

# МЕНЕДЖМЕНТ

## Вступ

Програма навчальної дисципліни «Менеджмент» складена відповідно до освітньо-професійної програми Менеджмент підприємства спеціальності 073 «Менеджмент».

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є: дослідження законів і закономірностей життєдіяльності організацій, організаційні, управлінські та міжособові відносини між працюючими в процесі виробництва.

**Міждисциплінарні зв'язки:** тісно пов'язана з дисциплінами «Стиль та імідж менеджера», «Етика та естетика», «Діловий протокол», які вивчаються паралельно.

## 1. Мета та завдання навчальної дисципліни

**1.1. Метою** викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» є вивчення основних положень менеджменту, ознайомлення з історичними та класичними концепціями менеджменту, вивчення основних управлінських функцій, формування комплексу знань щодо засад, принципів та методів ефективного менеджменту.

**1.2. Основними завданнями** вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» є ознайомлення з основними історичними школами менеджменту; формування практичних навичок по аналізу зовнішнього середовища організації та прийняттю управлінських рішень; формування практичних навичок по ефективному виконанню основних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль; розвиток управлінських якостей; ознайомлення із сучасними концепціями менеджменту.

**1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у здобувачів вищої освіти має бути сформовані наступні елементи компетентності:**

*-загальні:*

Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між соціально-економічними явищами та процесами.

Здатність до застосування концептуальних і базових знань, розуміння предметної області і професії менеджера.

Здатність здійснювати усну і письмову комунікацію професійного спрямування державною та іноземною мовами.

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

Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

Здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій у новій ситуації.

Здатність діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо

*фахові:*

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

Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, в. т. ч. при впровадженні принципів соціальної відповідальності в діяльність організації.

Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

Вміння виявляти управлінські проблеми, аналізувати їх, формувати рекомендації щодо рішення цих проблем і сприяти, при необхідності, виконанню рішень, діяти на засадах менеджменту-консалтингу.

Уміння організовувати власну діяльність та діяльність підлеглих, складати основні види управлінської документації, управляти офісом.

Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички, зокрема у сфері самоменеджменту.

Розуміння теоретичних основ та практичних особливостей менеджменту персоналу підприємства, вміння формувати мотиваційний механізм управління його діяльністю

## 1.4. Програмні результати навчання:

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

Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 години, 4 кредитів ЄКТС.

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

### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій „управління” та „менеджмент”. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

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

### **Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту.**

Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції системи; закон еластичності системи; закон безперервного вдосконалення системи.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

### **Тема 3. Історія розвитку менеджменту.**

Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні.

Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа „соціальних систем”, нова школа. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених.

Розвиток управлінської науки в Україні.

Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

### **Тема 4. Організація як об'єкт управління.**

Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змін. Різновиди організації: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.

Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефекти синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри „входу”, процес перетворення, параметри „виходу”.

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямої дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.

Культурні організації.

Типи організацій в Україні.

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

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація та характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: ціле визначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішень, зворотній зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

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

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.

Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місії та цілей, оцінка сильних та слабких боків організації, розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедура, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

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

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація та децентралізація.

Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

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

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Теорії та моделі процесів мотивування: змістовний та процесний підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

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

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функцій контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу

контролювання. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.

#### **Тема 10. Методи менеджменту.**

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

#### **Тема 11. Управлінські рішення.**

Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

#### **Тема 12. Інформація та комунікації в менеджменті.**

Поняття та характеристика комунікацій. Різновиди „внутрішніх” та „зовнішніх” комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікацій. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації

#### **Тема 13. Керівництво та лідерство.**

Поняття та загальна характеристика лідерства. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

#### **Тема 14. Відповідальність та етика в менеджменті.**

Сутність відповідальності та етики в менеджменті.

Зміст юридичної відповідальності: дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Перевага та недоліки соціальної відповідальності. Сутність та значення соціальної поведінки. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.

Причини неетичної поведінки.

Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

#### **Тема 15. Організаційні зміни та ефективність менеджменту.**

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.

Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління.

Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення.

Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями.

### **3. Рекомендована література**

1. Бай С.І. Менеджмент організацій. / С.І. Бай. – К.: КНТЕУ. – 2008. – 174 с.

