> <b>Лекція № 5.</b> План лекції 1. Сутність функції планування. Постановка мети діяльності, формування стратегії. 2. Процес стратегічного планування в організації. 3. Вивчення стратегічних альтернатив та вибір стратегії розвитку організації на ринку. 4. Дослідження життєвих циклів продукції. Оцінка стратегії. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1,2,5,6,7,8,9,11 Додаткові: 24,27,31,37,40,41 Інтернет-ресурси: 51,52,53	2
	<b>Самостійна робота студентів:</b> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Побудова схеми етапів процесу планування. 3. Розробка місії фірми (віртуального підприємства).	7
	<b>Практичне заняття № 5.</b> Питання до заняття 1. Роль та значення функції планування в менеджменті організації. 2. Класифікація планів підприємства. 3. Етапи процесу стратегічного планування та їх характеристика. 4. Визначення стратегії розвитку підприємства. Класифікація стратегій. 5. Моделі та стадії розробки стратегії підприємства.	2
<b>Знати:</b> сутність та типи організаційних структур, методи організаційного проектування. <b>Вміти:</b> делегувати відповідальність і повноваження	<b>Тема № 5. Організація взаємодії та повноважень.</b> <b>Лекція № 6.</b> План лекції 1. Сутність організації як управлінської функції. 2. Процес делегування повноважень і відповідальності. 3. Типи організаційних структур та їх побудова. 4. Методи організаційного проектування. Централізація і децентралізація. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 3,4,6,7,8,9 Додаткові: 13,14,16,27,42,46 Інтернет-ресурси: 511,52,53	2

<p>в організації; будувати моделі різних типів організаційних структур управління організаціями в залежності від їхньої мети функціонування.</p>	<p><b>Самостійна робота студентів:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>2. Визначення критеріїв оцінки організаційних структур управління.</li> <li>3. Побудова моделі процесу управління організацією та визначення повноважень, обов'язків, відповідальності суб'єктів управління.</li> </ol>	<p>7</p>
	<p><b>Практичне заняття № 6.</b> Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація взаємодії та повноважень.</li> <li>2. Побудова організації.</li> <li>3. Делегування діяльності: суть, оптимальні умови використання.</li> <li>4. Основні класи організаційних структур управління виробництвом та їх характеристика</li> </ol>	<p>2</p>
<p><b>Знати:</b> сутність природи мотиваційної поведінки людини; основні принципи та теорії мотивації. <b>Вміти:</b> формувати власну систему мотивації і стимулювання праці працівників організації.</p>	<p><b>Тема № 6. Мотивація як загальна функція менеджменту.</b> <b>Лекція № 7.</b> План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття мотивації та мотиваційного процесу.</li> <li>2. Модель мотивації поведінки через потреби.</li> <li>3. Змістові теорії мотивації.</li> <li>4. Процесуальні теорії мотивації.</li> </ol> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1,3,4,5,9,11 Додаткові: 14,28,35,41,42,48 Інтернет-ресурси: 5,52,53</p>	<p>2</p>
	<p><b>Самостійна робота студентів:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>2. Дослідити основні форми мотивації і стимулювання праці існуючих категорій працівників на обраному Вами об'єкті дослідження (базовому підприємстві). За результатами підготувати та обґрунтувати оптимальний варіант системи мотивування. Аргументи викласти письмово пояснювальною запискою.</li> </ol>	<p>7</p>
	<p><b>Практичне заняття № 7.</b> Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значення людського фактора в управлінні організацією. Інтереси робітника і підприємця.</li> <li>2. Природа мотивації та її зв'язок з продуктивністю праці.</li> <li>3. Теорії і моделі процесів мотивування.</li> <li>4. Засоби мотиваційного впливу.</li> <li>5. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.</li> </ol>	<p>2</p>
<p><b>Знати:</b> природу, зміст, та необхідність управлінського контролю його процес та принципи реалізації. <b>Вміти:</b> розробляти</p>	<p><b>Тема № 7. Управлінський контроль.</b> <b>Лекція № 8.</b> План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність, зміст та необхідність контролю.</li> <li>2. Процес управлінського контролю.</li> <li>3. Принципи ефективного контролю.</li> <li>4. Форми управлінського контролю відносно стадії виконання господарської операції.</li> </ol> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1,4,6,8,9,10</p>	<p>2</p>

