

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ВННІЕ ЗУНУ



Борис ПОГРІЩУК

«21» _____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. проректора з науково-педагогічної
роботи ЗУНУ



Віктор ОСТРОВЕРХОВ

_____ 2023 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА
з дисципліни «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти – бакалавр

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність – 071 Облік і оподаткування

Освітньо-професійна програма – «Облік і оподаткування»

Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (семін.) (год.)	ІРС (год.)	Тренінг /КПЗ (год)	Самост. робота студ. (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	3	5	28	28	3	8	83	150	5
Заочна	3	5	8	4	-	-	138	150	6

Вінниця – ВННІЕ ЗУНУ – 2023

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра галузі знань: 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 051 «Облік і оподаткування», затвердженої Вченою радою ЗУНУ (протокол № 9 від 26.05.2021 р.)

Робочу програму склав к.е.н., доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ ЗУНУ Олег ПОГРІЩУК

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри економіки, обліку та оподаткування, ВННІЕ ЗУНУ, протокол № 1 від 28 серпня 2023 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

Віктор ПИЛЯВЕЦЬ

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 071 Облік і оподаткування протокол № 1 від 30.08.2023 р.

Голова групи
забезпечення спеціальності
071 Обліку і оподаткування,
д.е.н., професор

Руслан БРУХАНСЬКИЙ

1. СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Опис дисципліни «Менеджмент»

Дисципліна – Основи менеджменту	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"	Статус дисципліни Нормативна дисципліна циклу природничо-наукової та загальноекономічної підготовки Мова навчання українська
Кількість залікових модулів - 4	Спеціальність 071 "Облік і оподаткування"	Рік підготовки: <i>Денна – 3</i> <i>Заочна - 3</i> Семестр : <i>Денна – 5</i> <i>Заочна - 5</i>
Кількість змістових модулів – 4	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Лекції: <i>Денна – 28 год.</i> <i>Заочна – 8 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 28 год.</i> <i>Заочна – 4 год.</i>
Загальна кількість годин – 150 год.		Самостійна робота: <i>Денна – 83 год.</i> <i>Тренінг, КПЗ – 8 год.</i> <i>Заочна – 138 год.</i> Індивідуальна робота: <i>Денна – 3 год.</i>
Тижневих годин: Денна форма навчання: 1 семестр - 10 год, з них аудиторних – 4 год.		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета й завдання вивчення дисципліни «Менеджмент»

2.1 Мета вивчення дисципліни

Дисципліна "Менеджмент" присвячена вивченню теорії та практики, рівнів та сфер менеджменту, законів організацій та організаційних процесів, принципів та функцій менеджменту, елементів організації та технології менеджменту, сутності і складових процесів управління, стилів та ефективності управління.

Основною метою курсу є:

- формування сучасного управлінського мислення;
- формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями;
- набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища;
- прийняття адекватних управлінських рішень.

Предмет дисципліни складають: загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини

Вивчення дисципліни "Менеджмент" передбачає наявність системних та ґрунтовних знань із суміжних дисциплін (основ економічної теорії), здійснення цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальної науково-монографічної та нормативно-методичної літератури, активної роботи на лекціях та практичних заняттях, самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

2.2 Завдання вивчення дисципліни

Завданнями вивчення дисципліни "Менеджмент" є набуття знань та навичок щодо:

- визначення симптомів, факторів та причин організаційних та функціональних проблем діяльності організації;
- проектування організаційної структури управління підприємством;
- алгоритмів застосування основних функцій менеджменту;
- управління групами та конфліктами в організації;
- застосування підходів до соціально відповідальної поведінки менеджера організації;
- опанування інструментарієм самоменеджменту.

2.3. Перелік компетентностей, формування яких забезпечує вивчення дисципліни:

Вивчення дисципліни спрямоване на формування таких спеціальних (фахових) компетентностей як:

Ідентифікувати та оцінювати ризики недосягнення управлінських цілей суб'єкта господарювання, недотримання ним законодавства та регулювання діяльності, недостовірності звітності, збереження й використання його ресурсів.

Демонструвати розуміння вимог щодо професійної діяльності, зумовлених необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни

Вивчення курсу "Менеджмент" передбачає наявність системних та ґрунтовних знань з курсів " філософія, політологія, мікроекономіка, макроекономіка),

цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальної літератури, активної роботи на лекціях та практичних заняттях, виконання індивідуальних завдань.