2. Басовский Л. Е. Менеджмент: [учеб. пособ.] / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 216 с.
3. Беседін М.О. Основи менеджменту: оціночно-ситуаційний підхід (модульний варіант): [підручник] / М.О. Беседін, В.М. Нагаєв. – К.: ЦНЛ, 2005. – 496 с.
4. Василенко В.В. Теорія та практика розробки управлінських рішень: [навч. посіб.] / В.В. Василенко. – К.: ПУЛ, 2002. – 420 с
5. Виханський О.С. Менеджмент. [учебник.] – 3-е изд. / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: [учебник] / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 501 с.
7. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : [навч. посіб.] / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко : заг. ред. О. Д. Гудзинського ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. - К. : ПК ДСЗУ, 2010. - 321 с.
8. Завадський Й.С. Менеджмент: Management: підруч. [для студ. вищ. економ. навч. закл.] [у 3-х томах] / Й.С. Завадський. – [Т.1.] – К.: УФІМіБ, 2002. – 542с.
9. Завадський Й.С. Менеджмент: Management підруч. [для студ. вищ. економ. навч. закл.] [у 3-х томах] / Й.С. Завадський. – [Т.2.] – К.: Видавництво Європейського університету, 2002, – 640с.
10. Кожушко Л. Ф. Менеджмент [Текст] : [навч. посіб.] / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2010. - 346 с.
11. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: [підручник.] Вид. 2-ге, випр. і доп. / О.Є. Кузьмін – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
12. Лепейко Т. І. Менеджмент [Текст] : [навч. посіб.] / Лепейко Т. І., Миронова О. М. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. - 204 с.
13. Менеджмент: [учебное пособие] / Рук. авт. кол.: В.Г.Ильющенко и Г. К. Губерная. / – Донецк: ДонГУУ, 2008. – 439 с.
14. Менеджмент: [навч. посіб.] / за ред. С.І. Михайлова. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2006. – 416 с.
15. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2003. – 702 с.
16. Осовська Г.В. Основи менеджменту: [підручник] Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
17. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: [навч. посіб.] / Охріменко А.Г. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 130 с.
18. Пилипенко С.М. Менеджмент: [навч. посіб.] / Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Оленко В.І. – Харків: Вид. ХДЕУ. 2002. – 208 с.
19. Потьомкін С. К. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Потьомкін С. К., Козлова І. М., Яндола К. О. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ХНЕУ, 2009. - 276 с.
20. Райченко А.В. Общій менеджмент: [учебник] / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА – М. 2005. – 384 с.
21. Рудінська, О. В. Менеджмент: [навч. посіб.] / О. В. Рудінська, С. Л. Яроміч, І. О. Молоткова. – Ніка-Центр, 2002. – 320 с.
22. Рульєв В.А. Менеджмент. [навч. посіб.] / Рульєв В.А., Гуткевич С.О. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
23. Стадник В. В. Менеджмент [Текст] : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. - 2-ге вид., випр. і допов. - К. : Академвидав, 2010. - 472 с.
24. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : [навч. посіб.] / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
25. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : [підручник] / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
26. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. /П.Ф. Друкер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. – 208 с.

27. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. /П.Ф. Друкер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. – 328 с.
- 28.Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики/ Дункан Джек У. [Пер. с англ.] – М.: Дело, 2006. – 272 с.
- 29.Прийняття управлінських рішень. [навч. посіб.] за ред. Ю. Є. Петруні. -2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
- 30.Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения [Текст] : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА - М, 2011. – 281 с.
- 31.Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : [навч. посіб.] / В. В. Хмурова ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - К. : КНУТД, 2011. - 247 с.
- 32.Черваньов Д. Менеджмент : Терміни, тексти,вправи, завдання. Навчальні конкретні ситуації (кейси). Проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підручник. / Д. Черваньов. – К. : Вид.- поліграф. центр " Київський університет, 2010. – 853 с.
- 33.Шегда А.В. Менеджмент: [навч. Посіб.] / А.В. Шегда. – К.: Знание, 2002. – 583
- 34.Эддаус М. Методы принятия решений : [учеб.пособ.] / М. Эддаус, Р. Стенсфилд. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.

*Укладач: Шульженко І. В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту*