

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА**

**Навчально-науковий Інститут мистецтв
Кафедра управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та
івентменеджменту**



**ШИКЕРИНЕЦЬ В.В.
БАЗІНЯК І.І.
ДУТЧАК О.І.
КАЧМАР О.В.
ФЕДОРАК В.В.**

**Навчально-методичний посібник
«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Івано-Франківськ
2022**

УДК

Рекомендовано до друку Вченою Радою факультету туризму Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Рецензенти:

Жук О.І. кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

Тимків В.В. кандидат наук з державного управління, директор Івано-Франківської обласної бібліотеки імені Іри Маланюк

Шикеринець В.В. Базіняк І.І., Дутчак О.І., Качмар О.В. Федорак В.В. «Основи менеджменту» : Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. 38 с.

У навчально–методичному посібнику викладено навчальний матеріал: тестові й індивідуальні завдання, питання для самостійної підготовки студентів, список рекомендованої літератури з дисципліни «Основи менеджменту». Згідно з навчальними програмами, програмовий матеріал послідовно розкриває об’єкт-предметну сутність навчальної дисципліни «Основи менеджменту».

Для студентів вищих навчальних закладів, які готуються працювати менеджерами соціокультурної діяльності, викладачів вузів, а також фахівців, що займаються історією соціокультурної діяльності.

© Шикеринець В.В., 2022

Базіняк І.І., 2022

Дутчак О.І., 2022

Качмар О.В., 2022

Федорак В.В., 2022

© Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ОПРАЦЮВАННЯ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ.....	12
ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ.....	14
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	16
ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ СТУДЕНТІВ.....	18
ПРОГРАМОВІ ВИМОГИ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	19
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	21
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	31
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ.....	32

ПЕРЕДМОВА

Управління є одним з найважливіших елементів функціонування та розвитку установ сфери соціокультурних послуг в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог до виробництва і реалізації товарів, ускладнення економічних відносин і зростання ролі споживачів у формуванні технічних, економічних та інших параметрів товарів.

Менеджмент, як наукова система організації виробництва, є однією з найважливіших умов ефективної та прибуткової роботи установ сфери соціокультурних послуг. Це широко визнано в усьому світі. Саме тому сучасна теорія і практика менеджменту набувають особливого значення. Перехід української економіки до ринкових відносин вимагає вивчення форм і методів управління на рівні основної ланки – підприємства.

Практичне застосування цього досвіду є одним з першочергових завдань. Для того, щоб вітчизняні установи сфери соціокультурних послуг могли повноцінно вийти на світовий ринок, необхідно поглиблено вивчати теорію і практику менеджменту. Ринкова економіка висуває більш високі вимоги до менеджерів, ніж планова економіка. У зв'язку з цим необхідна абсолютно нова концепція організаційного розвитку, яка буде працювати в нових економічних умовах.

Проблеми, що виникають у зв'язку з цим, неможливо вирішити без сучасного професійного менеджменту. В умовах становлення нових соціально-економічних відносин зростає роль менеджменту, який є потужною рушійною силою і прискорювачем суспільного розвитку. Це висуває високі вимоги до підготовки фахівців з менеджменту, які постійно беруть участь у підготовці та прийнятті рішень.

Менеджмент визначається як інтегрований процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці формують установи сфери соціокультурних послуг та керують ними, встановлюючи цілі та розробляючи методи їх досягнення. Процес управління включає в себе функції планування, організації, координації та мотивації, які дозволяють менеджерам забезпечити ефективну та результативну роботу працівників установи сфери соціокультурних послуг та досягнення результатів, що відповідають поставленим цілям.

Таким чином, менеджмент – це також здатність досягати цілей, керуючи робочою силою, інтелектом і поведінкою людей, які працюють в установах сфери соціокультурних послуг.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА



Факультет туризму

Кафедра управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та
івентменеджменту

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Спеціальність 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»

Галузь знань 02 «Культура і мистецтво»

Затверджено на засіданні кафедри
Протокол № 1 від 30.08. 2022 р.

м. Івано-Франківськ – 2022

ЗМІСТ

1. Загальна інформація
2. Опис дисципліни
3. Структура курсу
4. Система оцінювання курсу
5. Оцінювання відповідно до графіку навчального процесу
6. Ресурсне забезпечення
7. Контактна інформація
8. Політика навчальної дисципліни

1. Загальна інформація	
Назва дисципліни	Основи менеджменту
Освітньо-професійна програма	Менеджмент соціокультурної діяльності
Спеціалізація	–
Спеціальність	028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»
Галузь знань	02 «Культура і мистецтво»
Освітній рівень	Бакалавр
Статус дисципліни	Нормативна
Курс/семестр	2/4
Розподіл за видами занять та годинами навчання	Лекції – 34 год. Семінарські заняття – 36 год. Самостійна робота – 110 год.
Мова викладання	Українська
Посилання на сайт дистанційного навчання	https://d-learn.pnu.edu.ua

2. Опис дисципліни	
<p>Мета вивчення навчальної дисципліни: формування системи базових знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління підприємствами та організаціями, здатності працювати у команді, набуття вмінь розробки й прийняття управлінських рішень, використовуючи відповідні методи та інструментарій для їх обґрунтування.</p> <p>Основні завдання навчальної дисципліни: набуття знань з питань: теоретичних та методологічних основ менеджменту; системного і комплексного підходу до управління закладами сфери соціокультурних послуг; інституційних рівнів та організаційних структур управління; методів організації надання послуг; форм і методів менеджменту; оцінки ефективності менеджменту; вивчення методів використання базових інструментів управління організаціями; вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління закладами сфери соціокультурних послуг; вироблення у студентів практичних умінь та навичок управлінської діяльності; сприяння дослідницькій діяльності, розвиток самостійності та відповідальності студентів.</p>	
<p>Компетентності:</p> <p>Інтегральна компетентність. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у соціокультурній сфері, креативної економіки і культуротворчих практик, що передбачає застосування теорій та методів менеджменту культури і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.</p> <p>ЗК 2. Здатність планувати та управляти часом.</p> <p>ЗК 3. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.</p> <p>ЗК 11. Здатність працювати в міжнародному контексті.</p> <p>ЗК 12. Здатність розробляти та управляти проектами.</p> <p>ЗК13. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.</p> <p>СК 22. Вміння використовувати адекватний професійний інструментарій для розробки та оперативного управління соціокультурними проектами.</p> <p>СК 23. Здатність аналізувати і структурувати організаційну, управлінську проблему та знаходити конструктивні рішення.</p> <p>СК 24. Здатність планувати, управляти та контролювати виконання поставлених завдань та прийнятих рішень.</p> <p>СК 26 Здатність діяти соціально відповідально.</p> <p>СК 29. Здатність виявляти, використовувати, інтерпретувати, критично аналізувати джерела інформації в області менеджменту соціокультурної сфери.</p>	