2.5. Програмні результати навчання

Вивчення дисципліни передбачає формування таких програмних результатів навчання, як:

Володіти методами та інструментарієм для обґрунтування управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.

Розуміти організаційно-економічний механізм управління підприємством та оцінювати ефективність прийняття рішень з використанням обліково-аналітичної інформації.

Ідентифікувати та оцінювати ризики господарської діяльності підприємств.

Усвідомлювати особливості функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання та демонструвати розуміння їх ринкового позиціонування.

Виконувати професійні функції з урахуванням вимог соціальної відповідальності, трудової дисципліни, вміти планувати та управляти часом.

Програма дисципліни «Менеджмент»

Дисципліна "Менеджмент" включає чотири змістових модулі.

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту

Тема 1. Менеджмент як система наукових знань

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. Основні закони і принципи менеджменту. Менеджер як основний суб'єкт управління.

Література: 3,4,12,14

Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту

Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Сучасні школи менеджменту. Школа наукового управління. Вклад Ф. Тейлора та його послідовників у розвиток теорії та практики менеджменту. Класична школа менеджменту. Принципи управління А. Файоля. Використання ідей Файоля у сучасній практиці управління. Біхевіористична школа менеджменту. Внесок Е. Мейо та його послідовників у розвиток менеджменту. Колектив як особлива соціальна група. Дослідження поведінки людей в організації. Кількісна школа управління. Особливості та порівняльна характеристика японської, американської та західноєвропейської моделей менеджменту. Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи.

Основні крос-культурні моделі менеджменту. Сучасні тренди розвитку менеджменту.

Література:1,14,22,44

Тема 3. Організація як об'єкт управління.

Сутність, види та характеристики організацій. Організаційно-правові форми вітчизняних організацій. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації: чинники формування та впливу. Взаємодія організації зі стейкхолдерами. Карта стейкхолдерів, матриця стейкхолдерів. Адаптація організації до ринкового середовища. Активна та пасивна адаптація. Реструктуризація діяльності організації. Реорганізація виробництва. Реінжиніринг, суть та види.

Література: 5,17,21,34

Змістовий модуль 2. Технологія менеджменту

Тема 4. 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 місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Тактика, політика, процедури, 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. Планування роботи менеджера.

Література: 9,11,24,35,39

Тема 5. Організування в менеджменті

Зміст організаційної функції у менеджменті. Процес створення структури організації. Формування стратегії як попередня умова побудови структури. Закон між особою як основний закон організації. Поняття організаційної структури управління виробництвом та чинники, що її визначають. Вимоги до організаційних структур. Основні класи організаційних структур управління виробництвом. Бюрократичні та адаптивні структури та їх загальна характеристика. Типи бюрократичних структур управління виробництва: лінійний, функціональний, комбінований, міжособові (продуктова, орієнтована на споживача, регіональна структури). Типи адаптивних структур управління виробництвом: матричний, проектний. Органічна структура управління. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом. Єдність мети. Первинність функцій та вторинність структури. Оптимальність централізованих та децентралізованих форм управління. Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання. процес реалізації організаційних змін.

Література: 7,17,22,28,41,44

Тема 6. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції 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. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації.

Література: 3,15,28,39

Змістовий модуль 3. Людський фактор у менеджменті

Тема 7. Мотивування в менеджменті

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 і моделі процесів мотивування: змістовний і міжособові підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми. Моделі мотивування діяльності менеджера.

Література: 1,14,19,24,33

Тема 8. Управління групами і командами

Поняття груп. Класифікація груп: формальні та неформальні групи. Причини виникнення груп: однорідність виконуваних завдань, наявність економічних інтересів, соціально-психологічні причини. Основні відмінності між формальними та неформальними групами – цілі, причини виникнення, вплив на членів групи, лідер, комунікації, міжособові стосунки, контроль. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою. Розвиток груп. Взаємне

визнання. Прийняття рішень. Солідарність та мотивація. Взаємний контроль. Необхідність визначення можливостей групи. Способи активізації груп та команд.
Література: 4,5,14,25,39,43

Тема 9. Влада і лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Суть влади та відповідальності управління. 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 міжособові стилів керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва. Емоційна компетенція менеджера. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.
Література: 6,15,26,32