власну систему управлінського контролю в організації.	Додаткові: 19,35,38,39,40 Інтернет-ресурси: 51,52,53	
	<b>Самостійна робота студентів:</b> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Розкрити сутність поняття контролінг. 3. Дослідити та описати існуючі форми управлінського контролю, які використовуються на обраному Вами об'єкті дослідження (базовому підприємстві). 4. Побудувати схему етапів процесу контролювання.	7
	<b>Практичне заняття № 8.</b> Питання до заняття 1. Поняття контролю та його місце в системі управління. 2. Принципи та цілі функції контролювання. 3. Етапи процесу контролювання. 4. Види управлінського контролю.	2
<b>Знати:</b> механізм розробки та прийняття управлінських рішень у менеджменті організації. <b>Вміти:</b> розробляти і приймати управлінські рішення з конкретних питань господарської діяльності суб'єкта господарювання.	<b>Тема № 8. Процес розробки та прийняття управлінських рішень.</b> <b>Лекція № 9.</b> План лекції 1. Сутність та види проблем в менеджменті комерційних підприємств. 2. Зміст і характерні особливості управлінських рішень. 3. Класифікація управлінських рішень.	2
	<b>Лекція № 10.</b> План лекції 1. Моделі та методи прийняття управлінських рішень. 1. Основні вимоги до якості управлінських рішень. 2. Критерії оцінки управлінських рішень. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1,3,5,6,7,10 Додаткові: 19,40,43,44 Інтернет-ресурси: 52,53	2
	<b>Самостійна робота студентів:</b> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Визначення складових частин управлінських рішень. 3. Дослідження процесу розробки і прийняття стратегічних управлінських рішень на обраному Вами об'єкті дослідження (базовому підприємстві). Результати викласти письмово.	4
	<b>Практичне заняття № 9.</b> Питання до заняття 1. Сутність управлінських рішення та їх класифікація. 2. Умови прийняття управлінських рішень. 3. Функції управлінського рішення.	2
	<b>Практичне заняття № 10.</b> Питання до заняття 1. Процес прийняття управлінського рішення, характеристика етапів. 2. Методи вибору кращого рішення, 3. Розробка та ухвалення управлінських рішень в ситуаціях визначеності, ризику та невизначеності. 4. Організація виконання управлінських рішень.	2

<b>Знати:</b> механізм функціонування інформаційної підсистеми підприємства, бар'єри та стадії ефективної комунікації. <b>Вміти:</b> будувати систему інформаційного забезпечення процесу управління організацією; формувати ефективну систему комунікацій в процесі управління підприємством.	<b>Тема № 9. Комунікації у менеджменті підприємства.</b> <b>Лекція № 11.</b> План лекції 1. Сутність комунікацій в менеджменті підприємства. 2. Рівні комунікацій. 3. Інформація в управлінні її класифікація. 4. Організація комунікаційного процесу.	2
	<b>Лекція № 12.</b> План лекції 1. Джерела деформації інформаційних потоків в менеджменті організації. 2. Формальні та неформальні комунікації в управлінні. 3. Стадії, канали та засоби ефективної комунікації. 4. Методи поширення інформації про діяльність організації. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1,3,5,6,10,11 Додаткові: 14,15,19,20,34,39 Інтернет-ресурси: 52,53	2
	<i>Самостійна робота студентів:</i> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Визначення основних елементів, що впливають на ефективність будь-яких комунікацій. 3. Побудова моделі комунікаційного процесу на обраному Вами об'єкті дослідження (базовому підприємстві).	4
	<b>Практичне заняття № 11.</b> Питання до заняття 1. Інформація і комунікації в менеджменті підприємства. 2. Основні форми комунікацій. 3. Суб'єктивні та об'єктивні фактори впливу на ефективність комунікацій. 4. Етапи комунікаційного процесу.	2
	<b>Практичне заняття № 12.</b> Питання до заняття 1. Комунікаційні «шуми» та напрями їх ліквідації. 2. Складові ефективної комунікації та існуючі типи комунікаційних каналів. 3. П'ять «С» комунікацій за Р. Фалмером. 4. Комунікаційні бар'єри. 5. Забезпечення ефективних комунікацій.	2
<b>Знати:</b> систему методів менеджменту в управлінні організацією їхній взаємозв'язок та стратегічну спрямованість. <b>Вміти:</b> визначати	<b>Тема № 10. Методи менеджменту.</b> <b>Лекція № 13.</b> План лекції 1. Сутність методів менеджменту та їх класифікація. 2. Економічні методи менеджменту. 3. Адміністративно-розпорядчі методи менеджменту.	2
	<b>Лекція № 14.</b> План лекції 1. Соціально-психологічні методи менеджменту в управлінні організацією. 2. Гуманізація праці – шляхи її поліпшення. 3. Взаємозв'язок методів менеджменту.	2

соціально-психологічний тип працівника; вибирати та застосовувати відповідні методи менеджменту в управлінні організацією	<p><b>Рекомендовані джерела:</b>  Основні: 1,2,4,7,8,9  Додаткові: 28,35,39,45,47,48  Інтернет-ресурси: 52,53</p>	
	<p><b>Самостійна робота студентів:</b>  1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.  2. Побудова моделі механізму застосування методів менеджменту.  3. Визначення соціально-психологічних типів працівників та основних складових елементів групової психології.</p>	5
	<p><b>Практичне заняття № 13</b>  Питання до заняття  1. Сутність поняття методи менеджменту.  2. Економічні методи менеджменту:  2.1. Економічні методи державного управління;  2.2. Економічні методи господарюючого суб'єкта.  3. Методи організаційного впливу та їх характеристика.  4. Розпорядчі методи менеджменту, як відображення поточного використання встановлених організаційних зв'язків.  5. Методи дисциплінарного впливу та їх характеристика.</p>	2
	<p><b>Практичне заняття № 14</b>  Питання до заняття  1. Методи соціального управління та їх характеристика.  2. Психологічні методи формування первинних трудових колективів.  3. Соціально-психологічні типи працівників та їх характеристика.  4. Складові елементи індивідуальної та групової психології.  5. Зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних методів в менеджменті підприємства.</p>	2
<p><b>Знати:</b>  структуру та стадії розвитку трудового колективу; умови формування сприятливого психологічного мікроклімату у колективі.  <b>Вміти:</b>  розробляти заходи щодо підвищення згуртованості колективу. и</p>	<p><b>Тема № 11. Трудовий колектив як об'єкт управління</b>  <b>Лекція № 15.</b>  План лекції  1. Групи та їх класифікація.  2. Поняття та значення трудового колективу.  3. Класифікація колективів.  4. Структура та стадії розвитку колективу, інтереси різних груп працівників.</p>	2
	<p><b>Лекція № 16.</b>  План лекції  1. Суть, стадії та рівні згуртованості колективу.  2. Соціально-психологічний клімат в колективі та фактори його регулювання.  3. Типи відносин, що виникають між членами в процесі функціонування колективу.  4. Сумісність. Завдання керівника в сфері формування колективу.  <b>Рекомендовані джерела:</b>  Основні: 1,2,4,5,8,9,12  Додаткові: 19,20,28,29,32,34,50  Інтернет-ресурси: 52,53,54</p>	2

	<p><b>Самостійна робота студентів:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>2. Визначення факторів впливу на виконання менеджерами управлінських обов'язків.</li> <li>3. Оцінювання впливу формальних та неформальних груп на стосунки у колективі.</li> <li>4. Визначити та описати сучасні підходи формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі.</li> </ol>	5
	<p><b>Практичне заняття № 15.</b></p> <p>План</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формальні та неформальні групи. Поведінка людей в групах.</li> <li>2. Чинники, що впливають на діяльність групи.</li> <li>3. Сутність колективу, основні умови досягнення статусу колективу.</li> <li>4. Структура трудового колективу, інтереси різних груп.</li> </ol>	2
	<p><b>Практичне заняття № 16.</b></p> <p>План</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальні та специфічні фактори згуртованості трудового колективу. Модель «включення» людини в підприємство.</li> <li>2. Соціально-психологічний клімат трудового колективу.</li> <li>3. Етапи створення трудового колективу. Сумісність у колективі.</li> <li>4. Групова динаміка.</li> <li>5. Ефективність діяльності трудового колективу.</li> </ol>	2
<p><b>Знати:</b> сутність конфліктів та стресів та відповідних заходів щодо їхнього подолання.</p> <p><b>Вміти:</b> управляти змінами, здійснювати профілактику та вирішувати конфлікти, формувати організаційну культуру.</p>	<p><b>Тема № 12. Управління конфліктами, змінами та стресами.</b></p> <p><b>Лекція № 17.</b></p> <p>План лекції</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність і основні причини конфліктів та стресів.</li> <li>2. Типи конфліктів та їх класифікація.</li> <li>3. Модель та наслідки конфлікту. Способи розв'язання конфліктних ситуацій.</li> <li>4. Управління змінами та стресами в організації.</li> </ol> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 2,4,6,8,9,12 Додаткові: 18,28,30,32,34,36,50 Інтернет-ресурси: 52,54</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції.</li> <li>2. Визначити та описати міжособистісні способи вирішення конфліктних ситуацій.</li> <li>3. Побудувати модель розвитку стресової ситуації.</li> <li>4. Побудувати модель процесу організаційних змін.</li> </ol>	7
	<p><b>Практичне заняття № 17.</b></p> <p>Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конфліктна ситуація: причини виникнення та етапи розвитку.</li> <li>2. Стадії та наслідки конфлікту, методи їх подолання.</li> <li>3. Характеристики темпераменту людини.</li> <li>4. Управління змінами на підприємстві.</li> <li>5. Стресові ситуації в діяльності колективу.</li> </ol>	2

<p><b>Знати:</b> сучасні теорії лідерства та стилі керівництва в системі управління конкретною організацією.</p> <p><b>Вміти:</b> розподіляти завдання, організувати робочі місця, аналізувати процес роботи персоналу, формувати організаційну культуру.</p>	<p align="center"><b>Тема № 13. Керівництво та лідерство в організації. Організаційна культура.</b></p> <p><b>Лекція № 18.</b> План лекції 1. Природа та визначення керівництва і лідерства. 2. Основні засади керівництва і лідерства. 3. Форми впливу і влади.</p>	2
	<p><b>Лекція № 19.</b> План лекції 1. Огляд класичних теорій лідерства. 2. Сучасні категорії поведінки лідера. 3. Сутність поняття «культура» та «культура управління». Основні складові культури управління та їх характеристика. 4. Управлінські аспекти культури управління: вимоги до керівника.</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 2,3,5,6,8,9,11 Додаткові: 14,19,28,30,34,32,45,46,47 Інтернет-ресурси: 52,54</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів:</b> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Визначення ознак різних стилів керівництва. 3. Визначити і описати сучасні інструменти впливу на підлеглих.</p>	5
	<p><b>Практичне заняття № 18.</b> Питання до заняття 1. Сутність керівництва і лідерства. Вплив і влада як інструменти лідерства. Баланс влади в управлінні організацією. 2. Складові ефективного керівництва (керівника). 3. Особливості поведінки найбільш важких у спілкуванні керівників. 4. Види впливу на підлеглих. 5. Модель впливу керівника на підлеглого.</p>	2
	<p><b>Практичне заняття № 19.</b> Питання до заняття 1. Сутність лідерства з позицій особистих властивостей керівника. 2. Поведінський підхід до розуміння суті лідерства. Теорія «Х» та «У» Мак Грегора. 3. Ситуаційний підхід до розуміння суті лідерства. Модель Фідлера, Херсі і Бланшара. Теорія Мітчела і Хауса «Шлях – ціль». Модель Врума-Йеттона. 4. Категорії поведінки лідера. Модель Гарі Юкла. 5. Культура управління, сутність та основні вимоги до керівника.</p>	2
<p><b>Знати:</b> сутність та функції управління персоналом;</p>	<p align="center"><b>Тема № 14. Управління персоналом.</b></p> <p><b>Лекція № 20.</b> План лекції 1. Поняття менеджменту персоналу: суб'єкт та об'єкт управління. Соціальне партнерство та його функції. Функціональні обов'язки дирекції з персоналу.</p>	2



розуміти сучасні проблеми управління персоналом в Україні. <b>Вміти:</b> визначати та формулювати цінності корпоративної культури, особливості управління персоналом вітчизняних та закордонних організацій.	2. Планування та формування кадрового потенціалу. Організація набору та відбору персоналу. 3. Оцінювання та розвиток персоналу. 4. Управління діловою кар'єрою. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1,2,4,9,11,12 Додаткові: 14,20,25,34,38,49 Інтернет-ресурси: 52,54	
	<b>Самостійна робота студентів:</b> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Підготовка есе за вибором студентів з наступних тем: - стан та проблеми управління персоналом вітчизняних підприємств; - мистецтво критики в управлінні персоналом.	6
	<b>Практичне заняття № 20.</b> План 1. Кадрова політика підприємства, різновиди, принципи формування. 2. Соціальне партнерство, як економічне поняття та як організаційний принцип. 3. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом. 4. Кадрова політика, кадрове планування: добір і наймання кадрів; трудова адаптація як соціальний процес; оцінка та атестація кадрів; причини, процедура звільнення та соціальні гарантії. 5. Плинність кадрів та планування кар'єри.	2
<b>Знати:</b> особливості управлінської праці її функціональні складові, процес планування праці менеджера. <b>Вміти:</b> обліковувати робочий час та планувати особисту працю.	<b>Тема № 15. Організація роботи керівника.</b> <b>Лекція № 21.</b> План лекції 1. Поняття організації управлінської праці. Час як ресурс у плануванні особистої роботи керівника. 2. Планування особистої роботи менеджера. 3. Організація раціонального використання робочого часу. 4. Управління потоком відвідувачів, техніка їхнього прийому. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 2,4,5,6,9,12 Додаткові: 14,29,30,32,34,37,46 Інтернет-ресурси: 52,54	2
	<b>Самостійна робота студентів:</b> 1. Вивчення та доповнення матеріалу лекції. 2. Підготовка есе за вибором студентів з наступних тем: - помилки в управлінні: теорія і практика; - особливості жіночої психології і кар'єрне зростання; - жіночий стиль керівництва.	6
	<b>Практичне заняття № 21.</b> План 1. Особливості управлінської праці. Види управлінської діяльності. 2. Облік і аналіз робочого часу. Хронометраж. 3. Планування особистої роботи керівника, робота з документами, управління потоком відвідувачів. 4. Організація та проведення нарад і зборів.	2

<b>Знати:</b> загальний процес управління ефективністю господарської діяльності підприємства; критерії оцінки ефективності менеджменту <b>Вміти:</b> визначати та оцінювати ефективність менеджменту підприємства.	<b>Тема 16. Управління ефективністю.</b> Рекомендовані джерела: Основні: 1,2,3,4,5,6,8,9,10,12 Додаткові: 14,18,28,32,42,48,49 Інтернет-ресурси: 52,53,54	
	<i>Самостійна робота студентів полягає в опрацюванні наступних питань:</i> 1. Сутність та значення ефективності управління в менеджменті підприємства. 2. Критерії і показники ефективності управління. 3. Підходи до оцінки ефективності управління. 4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.	8
<b>Разом за II семестр:</b>		<b>180</b>

### III. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

#### Основні

1. Бабчинська О. І. *Менеджмент : опорний конспект лекцій. Електронні дані.* Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 110 с. URL: [http://10.0.2.150/docs/2018/135\\_2018/Menedzhment.pdf](http://10.0.2.150/docs/2018/135_2018/Menedzhment.pdf).
2. Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. *Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. 2-ге вид., стер.* Львів : Магнолія 2006, 2021. 293 с.
3. Кучеренко Д. Г. *Менеджмент. Курс лекцій.* Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
4. *Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдіч, Г. П. Сиваненко].* Київ : Ліра-К, 2019. 808 с.
5. *Менеджмент : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко].* Київ : Кондор, 2021. 220 с.
6. *Менеджмент : підручник / [О. М. Гірняк, П. П. Лазановський]. 5-те вид., перероб. і допов.* Львів : Магнолія 2006, 2019. 352 с.
7. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. *Менеджмент: підручник. 2-ге вид.* Київ : Кондор, 2021. 757 с.
8. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В., Погодаєв І. В., Сиваненко Г. П., Соломко А. С., Юрківська Т. Р. *Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. 2-ге вид., допов., перероб.* Київ : Ліра-К, 2020. 548 с.
9. *Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [авт.: 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. Бєлова] ; за заг. ред. Г. Є. Мошека.* Київ : Ліра-К, 2021. 528 с.
10. Осовська Г. В., Осовський О. А. *Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов.* Київ : Кондор, 2018. 563 с.
11. Странчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. *Менеджмент : навч. посіб.* Львів ; Харків : Новий Світ -2000, 2021. 356 с.
12. Туленков М. В. *Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. 3-тє вид., стер.* Київ : Каравела, 2018. 304 с.

#### Додаткові

13. Адізес І. *Стилі хорошого і поганого менеджменту.* Київ: Наш Формат, 2020. 224 с.
14. Аппело Ю. *Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами.* Київ: Фабула, 2019. 432 с.
15. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. *Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навч. посіб.* Київ : Ліра-К, 2021. 304 с.
16. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. *Теорія організації : підручник.* Київ : КНТЕУ, 2019. 424 с.
17. Боковець В. В. *Комунікативний менеджмент : опорний конспект лекцій.* Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 85 с.

18. Бояціс Р., Гоулман Д., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ: «Наш формат», 2019. 288 с.
19. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П., Мурашко М. І., Оліфіренко Л. Д., Пена Т. В., Самійленко Г. М. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. Електронні дані. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 360 с. URL: [http://10.0.2.150/docs/CUL/Teoria\\_pryinatta\\_rishen\\_Butko\\_2018.pdf](http://10.0.2.150/docs/CUL/Teoria_pryinatta_rishen_Butko_2018.pdf).
20. Бутко М. П., Бутко М. Ю., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Мурашко М. І., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д., Пена Т. В., Повна С. В., Попело О. В., Самійленко Г. М., Шевченко О. М. Міжнародний менеджмент : підручник / за ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 411 с.
21. Гоголя О.П., Харенко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. Навчальний посібник. Київ. 2018. 410 с.
22. Гудвін Д. К. Лідерство у буремні часи = *Leadership in turbulent times* / пер. з англ. К. Смаглій. Харків : Vivat, 2021. 591 с.
23. Діденко І.А. Культура управління та лідерство в умовах глобалізації: теорія та практика. Київ: Видавничий дім «КМ Академія», 2019. 290 с.
24. Діксін А. К., Нейлбафф Б. Д. Мистецтво стратегії = *The Art of strategy* : посібник з теорії гри в житті та бізнесі / пер. з англ. А. Богоніс. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 606 с.
25. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 352 с.
26. Захарчин І. Г., Винничук Р. Управління конфліктами. Львів: Львівська політехніка, 2019. 192 с.
27. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. 2-ге вид., стер. Київ : Каравела, 2019. 480 с.
28. Кеннеди Д. Безжальний менеджмент. Управління людьми та прибутком. «Фабула», 2021. 304 с.
29. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей = *The 7 Habits of Highly Effective People* : потужні інструменти розвитку особистості / пер. з англ. О. Любенко. 5-те вид. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 383 с.
30. Козирева О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом: навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
31. Козирева О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.
32. Койл Д. Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді. Київ: «Наш формат», 2023. 208 с.
33. Колесник О.В., Колесник Н.О. Культура управління в сучасній організації: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 198 с.
34. Лозовський О. М. HR-брендинг – формування іміджу підприємства. Електронний науково-практичний журнал: Інфраструктура ринку. 2020. № 43. С. 201-205. - URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/43-2020>
35. Лозовський О. М. Формування ефективної моделі мотивації праці працівників вітчизняних підприємств. Електронний науково-практичний журнал: Інфраструктура ринку. 2021. № 54. С. 120-125. - URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/54-2021>

36. Мекшун Л.М. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 – менеджмент всіх форм навчання. Чернігів: ЧНТУ, 2019. 72 с.
37. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія / За ред. С.В. Філіпової та С.К. Харічкова. К.: «Центр учбової літератури», 2017. 176 с.
38. Миколайчук І. П. Ділове адміністрування (управління змінами) : опорний конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2017. 102 с.
39. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія 2006, 2019. 544 с.
40. Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артищук І. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 373 с.
41. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
42. Назарчук Т. В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Електронні дані. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 560 с. URL: [http://10.0.2.150/docs/CUL/Menegment\\_organizazij\\_Nazarchuk\\_2018.pdf](http://10.0.2.150/docs/CUL/Menegment_organizazij_Nazarchuk_2018.pdf).
43. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень : навч. посіб. Електронні дані. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 272 с. URL: [http://10.0.2.150/docs/CUL/2018/Teoriia\\_pryiniattia\\_rishen.pdf](http://10.0.2.150/docs/CUL/2018/Teoriia_pryiniattia_rishen.pdf).
44. Основи прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Козирева О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
45. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Харків: «Фоліо», 2023. 192 с.
46. Петрович Й. М., Галаз Л. В., Процак К. В. Теорія організації : підручник / за заг. ред. Й. М. Петровича. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2021. 336 с.
47. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 175 с.
48. Сичова Н. В., Гайдай Ю. В., Ракша Н. В. Менеджмент : опорний конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2017. 91 с.
49. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка ; [авт.: В. М. Олуйко, Н. М. Тюріна, Т. В. Гаман, Р. Б. Примуш, Н. С. Карвацка, Т. В. Назарчук]. Київ : Видавництво "Юстон", 2018. 504 с.
50. Штифурак В. Є. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 252 с.

#### **Інтернет-ресурси**

51. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua URL:<http://www.management.com.ua/hrm/motivation.php>.
52. Науковий журнал «Економічний форум» URL:<http://eforum-lntu.com/archive.html>.
53. Науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» URL:<http://mmi.fem.sumdu.edu.ua>
54. URL:<https://www.managers.org.uk/>