СК 30. Здатність розробляти та впроваджувати сучасні форми забезпечення соціокультурного партнерства.
 СК 32. Здатність організовувати роботу з різними стейкхолдерами соціокультурної діяльності.
 СК 33. Вміння використовувати сучасні методи обробки інформації для організації та управління соціокультурними процесами.

Програмні результати навчання:

РН 4. Здійснювати практичну діяльність відповідно до чинного законодавства.
 РН 8. Визначати соціокультурний потенціал різних стейкхолдерів культурного життя.
 РН 10. Вивчати, узагальнювати та адаптувати найкращий досвід соціокультурної розбудови.
 РН 12. Формулювати, аргументувати професійні завдання.
 РН 13. Обґрунтовувати управлінські рішення.
 РН 18. Проявляти самостійність суджень та самокритичність у процесі дискусії.

3. Структура курсу

№	Тема	Результати навчання	Завдання
1.	Тема 1. Поняття і сутність менеджменту	Ознайомитися із основними поняття менеджменту та необхідності управління закладами сфери соціокультурних послуг. Проаналізувати менеджмент як вид професійної діяльності.	Питання, тести, самостійна практична робота
2.	Тема 2. Закони, закономірності, принципи та методи менеджменту	Проаналізувати: закони і закономірності менеджменту; принципи управління; методи менеджменту.	Питання, тести, самостійна практична робота
3.	Тема 3. Організація як об'єкт управління	Зрозуміти сутність основних законів організації, проаналізувати загальні риси організацій та їх типи.	Питання, тести, самостійна практична робота
4.	Тема 4. Внутрішнє та зовнішнє середовища закладів сфери соціокультурних послуг	Відповісти на такі питання: - заклади сфери соціокультурних послуг як відкрита система - загальні характеристики зовнішнього середовища закладів	Питання, тести, самостійна практична робота
5.	Тема 5. Здійснення процесу управління	Розуміти: - мету управлінського процесу; - управлінський цикл; - управлінські процедури.	Питання, тести, самостійна практична робота
6.	Тема 6. Функції та технологія менеджменту	Ознайомитися із класифікацією функцій менеджменту (основні (загальні) та спеціальні)	Питання, тести, самостійна практична робота
7.	Тема 7. Функція планування	Дасть змогу відповісти на наступні питання: - сутність планування як функції управління - цілі управлінського планування - стратегічне планування	Питання, тести, самостійна практична робота
8.	Тема 8. Організація як функція управління	Проаналізувати сутність функції організації	Питання, тести, самостійна практична робота
9.	Тема 9. Мотивація	Ознайомитися із основними поняттями і сутністю мотивації та змістовними та процесними теоріями мотивації	Питання, тести, самостійна практична робота
10.	Тема 10. Функція контролю	Розуміти основні інструменти управлінського контролю та контролю за поведінкою працівників в закладах сфери соціокультурних послуг.	Питання, тести, самостійна практична робота
11.	Тема 11. Лідерство і влада	Знати базисні поняття та сутність лідерства. Ознайомитися із поведінковими та ситуаційними теоріями лідерства	Питання, тести, самостійна практична робота

12.	Тема 12. Прийняття управлінських рішень	Відповісти на такі питання: - процес прийняття рішень; - методи творчого пошуку альтернатив	Питання, тести, самостійна практична робота
13.	Тема 13. Обґрунтування управлінських рішень	Ознайомитися із класифікацією методів обґрунтування управлінських рішень та основними інструментами обґрунтування управлінських рішень	Питання, тести, самостійна практична робота
14.	Тема 14. Комунікації при прийнятті управлінських рішень	Дасть змогу відповісти на наступні питання: - міжособистісні та організаційні комунікації; - управління комунікаційними процесами	Питання, тести, самостійна практична робота
15.	Тема 15. Інформаційне забезпечення процесу управління	Оволодіти знаннями щодо вимог, які пред'являються до інформації	Питання, тести, самостійна практична робота

4. Система оцінювання курсу

Лекції	0
Семінарські заняття	50
Самостійна робота студентів	20
Семестрова контрольна робота	20
Підсумкова робота	10
Максимальна кількість балів	100

5. Оцінювання відповідно до графіку навчального процесу

Види навчальної роботи																	Підсумковий тестовий контроль (екзамен)	Сума	
Поточний контроль													СРС		Семестрова контрольна робота				
Сем 1	Сем 2	Сем 3	Сем 4	Сем 5	Сем 6	Сем 7	Сем 8	Сем 9	Сем 10	Сем 11	Сем 12	Сем 13 - 14	Сем 15 - 16	Сем 16 - 17 - 18		СРС 1			СРС 2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5/5	5/5	5/5	10	10	20	10	
Max= 50															Max= 20		Max= 20	10	100

6. Ресурсне забезпечення

1. Основи менеджменту: підручник / за ред. А.А. Мазаракі. Рек. МОН. Харків. Фоліо, 2014. 846 с.
2. Баєва, О. В. Основи менеджменту : практикум: навч. посіб. /О . В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. Київ. ЦУЛ, 2007.– 524 с.
3. Гріфін, Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. Рек. МОН. Львів. БаК, 2001. 624 с.
4. Дяченко, Т. О. Основи менеджменту. навч. посіб. / Тетяна Олексіївна Дяченко. Рек. МОН. Київ. Кондор, 2010. 176 с.
5. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. Рек. МОН; 2-е вид., виправ., доповн. – К. : Академвидав, 2007. 464 с.
6. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. Рек. МОН. Київ. Академвидав, 2003. 416 с.
7. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту : підручник / Олег Євгенович Кузьмін. Київ Академвидав, 2003. 416 с.
8. Мартиненко, М. М.
9. Основи менеджменту підручник / Микола Мефодійович Мартиненко. Київ. Каравела, 2005. 496 с.