Змістовий модуль 4. Процес управління

Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями. Програмовані та міжособові управлінські рішення. Підходи до управлінських рішень. Етапи та процедури розробки і реалізації управлінського рішення. Підготовка, прийняття та реалізація управлінського рішення. Прийняття управлінських рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації. Ризик як рівень визначеності. Поняття об'єктивної та суб'єктивної імовірності. Критерії для прийняття рішень в умовах невизначеності: оптимістичний, песимістичний, мінімізація управлінської невдачі, рівноцінність альтернатив. Моделі та методи прийняття рішень. Необхідність та можливість моделювання. Типи моделей. Методи прогнозування. Інформаційний супровід ухвалення та реалізації управлінських рішень.
Література: 16,17,29,37,45

Тема 11. Етика управління та імідж організації

Поняття та види етики управління. Основні кроки провадження у практику діяльності організації соціально відповідального підходу. Основні питання, які повинен вирішити менеджер в процесі вибору напряму соціально відповідальної поведінки організації. Вибір суспільно корисної справи. Вибір ініціативи для підтримки соціально відповідального підходу. Розробка і втілення програми. Просування доброчинної справи. Основні інструменти реалізації соціальної ініціативи щодо просування доброчинної справи. Основні переваги для підприємства щодо просування доброчинної справи. Основні потенційні проблеми при застосуванні ініціативи «Просування доброчинної справи». Ключові фактори успіху просування доброчинної справи. Доброчинний маркетинг. Соціальний маркетинг. План провадження заходів соціального маркетингу. Філантропія. Основні інструменти реалізації філантропії. Проект реалізації філантропічних заходів. Волонтерська робота. Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу. Кодекси організаційної поведінки.
Література: 1,11,24,37,42

Тема 12. Ефективність менеджменту

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. Критерії ефективності менеджменту. Методи підвищення ефективності управління.

Література: 6,8,16,27,34,45,46

2.5. Структура залікового кредиту дисципліни «Менеджмент»

Згідно КМСОНП дисципліна "Менеджмент" включає чотири залікові кредити, які складаються із чотирьох залікових модулів.

Модуль 1 – аудиторна робота (проведення лекцій, практичних занять, контрольних заходів, тестовий контроль);

Модуль 2 – ректорська контрольна робота;

Модуль 3 – комплексне практичне індивідуальне завдання;

Модуль 4 – іспит.

1. Структура залікового кредиту дисципліни «Менеджмент» денна форма навчання

Назва теми	Кількість годин					
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг, КПЗ	Самостійна робота	Контрольні заходи
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади та технологія менеджменту</i>						
Тема 1. Менеджмент як система наукових знань	4	4	1	4	8	Тести, питання, завдання, задачі
Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	2	2			6	
Тема 3. Організація як об'єкт управління.	2	2			6	
Тема 4. Планування в менеджменті	4	4			6	
Тема 5. Організування в менеджменті	2	2			6	
Тема 6. Контролювання в менеджменті	2	2			6	
<i>Змістовий модуль 2. Людський фактор у менеджменті та процес управління</i>						
Тема 7. Мотивування в менеджменті	2	2	1		7	Тести, питання, завдання, задачі
Тема 8. Управління групами і командами	2	2			8	
Тема 9. Влада і лідерство	2	2			8	
Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	2	2	1	4	8	

Тема 11. Етика управління та імідж організації	2	2			6	
Тема 12. Ефективність менеджменту	2	2			8	
Разом	28	28	3	8	83	

Заочна форма навчання

№ теми	Тема	Кількість годин			
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуальна робота
Змістовий модуль 1					
1.	Тема 1. Менеджмент як система наукових знань	-	-	12	-
2.	Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту.	-	-	10	-
3.	Тема 3. Організація як об'єкт управління	-	-	10	-
Змістовий модуль 2					
4.	Тема 4. Планування в менеджменті	1	1	12	-
5.	Тема 5. Організування в менеджменті	1	1	10	-
6.	Тема 6. Контролювання в менеджменті	1	-	12	-
Змістовий модуль 3					
7.	Тема 7. Мотивування в менеджменті	1	1	12	-
8.	Тема 8. Управління групами та командами	-	-	12	-
9.	Тема 9. Влада і лідерство	1	-	12	-
Змістовий модуль 4					
10	Тема 10. Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту	1	-	12	-
11	Тема 11. Етика управління та імідж організації	1	1	12	-
12.	Тема 12. Ефективність менеджменту	1	-	12	-
Разом		8	4	138	

2.6. Тематика практичних занять

Практичне заняття 1

Тема: Менеджмент як система наукових знань

Мета: Засвоєння студентами знань щодо понятійного апарату менеджменту, рівнів менеджменту, моделі менеджера.

Питання для обговорення:

1. Сутність і основні категорії менеджменту
2. Предмет і методи менеджменту
3. Основні закони і принципи менеджменту
4. Менеджер як основний суб'єкт управління

Література: [1,3,5]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

Тема: Історія розвитку та сучасний стан менеджменту

Мета: Формування у студентів знань щодо сучасних шкіл менеджменту, історичного розвитку менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Історичні передумови становлення менеджменту
2. Наукові школи менеджменту
3. Основні крос-культурні засади менеджменту
4. Сучасні тренди розвитку менеджменту

Ділова гра

Література: [1,24, 36]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

Тема: Організація як об'єкт управління

Мета: Набуття студентами вмінь щодо ідентифікації стейкхолдерів організації та побудови матриці та карти стейкхолдерів

1. Суть та основні моделі організацій
2. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації
3. Взаємодія організації зі стейкхолдерами
4. Адаптація організації до ринкового середовища

Управлінські ситуації, тестовий контроль

Література: [12,24, 46]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

Тема: Планування в менеджменті

Мета: Формування практичних навичок щодо формулювання місії організації, вибору стратегій.

Питання для обговорення:

1. Функція планування, її суть та значення.
2. Цільове планування діяльності організації.
3. Стратегічне планування та його стадії.
4. Планування роботи менеджера.

Управлінські ситуації, тестовий контроль

Література: [12,24, 36,49]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

Тема: Організування в менеджменті

Мета: Набуття знань щодо змісту організаційної функції у менеджменті, процесу створення структури організації.

Питання для обговорення:

1. Зміст організаційної функції у менеджменті. Процес створення структури організації.
2. Поняття організаційної структури управління виробництвом та чинники, що її визначають. Вимоги до організаційних структур.
3. Проектування організаційних структур управління
4. Процес реалізації організаційних змін

Управлінські ситуації, тестовий контроль

Література: [19, 20, 42]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

Тема: Контролювання в менеджменті

Мета: Формування знань щодо сутності та необхідності контролю, типів контролю, умов необхідності контролю.

Питання для обговорення:

1. Суть контролю. Необхідність контролю. Умови ефективності контролю.
2. Типи контролю. Попередній, поточний, заключний контроль та взаємозв'язок між ними.
3. Процес контролю. Встановлення норм, нормативів та стандартів.
4. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації

Управлінські ситуації, тестовий контроль
Література: [7, 19, 30, 41]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

Тема: Мотивування в менеджменті

Мета: Набуття студентами теоретичних знань щодо змістових та процесуальних теорій мотивацій.

Питання для обговорення:

1. Поняття та процес мотивації. Два типи мотиваційних теорій: змістовні та процесуальні.
2. Змістовні теорії мотивації. Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. Теорія „двох факторів” Ф. Герцберга. Теорія Д. МакКлелланда.
3. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікувань В. Врума. Теорія справедливості. Об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера. Теорія підсилення Скіннера.
4. Моделі мотивування діяльності менеджера

Управлінські ситуації, тестовий контроль

Література: [1, 14, 26, 39]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

Тема: Управління групами і командами

Мета: Формування знань щодо сутності поняття та класифікації груп та команд, причин їх виникнення, виявляти основні відмінності між формальними та неформальними групами.

Питання для обговорення:

1. Поняття груп. Класифікація груп. Причини виникнення груп. Основні відмінності між формальними та неформальними групами.
2. Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування.
3. Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Модель Д. Хоманса. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами. Рекомендації щодо управління неформальною групою.
4. Способи активізації груп та команд

Управлінські ситуації, тестовий контроль

Література: [28, 43]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9

Тема: Влада і лідерство

Мета: Набуття знань щодо норм керованості, сутності поняття керівництва.

Питання для обговорення:

1. Поняття керівництва. Керівництво та управління. Норма керованості.
2. Вплив та влада. Типи влади: законна, заохочувальна, примусова, експертна, еталонна.
3. Основні положення теорій X, Y, Z. та формування стилю керівництва. Авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва. Теорія Z та вдосконалення на її основі стилю керівництва.
4. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.

Управлінські ситуації, тестовий контроль

Література: [11,23,35]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10

Тема: Управлінські рішення як основний інструмент менеджменту

Мета: Формування у студентів знань щодо сутності управлінських рішень, підготовки та їх прийняття.

Питання для обговорення:

1. Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями.
 2. Етапи та процедури розробки і реалізації управлінського рішення. Підготовка, прийняття та реалізація управлінського рішення.
 3. Прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації.
 4. Інформаційний супровід ухвалення та реалізації управлінських рішень. Управлінські ситуації, тестовий контроль
- Література: [12, 25, 37]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11**Тема: Етика управління та імідж організації**

Мета: Формування знань щодо змісту відповідальності, соціальної відповідальності управління, сутності та значення соціальної поведінки.

Питання для обговорення:

1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті.
 2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
 3. Кодекси організаційної поведінки
 4. Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації.
- Управлінські ситуації, тестовий контроль
- Література: [5, 18, 19, 32]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12**Тема: ефективність менеджменту**

Мета: Формування знань щодо сутності та основних параметрів результативності та ефективності менеджменту.

Питання для обговорення:

1. Ефективність та результативність управління
 2. Чинники впливу на ефективність управління.
 3. Критерії ефективності менеджменту.
 4. Методи підвищення ефективності управління
 5. Управлінські ситуації, тестовий контроль
- Література: [6, 17, 28]

6. Комплексне практичне індивідуальне завдання

КПЗ передбачає дослідження та формулювання практичних рекомендацій щодо удосконалення загальних функцій менеджменту для **конкретної організації (за вибором студента)**.

Базою для виконання завдання може бути організація, установа, підприємство будь-якої організаційно-правової форми та сфер господарювання.

Кожна частина завдання повинна містити висновки і рекомендації з удосконалення розглянутих у ній елементів менеджменту.

Частина I. Загальна інформація про організацію (підприємство)

- 1.1. Назва, рік створення, організаційно-правова форма.
- 1.2. Галузь і регіон, де працює підприємство.
- 1.3. Основні напрями діяльності та коротка їх характеристика.

Частина II. Функція планування діяльності

- 2.1. Галузевий аналіз сфери діяльності підприємства:

- ємність ринку, потенціал зростання ринку;
- стабільність чи змінюваність попиту, вплив сезонних коливань на попит;
- інтенсивність конкуренції;
- оцінка галузевих можливостей і загроз;
- дієвість законодавчих і соціальних впливів;
- складність проблем, що існують в галузі, ступінь ризику, перспективи галузі.

- 2.2. Чинники прямого впливу на підприємство і їх значущість.
- 2.3. Чинники непрямого впливу на підприємство і їх значущість.
- 2.4. Ринок підприємства. Цільовий сегмент (сегменти). Основні характеристики споживачів.
- 2.5. Частка організації на обраному ринку.
- 2.6. Використання маркетингових технологій (або їх елементів) при вивченні ринкової ситуації.
- 2.7. Конкурентні переваги підприємства.
- 2.8. Передбачення стратегічних перспектив основних конкурентів.
- 2.9. Місія підприємства.
- 2.10. Формулювання і кількісний вираз стратегічних цілей підприємства (якщо вони сформульовані).
- 2.11. Наявність формалізованої стратегії розвитку підприємства і конкурентної стратегії (цінове лідерство, диференціація, фокусування).
- 2.12. Наявність системи стратегічного планування (або її елементів);
 - аналіз процесу стратегічного планування;
 - характеристика структури стратегічного плану та інформація про хід його виконання.
- 2.13. Дослідження системи тактичного і оперативного планування:
 - наявність тактичних планів діяльності (збут, виробництво, фінанси, постачання, праця);
 - виробнича програма підприємства на поточний рік, її структура (у порівнянні з попереднім роком) і методика розрахунку;
 - система доведення поточних завдань до підрозділів та конкретних виконавців;
 - система оцінювання виконання планових завдань.
- 2.14. Аналіз ринкової позиції організації:
 - SWOT-аналіз діяльності організації. Побудова матриці SWOT, матриці можливостей і матриці загроз;
 - визначення позиції підприємства на ринку за допомогою одного з матричних методів аналізу (для диверсифікованих – аналіз стратегічних одиниць бізнесу, для однопрофільних – аналіз позицій у порівнянні з основними конкурентами).

Частина III. Функція організування діяльності

3.1. Оцінювання виробничої структури підприємства:

- коротка характеристика основних, допоміжних та обслуговуючих підрозділів підприємства та їх участі у створенні кінцевої продукції;
- коротка характеристика процесу створення основної продукції;
- побудова схеми виробничої структури підприємства та демонстрування на ній супідрядності підрозділів.

3.2. Оцінювання організаційної структури управління підприємством:

- оцінювання схеми організаційної структури управління підприємством і характеристика лінійних та функціональних зв'язків у ній;
- діагностика типу організаційної структури управління (лінійна, функціональна, комбінована, дивізійна, матрична тощо);
- опис переваг і недоліків виявленого типу організаційної структури управління підприємством; оцінювання ефективності взаємозв'язків виробничої структури і структури органів управління;
- дослідження наявності положень про управлінські підрозділи і посадових інструкцій, вивчення структури і основних пунктів 2-3 основних відділів (наприклад, фінансового відділу, служби маркетингу, відділу кадрів, відділу збуту тощо) і виявлення позитивних аспектів і недоліків у їх діяльності.

Зробіть висновок про ступінь досконалості організаційної структури управління підприємством, економічно обґрунтуйте власні пропозиції щодо її удосконалення і подайте схему удосконаленої організаційної структури.

Частина IV. Функція мотивування

4.1. Оцінювання розмірів, структури (оплата за тарифом чи оклад, надбавки, премії, соціальні гарантії, дивіденди тощо) і динаміки доходів основних категорій персоналу досліджуваного підприємства за останні три роки.

4.2. Оцінювання ступеня використання відомих Вам теорій мотивації в мотиваційній системі досліджуваного підприємства.

Зробіть висновок про ефективність системи мотивації персоналу досліджуваного підприємства.

Частина V. Функція контролювання

5.1. Аналіз системи попереднього контролю:

- дослідження процедури попереднього контролю матеріальних ресурсів (вхідний контроль кількості і якості матеріалів);
- дослідження процедури попереднього контролю людських ресурсів (виявлення професійних знань, навичок, кваліфікації різних категорій персоналу при комплектуванні штатів);
- попереднє оцінювання фінансових ресурсів (терміни окупності вкладень, гарантування сплати зобов'язань тощо).

5.2. Аналіз системи поточного контролю:

- дослідження системи поточного вимірювання фактичних, результатів і порівняння їх з нормативними (заданими) показниками;
- оцінювання дієвості зворотного зв'язку в процесі коригування бізнес-процесу.

5.3. Аналіз системи заключного контролю:

- дослідження чинників виконання (невиконання) плану збуту і виробничої програми за останні три роки;
- дослідження результатів виконання плану з праці і аналіз статистичної звітності за останні три роки;
- аналіз основних фінансових показників (на основі статистичної звітності) за останні три роки.

Зробіть висновок про здатність системи контролю оперативно усувати відхилення у кількості і якості ресурсів, які використовуються підприємством.

Зробіть висновок про здатність системи контролю підтримувати успіх, попереджувати кризові явища та долати ситуацію невизначеності.

Частина VI. Удосконалення системи управління організацією з використанням функціонального підходу

Пропозиції щодо удосконалення системи управління доцільно сформулювати з урахуванням таких пунктів:

- обґрунтування необхідності виконання нових видів управлінської діяльності;
- виявлення фактів дублювання окремих підфункцій (видів управлінської діяльності) та їх усунення;
- обґрунтування доцільності об'єднання ряду видів управлінських робіт під єдиним організаційним началом;
- обґрунтування доцільності перерозподілу окремих підфункцій менеджменту між управлінськими підрозділами;
- розроблення пропозицій щодо удосконалення організаційної структури управління організацією.

7. Самостійна робота, в т.ч. дуальна освіта:

№ п/п	Тема та зміст самостійної роботи	К-сть годин	Форма представлення
1.	Опрацювання лекційного матеріалу, навчальної та спеціальної літератури, незалежних джерел та рекомендацій щодо світової та вітчизняної управлінської практики	30/50	Підготовка доповідей з проблемних питань
2.	Оволодіння технологією розробки управлінських рішень в організаційній та функціональній підсистемі управління організацією	30/60	Представлення імітаційних процесних схем прийняття і реалізації управлінських рішень на прикладі конкретної організації
	Виконання індивідуального завдання	31/28	Аналітична записка з обґрунтуванням отриманих результатів
	Всього	91/138	

8. Тренінг з дисципліни

Порядок проведення тренінгу

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового завдання
2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового завдання.
3. Практична частина шляхом виконання завдань.
4. Підведення підсумків. Обговорення результатів виконання завдань у групах, обмін думками.

Тематика тренінгу

1. Мовленнєві стратегії у менеджменті
2. Проведення ефективних комунікаційних заходів з персоналом організації
3. Методи ведення переговорів та вирішення проблем

9. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

В процесі вивчення дисципліни «Менеджмент» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове мгодульне тестування та опитування;
- наскрізні проекти;
- командні проекти;
- розрахункові роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- оцінювання результатів КПЗ;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- ректорська контрольна робота та іспит.

10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Менеджмент»

визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2 (ректорська контрольна робота)	Заліковий модуль 3 (підсумкова оцінка за КПЗ)	Заліковий модуль 4 (екзамен)	Разом (%)
20	20	20	40	100
Тиждень 6	Тиждень 14	Тиждень 14	(за окремим розкладом)	
Усне опитування під час занять (Тема 1-6 по 10 балів = 60 балів) Модульна контрольна робота, тестування = 40 балів	Усне опитування під час занять (Тема 7-12 по 10 балів = 60 балів) Модульна контрольна робота, тестування = 40 балів	Підготовка КПЗ на основі сформованих індивідуальних завдань = 40 балів Захист КПЗ - 40 балів Участь у тренінгах = 20 балів	Відповідь на два запитання, кожне з яких = 20 балів, а у підсумку = 40 балів 2. Творче управлінське завдання = 60 балів	

Шкала оцінювання:

За шкалою університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	A (відмінно)
85-89	Добре	B (дуже добре)
75-84		C (добре)
65-74	Задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35-59	Незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

Мультимедійний проектор, персоніфіковані карти у вигляді роздаткового матеріалу, фліпчарт, настільні ділові ігри.

№ п/п	Найменування	Номер теми
1.	Електронний варіант лекцій	1 – 12
2	Індивідуальні завдання для самостійного виконання (електронний варіант)	1-12

3	Навчальний посібник "Менеджмент" / Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О.	1-12
4	Мультимедійне забезпечення Програмне забезпечення базових інформаційних технологій: MS Office, телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox	

Рекомендовані джерела інформації

1. Аверкіна М.Ф. Інформаційний менеджмент : навч. посіб. Нац. ун-т "Остроз. акад.". Луцьк : АКВА ПРІНТ, 2018. 167 с
2. Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформується [Текст] : теорет. та практ. аспекти : колект. монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, проф. Т. Є. Андреевої; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. - Харків : Мезіна В. В., 2018. 236 с.
3. Бившева Л. А. .Менеджмент : практикум / Л. О. Бившева, О. О. Кондратенко, Є. В. Мироненко; Донбас. держ. машинобуд. акад. (ДДМА). - Краматорськ: ДДМА, 2018. 63 с.
4. Гірняк О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: [навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти] К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ- 2000, 2003. 336 с.
5. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. 2-ге видання, стереот. Київ : Каравела, 2019. 480 с.
6. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 291 с.
7. Козенков Д.Є. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Нац. металург. акад. України. Д. : Акцент, 2014. 174 с.
8. Кузнєцов Е. А. .Менеджмент : навч.-метод. посіб. / Е. А. Кузнєцов ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Екон.-прав. ф-т, Каф. економіки та упр. Одеса : Фенікс, 2018. 59 с.
9. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ : SVA-print, 2020. 190 с.
10. Мінцберг, Генрі Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією [Текст] / Генрі Мінцберг ; пер. з англ. Роман Корнута. Київ : Наш формат, 2018. 397 с.
11. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація [Текст] : навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". 4-те вид., випр. та допов. - Львів : Вид-тво Львів. політехніки, 2018. 207 с.
12. Нетреба І.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ : Київський університет, 2014. 142с.
13. Ратушняк О. Г., Тарасюк Н. М. Менеджмент та маркетинг: практикум /; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, 2018. 119 с.
14. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник /; Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.
15. Старченко Г.В. та ін. Операційний менеджмент: навч. посібник Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 232 с.

- 16.Трейсі, Брайан.Делегування & керування: [21 принцип високоефект. менеджменту] [пер. з англ. Л. Хлівної]. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 122
- 17.Шкільняк М.М., О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. Менеджмент. Тернопіль, 2017 р.
18. Cameron E. , Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change . Kogan Page, 2011.384 p.
19. Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
20. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
21. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
22. Tilde Heding, Mogens Bjerre, Charlotte F. KnudtzenBrand Management: Research, Theory and Practice. 2008. 267 p.