10. Мартиненко, М. М. Основи менеджменту : підручник / Микола Мефодійович Мартиненко. Каравела, 2008. – 496 с.
11. Мартиненко, М. М. Основи менеджменту: Підручник. / Микола Мефодійович Мартиненко. – Київ. Каравела, 2005. 496 с.
12. Осовська, Г. В. Основи менеджменту [Текст] : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. 3-є . перероб. і доп. Київ. Кондор, 2006. 664 с.
13. Охріменко, А. Г. Основи менеджменту: Навч. посібник / Алла Григорівна Охріменко. Київ. ЦУЛ, 2006. 130 с.
14. Робінс, С. П. Основи менеджменту. / С. П. Робінс, Д. А. Деченцо ; пер. А. Олійник та ін. Київ. Основи, 2002. 671 с.
15. Стеценко, І. Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер [Текст]: навч. посіб. / Іван Трохимович Стеценко. Рек. МОН. Київ. А.С.К., 2004. 224 с.
16. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Федір Іванович Хміль. Рек. МОН; 2-ге вид., випр., доп. Київ. Академвидав, 2007. 576 с.
17. Шокун, В. В. Основи менеджменту : Навч. посіб. для дистанц. навчання. / Валерій Васильович Шокун, Тетяна Іллівна. Пішеніна. Київ. Університет «Україна», 2005. 340 с.

7. Контактна інформація	
Кафедра	управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та івентменеджменту, м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 201 д. Кабінет – 314. https://kotusd.pnu.edu.ua/
Викладачі	к.н. з держ. упр., доц. Шикеринець Василь Васильович
Контактна інформація викладачів	vasyl.shykerynets@pnu.edu.ua
8. Політика курсу	
Академічна доброчесність	Атмосферу довіри, взаєморозуміння, взаємоповаги потрібно будувати щоденно. Політика ректорату спрямована на академічну доброчесність, прозорість та законність діяльності. Задля цього розроблено та впроваджено «Положення про запобігання академічного плагіату», «Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності», «Кодекс честі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Стефаника» і опубліковано їх на сайті. Викладеними в цих документах принципами (відповідальності, справедливості, академічної свободи, взаємоповаги, безпеки і добробуту, законності) та правилами поведінки студентів і працівників університету, які базують на відповідних законах, й керується кафедра управління соціокультурною діяльністю, шоу-бізнесу та івентменеджменту у своїй діяльності. В університеті діє «Гаряча лінія» з ректором, «Телефон довіри», більшість вступних іспитів проводиться за комп'ютерно-тестовими технологіями, а іспит за допомогою онлайн-трансляції можна переглядати у реальному часі. Діяльність кафедри, ректорату з питань запобігання та виявлення корупції здійснюється на основі чинного законодавства України.

Пропуски занять	Відпрацювання пропущених занять відбувається у перший день за графіком консультацій викладача з навчальної дисципліни
Виконання завдання пізніше встановленого терміну	Всі завдання здаються у встановлений термін, за винятком поважної причини у студента
Невідповідна поведінка під час заняття	Вирішується згідно чинного законодавства України, Статуту університету
Додаткові бали	Виставляються під час семінарських занять за оригінальні відповіді студентів з заявленої теми
Неформальна освіта	Зараховуються до загальної суми балів результати онлайн курсів на платформах Coursera, Prometheus, EdEra, які відповідають програмі навчальної дисципліни (в обсязі не більше 30% від загальної суми балів)

Викладач _____ Шикеринець В.В.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ОПРАЦЮВАННЯ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ

Лекції займають важливе місце у вивченні дисципліни «Основи менеджменту» студентами. Вони є основою та інструментом, які допомагають студентам ефективно орієнтуватися у навчальному процесі, надаючи знання, необхідні для подальшого глибшого вивчення предмета, а також роз'яснюючи складні поняття та положення. Активна участь студентів у лекціях є запорукою успішного засвоєння необхідного обсягу знань, що сприятиме формуванню кваліфікованого спеціаліста з відповідним рівнем знань і навичок. На початку лекції викладач зазвичай оголошує тему, план проведення та рекомендує навчальну літературу і джерела. Під час лекції студенти повинні уважно слухати викладача, аналізувати отриману інформацію та конспектувати найважливіші моменти. Наприкінці лекції студенти мають можливість задати викладачеві питання для роз'яснення незрозумілого. Належне ведення конспекту під час лекції сприятиме збереженню необхідної інформації та надасть йому змогу в подальшому проаналізувати її. Уважне ведення конспекту під час лекції допоможе зберегти важливу інформацію та дозволить в подальшому її проаналізувати.

Робота над конспектами лекцій

Під час підготовки до семінарських та практичних занять студент уважно переглядає свій конспект лекції та повторно аналізує отриману інформацію. При вивченні матеріалу лекції він порівнює викладене на лекції з тим, що він законспектував, відповідно до плану семінарського заняття, який міститься в навчально-методичному комплексі та методичних матеріалах для проведення семінарів і практичних занять з обраної дисципліни. Якщо в конспекті відсутній матеріал з окремих питань лекції, або якщо певні питання розкриті не повністю, або ж винесені на самостійне опрацювання чи написання реферату, студенту необхідно звернутися до рекомендованих підручників, навчальних посібників, статистичних даних тощо.

Робота з навчальною, науковою літературою, джерелами

Працюючи з підручниками, навчальними посібниками та джерелами (матеріалами Держкомстату України, офіційними сайтами установ сфери соціокультурних послуг та інтернет-ресурсами), а також науковою і спеціалізованою літературою, важливо отримати максимальну кількість теоретичних знань і необхідних відомостей. Перш ніж почати роботу з цими джерелами, студент повинен ознайомитися з їх змістом, щоб визначити, чи варто їх опрацьовувати і чи мають вони відношення до вивченого курсу. Лише після цього можна вибрати відповідні матеріали для вивчення (глави, розділи тощо) і розпочати їх детальне вивчення. Під час опрацювання матеріалу важливо з'ясувати суть вивченого питання, не

омінаючи визначення незрозумілих чи нових слів і термінів, а також роз'яснюючи їх значення за допомогою словників, довідників або контексту речення.

При вивченні матеріалів з підручників, навчальних посібників, а також під час роботи з науковою та спеціалізованою літературою важливо аналізувати прочитане в контексті прослуханих лекцій та зроблених конспектів. Необхідно робити логічні висновки і записувати незрозумілі моменти для подальшого їх обговорення на практичних заняттях. Тому, під час опрацювання матеріалів, студентам рекомендується розробити зручну для себе систему позначок, яка може включати підкреслення, нотатки на полях книг або нормативно-правових актів, виписки, використання маркерів різних кольорів, формулювання інших авторів та посилання на різні джерела, а також запис важливих відомостей на окремих аркушах. Це допоможе ефективно фіксувати опрацьований матеріал. Окрім того, під час роботи з науковою та спеціалізованою літературою студент може знайти посилання на джерела, які не зазначені в навчально-методичному комплексі. Це, безумовно, є корисним для самостійного та глибшого вивчення правового матеріалу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ
(плани практичних занять)

ЗАНЯТТЯ № 1.

ТЕМА. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття менеджменту та необхідності управління організаціями
2. Менеджмент як вид професійної діяльності
3. Еволюція управлінської думки

ЗАНЯТТЯ № 2.

ТЕМА 2. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ, ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Закони і закономірності менеджменту. Закони менеджменту.
2. Принципи управління.
3. Методи менеджменту.

ЗАНЯТТЯ № 3.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

1. Основні закони організації
2. Класифікація організацій
3. Загальні риси організацій
3. Типи організацій в Україні

ЗАНЯТТЯ № 4.

ТЕМА 4. ВНУТРІШНЄ ТА ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДІВ СФЕРИ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ПОСЛУГ

1. Заклади сфери соціокультурних послуг як відкрита система
2. Загальні характеристики зовнішнього середовища закладів
3. Культура організації

ЗАНЯТТЯ № 5.

ТЕМА 5. ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

1. Мета управлінського процесу
2. Управлінський цикл
3. Управлінські процедури

ЗАНЯТТЯ № 6.

ТЕМА 6. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Класифікація функцій менеджменту
2. Основні (загальні) функції менеджменту
3. Спеціальні функції менеджменту

ЗАНЯТТЯ № 7.

ТЕМА 7. ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ

1. Сутність планування як функції управління
2. Цілі управлінського планування
3. Стратегічне планування

ЗАНЯТТЯ № 8.

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

1. Сутність функції організації
2. Основи теорії організації
3. Основи організаційного проектування

4. Типи організаційних структур

ЗАНЯТТЯ № 9.

ТЕМА 9. МОТИВАЦІЯ

1. Поняття і сутність мотивації
2. Змістовні теорії мотивації
3. Процесні теорії мотивації
4. Матеріальна мотивація трудової діяльності в сучасних закладах сфери соціокультурних послуг

ЗАНЯТТЯ № 10.

ТЕМА 10. ФУНКЦІЯ КОНТРОЛЮ

1. Поняття та процес контролю
2. Інструменти управлінського контролю
3. Контроль поведінки працівників в організації

ЗАНЯТТЯ № 11.

ТЕМА 11. ЛІДЕРСТВО І ВЛАДА

1. Поняття і сутність лідерства
2. Поведінкові теорії лідерства
3. Ситуаційні теорії лідерства

ЗАНЯТТЯ № 12.

ТЕМА 12. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Основи теорії прийняття рішень
2. Процес прийняття рішень
3. Методи творчого пошуку альтернатив

ЗАНЯТТЯ № 13.

ТЕМА 13. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень
2. Інструменти обґрунтування управлінських рішень
3. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності

ЗАНЯТТЯ № 14.

ТЕМА 14. КОМУНІКАЦІЇ

1. Процес комунікації
2. Міжособистісні та організаційні комунікації
3. Управління комунікаційними процесами

ЗАНЯТТЯ № 15.

ТЕМА 15. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

1. Характеристики інформації
2. Класифікація управлінської інформації
3. Вимоги, які пред'являються до інформації

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

1. Охарактеризуйте логіку (основні етапи) розвитку науки управління.
2. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового управління?
3. Охарактеризуйте роль Ф. Тейлора у розвитку науки управління.
4. Що нового в науку управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?
5. На який з елементів системи управління робили наголос представники школи організаційної поведінки та школи людських стосунків? Як ви оцінюєте їх внесок у теорію і практику менеджменту?
6. Розкрийте основні положення кількісної теорії менеджменту.
7. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.
8. Що таке організація та які загальні риси мають всі організації як об'єкти управління?
9. Які фактори обумовлюють необхідність управління організацією?
10. Що таке зовнішнє і внутрішнє середовище організації? З яких компонент вони складаються?
11. За яким критерієм зовнішнє середовище організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу?
12. Які базові моделі організації виникли в процесі їх еволюції? Дайте загальну характеристику кожній з них.
13. Які концепції управління сформувалися на основі базових моделей організації?
14. Які ви знаєте основні підходи до визначення категорії «менеджмент»?
15. Дайте визначення категорії менеджмент у широкому та вузькому розумінні.
16. Поясніть сутність менеджменту як процесу реалізації функції управління.
17. Як ви розумієте поняття «менеджмент», «адміністрування», «керування»?
18. Як ви розумієте категорії «результативність» та «ефективність»? Чим вони відрізняються?
19. У чому полягають особливості управлінської діяльності порівняно з іншими видами діяльності? Які ознаки діяльності менеджера?
20. Яких основних принципів управління повинен дотримуватися сучасний менеджер?
21. Які рівні та які сфери діяльності менеджменту виділилися в процесі поділу управлінської праці? Охарактеризуйте відмінності в діяльності менеджерів вищого, середнього і нижчого рівнів управління.
22. Які ролі виконують менеджери в організації? Як ви їх розумієте? Наведіть приклади.
23. Які специфічні особисті якості необхідні менеджерам? Під впливом яких факторів і як формуються перспективна модель менеджера?
24. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки управління.
25. У чому полягають основні закони менеджменту?
26. Охарактеризуйте основні закономірності менеджменту.
27. Пояснити дію законів, закономірностей та принципів менеджменту на прикладі конкретної організації (підприємства, установи, відділу ...).
28. У чому полягає необхідність поділу управлінської праці?
29. Що зумовлює вертикальний та горизонтальний поділи?
30. Характеристика інституційного, управлінського і технічного рівня управління та зв'язок між ними.
31. Характеристика взаємозв'язків між основними принципами менеджменту.
32. Чому рівні управління графічно зображають за допомогою піраміди?
33. Розкрити сутність основних завдань методів менеджменту.
34. У чому полягає механізм формування методів менеджменту?
35. Взаємозв'язки між функціями та методами менеджменту.
36. Класифікація методів менеджменту за різними ознаками.
37. Охарактеризувати механізм дії на працівників методів менеджменту прямого та непрямого впливу.

38. Характеристика економічних методів менеджменту.
39. Характеристика соціально-психологічних методів менеджменту.
40. Технологічні методи менеджменту на виробничих підприємствах.
41. Сутність, призначення та особлива роль адміністративних методів менеджменту.
42. Охарактеризуйте основні закони організації.
43. Дайте характеристику організацій згідно з основними ознаками їх класифікації.
44. Які організації є механістичними? Наведіть приклади.
45. Які організації є органістичними? Наведіть приклади.
46. Що означає відкритість системи?
47. Організація - це відкрита система. Доведіть.
48. Назвіть основні умови, від яких залежить успіх діяльності організації.
49. Охарактеризуйте основні риси організації.
50. Дайте характеристику стадій „життєвого циклу” організації.
51. Які типи організацій ви знаєте?
52. Охарактеризуйте основні види підприємств, що діють на території України.
53. Охарактеризуйте основні види господарських товариств, що діють на території України.
54. У чому полягає особливість створення та функціонування індивідуальних та сімейних підприємств? Які їх основні переваги та недоліки?
55. У чому полягає особливість створення та функціонування приватних підприємств? Які їх основні переваги та недоліки?
56. У чому полягає особливість створення та функціонування колективних підприємств? Які їх основні переваги та недоліки?
57. У чому полягає особливість створення та функціонування державних, дослідних, навчально-дослідних підприємств? Які їх основні переваги та недоліки?
58. У чому полягає особливість створення та функціонування спільних та іноземних підприємств? Які їх основні переваги та недоліки?
59. У чому полягає особливість створення та функціонування акціонерних товариств відкритого та закритого типу? Які їх основні переваги та недоліки?
60. У чому полягає особливість створення та функціонування товариств з обмеженою, додатковою, повною відповідальністю? Які їх основні переваги та недоліки?
61. Поняття внутрішнього середовища організації. Охарактеризувати основні функціональні сфери внутрішнього середовища організації.
62. Охарактеризуйте основні змінні внутрішнього середовища.
63. Поняття зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу на діяльність організацій.
64. Охарактеризувати сутність управлінського циклу організації.
65. Як ви розумієте поняття „культура організації”?
66. Що таке корпоративна культура?
67. Охарактеризуйте об’єктивні і суб’єктивні складові культури організації.
68. У чому полягає основна мета управлінського циклу?
69. Що включає в себе формулювання місії організації?
70. У чому полягає різниця між місією, метою, стратегією? Навести приклади.
71. Які основні вимоги висуваються до цілей організації? Чи можна виокремити з них найбільш важливу?
72. Дайте пояснення здійсненню процесу менеджменту.
73. Змалюйте схему процесу менеджменту та детально охарактеризуйте її.
74. Дайте пояснення щодо функцій менеджменту.
75. Дайте пояснення щодо основних методів менеджменту.
76. Охарактеризуйте основну процедуру здійснення управлінського процесу.

ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ СТУДЕНТІВ

1. Що таке функції у менеджменті?
2. За якими ознаками класифікуються функції у менеджменті?
3. Охарактеризуйте конкретні функції у менеджменті.
4. Охарактеризуйте загальні функції у менеджменті.
5. Дайте характеристику функції планування.
6. Дайте характеристику функції організації.
7. Дайте характеристику функції мотивації.
8. Дайте характеристику функції контролю.
9. Дайте характеристику спеціальним функціям.
10. Наведіть приклади реалізації конкретних функцій менеджменту через загальні.
11. Як Ви розумієте сутність планування як функції управління?
12. У якій послідовності здійснюється процес планування?
13. Які типи планів в організації Ви знаєте?
14. Які ситуаційні фактори впливають на вибір типу планів. Поясніть механізм цього впливу.
15. За якими критеріями та як класифікують організаційні цілі?
16. Які вимоги потрібно враховувати при визначенні цілей організації.
17. У чому полягає сутність процесу управління за цілями? Чим відрізняється традиційний процес постановки цілей від методу управління за цілями?
18. Охарактеризуйте етапи процесу управління за цілями.
19. Визначте переваги та недоліки методу управління за цілями.
20. Що Ви розумієте під терміном “стратегія”?
21. Чому необхідно визначати стратегію? З яких елементів складається стратегія?
22. Дайте порівняльну характеристику рівнів стратегії.
23. В якій послідовності здійснюється процес формулювання стратегії?
24. Що таке місія організації? Як її визначають? Наведіть приклади місії організації.
25. З якою метою в процесі стратегічного планування здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації?
26. Як можна класифікувати загально корпоративні стратегії?
27. Як Ви розумієте сутність стратегії контролю над витратами?
28. За яких умов організація обирає стратегію диференціації?
29. Чим обумовлений вибір організацією стратегії фокусування?
30. У чому Ви бачите різницю між програмами та проектами?
31. Чим відрізняються політика, стандартні операційні процедури і правила?
32. Чи може організація мати більш ніж одну місію?
33. Що Ви розумієте під процесом «оптимізація мети»?
34. Чи погоджуєтеся Ви з твердженням, що планування та визначення мети - це аналогічні процеси? Поясніть свою точку зору.
35. Що визначає вибір організацією стратегії контролю над витратами?
36. З якими ризиками пов'язаний вибір стратегії диференціації?

ПРОГРАМОВІ ВИМОГИ ДО ДИСЦИПЛІНИ

1. Основні поняття. Об'єкт, предмет навчальної дисципліни.
2. Мета і завдання.
3. Поняття менеджменту та необхідності управління організаціями
4. Менеджмент як вид професійної діяльності
5. Еволюція управлінської думки
6. Закони і закономірності менеджменту. Закони менеджменту.
7. Принципи управління.
8. Методи менеджменту.
9. Основні закони організації
10. Класифікація організацій
11. Загальні риси організацій
12. Типи організацій в Україні
13. Заклади сфери соціокультурних послуг як відкрита система
14. Загальні характеристики зовнішнього середовища закладів
15. Культура організації
16. Мета управлінського процесу
17. Управлінський цикл
18. Управлінські процедури
19. Класифікація функцій менеджменту
20. Основні (загальні) функції менеджменту
21. Спеціальні функції менеджменту
22. Сутність планування як функції управління
23. Цілі управлінського планування
24. Стратегічне планування
25. Сутність функції організації
26. Основи теорії організації
27. Основи організаційного проектування
28. Типи організаційних структур
29. Поняття і сутність мотивації
30. Змістовні теорії мотивації
31. Процесні теорії мотивації
32. Матеріальна мотивація трудової діяльності в сучасних закладах сфери соціокультурних послуг
33. Поняття та процес контролю
34. Інструменти управлінського контролю
35. Контроль поведінки працівників в організації
36. Поняття і сутність лідерства
37. Поведінкові теорії лідерства
38. Ситуаційні теорії лідерства
39. Основи теорії прийняття рішень
40. Процес прийняття рішень
41. Методи творчого пошуку альтернатив
42. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень
43. Інструменти обґрунтування управлінських рішень
44. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності
45. Процес комунікації
46. Міжособистісні та організаційні комунікації
47. Управління комунікаційними процесами
48. Характеристики інформації
49. Класифікація управлінської інформації
50. Вимоги, які пред'являються до інформації.

51. Як Ви розумієте категорії «організація», «організаційна діяльність», «організаційна структура»? Як вони пов'язані між собою?
52. У чому полягають особливості організації як функції управління? Чим обумовлюється складність реалізації функції організації?
53. Розкрийте основні положення універсальних теорій організації. Як Ви оцінюєте їх внесок у розвиток теорії організації, та у чому виявляється їх обмеженість?
54. З яких етапів складається процес проектування робіт в організації? Дайте їх стисло характеристику.
55. Які методи проектування і перепроєктування робіт Ви знаєте?
56. Що таке департаменталізація? За якими напрямками та у які способи може здійснюватися групування організаційних одиниць?
57. Поясніть зміст процесу делегування повноважень. Дайте загальну характеристику лінійних, функціональних та штабних повноважень.
58. Які фактори і як впливають на величину діапазону контролю?
59. Що таке висока і плоска структури організації? У чому їх переваги і недоліки?
60. За допомогою яких механізмів здійснюється координація діяльності співробітників та структурних одиниць організації?
61. Дайте порівняльну характеристику лінійної та функціональної організаційних структур (принципи побудови, основні переваги і недоліки, сфери застосування).
62. Який принцип покладено в основу дивізійної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
63. Охарактеризуйте сутність матричної організаційної структури? У чому її переваги і недоліки?
64. Які Ви знаєте методи вибору типу організаційної структури управління?
65. Як Ви розумієте категорію «організаційні зміни»?
66. Ідентифікуйте причини опору організаційним змінам. Розкрийте сутність основних стратегій подолання опору організаційним змінам.
67. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?
68. Чим пояснюється широке розповсюдження лінійно- функціональної структури на вітчизняних підприємствах?
69. Як Ви гадаєте, якому типові організаційної структури віддають перевагу більшість робітників в організації? Чому?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Функція менеджменту – це:

- а) набір визначених правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи певній посаді;
- б) сукупний результат творчого впливу суб'єкту управління на об'єкт управління з приводу вирішення певної ситуації;
- в) чітко окреслене коло питань (завдань), які вирішуються певною посадовою особою або структурним підрозділом апарату управління в процесі управління підприємством (організацією);
- г) це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань.

2. До основних функцій менеджменту належать:

- а) розпорядництво, координування, делегування та контроль;
- б) планування, стимулювання, координація, організація;
- в) планування, організація, мотивація, контроль;
- г) організація, адміністрування, облік, мотивація.

3. Вибрати вірне твердження:

- а) «менеджмент» і «управління» є ідентичними, тотожними поняттями;
- б) управління є різновидом менеджменту;
- в) менеджмент є різновидом управління;
- г) менеджмент є одним з елементів управління діяльністю підприємства.

4. Об'єктом менеджменту виступає:

- 1) адміністративний апарат управління діяльністю підприємства;
- 2) елементи зовнішнього середовища господарювання;
- 3) підприємство як складна багатоелементна система з усіма властивими їй організаційними, економічними, соціальними, технічними та іншими процесами;
- 4) керівники різних рівнів.

5. Предметом менеджменту на підприємстві є:

- а) адміністративний апарат управління діяльністю підприємства;
- б) елементи зовнішнього середовища господарювання;
- в) підприємство як складна багатоелементна система з усіма властивими їй організаційними, економічними, соціальними, технічними та іншими процесами;
- г) всі явища та процеси, пов'язані з організацією та управлінням сумісною діяльністю персоналу для забезпечення досягнення цілей підприємства.

6. Кінцевою метою менеджменту є:

- а) забезпечення інтересів та потреб власників підприємства;
- б) реалізація стратегії і тактики розвитку підприємства;
- в) забезпечення прибутковості діяльності підприємства;
- г) здійснення управління діяльністю підприємства у відповідності з основними функціями менеджменту.

7. Сполучними процесами у менеджменті вважають:

- а) основні функції менеджменту, що представляють собою сукупність взаємопов'язаних дій;
- б) управлінські рішення та комунікаційні зв'язки;
- в) документи організаційного, розпорядчого і дисциплінарного характеру;
- г) нормативні акти та інструктивні матеріали як централізованого, так і локального характеру.

8. Менеджмент як вид діяльності – це:

- а) цілеспрямований вплив на колектив або на окремих виконавців для досягнення поставленої мети;
- б) спосіб та манера спілкування з працівниками;
- в) процес контролю за ефективністю використання людських та матеріальних ресурсів;
- г) сукупність концепцій, теорій, принципів, методів і форм управління в умовах ринкової економіки.

9. Модель менеджменту, яка характеризується колективним прийняттям рішень, колективною відповідальністю, використанням системи життєвого та сімейного найму:

- а) російська;
- б) американська;
- в) шведська;
- г) японська.

10. Використання концепції „навчання за допомогою досвіду”, яка передбачає цілеспрямоване просування працівника через ряд посад знизу доверху, є відмінною рисою:

- а) американської моделі менеджменту;
- б) японської моделі менеджменту.
- в) європейської моделі менеджменту;
- г) вітчизняної моделі менеджменту;

11. Аналогові рішення – це рішення:

- а) в основі яких лежить об'єктивний аналіз умов, в яких діє організація в даний момент часу і які матимуть місце в перспективі;
- б) які базуються на минулому позитивному або негативному досвіді керівника;
- в) прийняття яких базується на застосуванні математичних методів та моделей;
- г) які використовуються керівниками вищих рівнів і базуються на їх відчутті про правильний вибір рішення з множини запропонованих альтернатив.

12. Раціональні рішення – це рішення:

- а) в основі яких лежить об'єктивний аналіз умов, в яких діє організація в даний момент часу і які матимуть місце в перспективі;
- б) які базуються на минулому позитивному або негативному досвіді керівника;
- в) прийняття яких базується на застосуванні математичних методів та моделей;

г) які використовуються керівниками вищих рівнів і базуються на їх відчутті про правильний вибір рішення з множини запропонованих альтернатив.

13. Місія організації – це:

а) задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції або послугах;
б) забезпечення максимального прибутку;
в) дотримання інтересів акціонерів, власників або інвесторів даної організації;

г) усі вищезазначені відповіді вірні.

14. Стратегічне планування – це:

а) процес розробки заходів і дій для виконання поточних планів підприємства;

б) вид планування, який охоплює річний період та розробляється за певною сукупністю розділів (виробництво продукції, планування МТЗ і збуту, фінансове планування.....);

в) всебічне комплексне планування, призначене для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей;

г) вид планування, який передбачає деталізацію планових завдань у розрізі окремих операцій і розрахований на тривалий період часу.

15. Оперативне управління діяльністю підприємства включає:

а) календарне планування та диспетчеризацію;

б) стратегічні, поточні та календарні плани;

в) стилі керівництва та методи планування;

г) форми і системи виробничого планування.

16. Виберіть найбільш повне визначення організації як функції менеджменту:

а) це процес створення умов та мотивів, які спонукають людину проявляти старанність та добросовісність у справі досягнення цілей підприємства;

б) це процес взаємного упорядкування людських, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів з метою перетворення підприємства у життєздатне ціле;

в) це сукупність методів впливу суб'єкту управління на об'єкт управління організаційного та розпорядчого характеру;

г) це процес передачі організаційних завдань і повноважень підпорядкованим особам, які беруть на себе відповідальність за їх виконання.

17. Визначити, які види діяльності можуть бути делеговані:

а) функції загального керівництва, ознайомлення потенційних інвесторів з організацією;

б) вузькоспеціалізовані проблеми, розробка проектів документів, рутинна і підготовча робота;

в) конфіденційні проблеми, термінові справи, застосування заходів заохочення та покарання працівників організації;

г) особливо важливі справи та справи, обтяжені високим рівнем ризику.

18. Делегування – це:

а) процес передачі відповідальності, обов'язків виконати завдання і звітувати перед керівництвом за їх успішне завершення;

- б) реальна можливість діяти або впливати на ситуацію;
- в) процес передачі завдань і повноважень особі, що приймає на себе відповідальність за їх реалізацію;
- г) зобов'язання виконати завдання та відповідати за його задовільне виконання.

19. Лінійні організаційні структури управління використовуються:

- а) дрібними підприємствами або підприємствами на початковій стадії функціонування;
- б) середніми підприємствами, які обрали нішову стратегію функціонування;
- в) великими підприємствами, які займаються диверсифікованими видами діяльності;
- г) всі вище перераховані відповіді вірні.

20. Виберіть найбільш повне визначення організаційної структури управління:

- а) сукупність управлінських рівнів, між якими наявні зв'язки субординації, які створюються для вирішення поточних завдань;
- б) сукупність органів та рівнів управління, між якими існує система взаємозв'язків, які забезпечують виконання управлінських функцій для досягнення цілей підприємства;
- в) сукупність виробничих підрозділів, з допомогою яких вхідні сировина та матеріали перетворюються у кінцевий продукт (товар або послугу);
- г) організаційно відособлений орган управління, призначений для виконання окремої функції або ряду функцій менеджменту.

21. Виберіть найбільш повне визначення „рівня управління”:

- а) всі ланки управління організацією;
- б) група відділів, які займають певну ступінь в управлінській ієрархії;
- в) частина організаційної структури управління, призначена для виконання визначеної функції;
- г) організаційно відособлений орган управління, призначений для виконання окремої функції або ряду функцій управління.

22. Ковзаючий графік роботи передбачає:

- а) зміщення початку та кінця робочого дня;
- б) збільшення або зменшення тривалості робочого дня залежно від вимог виробництва;
- в) регулювання тривалості робочого дня залежно від індивідуальних потреб та можливостей працівника;
- г) чергування складних та простіших операцій для виконання працівником з метою урізноманітнення його роботи.

23. Мотивація як функція менеджменту – це:

- а) процес взаємного упорядкування людських, матеріальних та фінансових ресурсів для забезпечення досягнення цілей підприємства;
- б) процес створення умов або мотивів, які здійснюють вплив на поведінку людини і направляють її в потрібну для організації сторону відповідно до поставлених цілей;

в) сукупність заходів, які використовуються адміністрацією для стримування відтоку персоналу з підприємства;

г) процес зіставлення фактично досягнутих результатів діяльності підприємства з запланованими для визначення ступеня вкладу кожного працівника у ці результати та встановлення для нього відповідної винагороди.

25. Керівництво – це:

а) право особи давати офіційні вказівки і вимагати їх виконання, яке впливає із посадових повноважень керівника, що визначають його компетенцію в межах формальної організації;

б) можливість впливати на поведінку інших;

в) будь-яка поведінка одної особи, яка здатна змінювати поведінку, стосунки, відчуття іншої особи;

г) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих, використовуваних для ефективного виконання управлінських функцій і виробничих завдань.

26. Стиль керівництва – це:

а) набір нормативних правових актів, прав і повноважень, якими керуються керівники різних рівнів у своїй роботі;

б) метод впливу, який використовується керівником для вирішення визначеної ситуації;

в) визначене коло завдань, які стоять перед посадовою особою або структурним підрозділом апарату управління;

г) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих, використовуваних для ефективного виконання управлінських функцій і виробничих завдань.

27. При застосуванні демократичного стилю керівництва:

а) керівник одноособово вирішує всі завдання, бере на себе повну відповідальність за їх успішне виконання, основною формою стимулювання виступає покарання;

б) на підприємстві наявний високий ступінь децентралізації повноважень, працівники залучають до активної участі у прийнятті рішень, створюються умови, за яких виконання службових обов'язків стає привабливим;

в) керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні організаційні умови, визначає правила, задає межі рішення, а сам відходить на другий план, даючи можливість виконавцям самостійно обирати спосіб вирішення проблеми;

г) керівник створює враження відвертої та щирої людини, хоча насправді переслідує корисливі цілі.

27. При застосуванні ліберального стилю керівництва:

а) керівник одноособово вирішує всі завдання, бере на себе повну відповідальність за їх успішне виконання, основною формою стимулювання виступає покарання;

б) на підприємстві наявний високий ступінь децентралізації повноважень, працівники залучають до активної участі у прийнятті рішень, створюються умови, за яких виконання службових обов'язків стає привабливим;

в) керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні організаційні умови, визначає правила, задає межі рішення, а сам відходить на другий план, даючи можливість виконавцям самостійно обирати спосіб вирішення проблеми;

г) керівник створює враження відвертої та щирої людини, хоча насправді переслідує корисливі цілі. 2

28. Авторитарний стиль керівництва доцільно використовувати:

а) при орієнтації на кількісні результати;

б) при орієнтації на якісні результати;

в) якщо необхідно стимулювати творчий підхід до вирішення проблеми;

г) якщо необхідно згуртувати колектив та зміцнити неформальні відносини у ньому.

29. Вибрати правильне визначення поняття “конфлікт”:

а) зіткнення протилежно спрямованих ідей, цілей, інтересів, поглядів двох чи більше сторін;

б) стан емоційної напруги, який виникає у людини під тиском сильних впливів;

в) свідомо нечесна дія, вигідна ініціатору, яка провокує колектив, окрему особу до певних поступків і цим наносить колективу, особі ущерб;

г) порушення принципу єдиновладдя, при якому до однієї людини проявляють суперечливі вимоги, з приводу того, який має бути кінцевий результат її праці.

30. Конфлікти, які призводять до підвищення ефективності діяльності підприємства називаються:

1) активними;

2) функціональними;

3) горизонтальними;

4) прихованими.

31. Методи управління поділяються на:

а) економічні, організаційно-адміністративні, правові, соціально-психологічні;

б) управлінські, керівні, психологічні, соціальні;

в) правові, адміністративно-розпорядчі, соціально-економічні, психологічні;

г) державні, правові, корпоративні, індивідуальні, колективні.

32. Особливістю організаційно-адміністративних методів управління є:

а) наявність декількох альтернативних варіантів впливу на підлеглих;

б) нечітко визначений об’єкт впливу та можливість відмови від виконання;

в) чітка адресність директив та обов’язковість виконання;

г) сприяння розвитку неформальних стосунків у колективі.

33. Економічні методи управління – це:

а) прийоми і способи управління, які базуються на моральному заохоченні працівників;

б) прийоми і способи управління, які включають дії організаційного, розпорядчого та дисциплінарного характеру

в) прийоми і способи управління, які мають у своїй основі використання економічних законів, інтересів і показників;

г) прийоми і способи управління, які визначаються економічною ситуацією, яка склалася на підприємстві і у країні загалом.

34. До засобів організаційного впливу на працівників належать:

а) накази, розпорядження, усні та письмові вказівки, інструктаж;

б) техніко-економічне планування (планування обсягів виробництва, фондів, рентабельності, продуктивності праці), бюджетування, кредитування;

в) гуманізація та збагачення праці, делегування повноважень, особисте та громадське визнання;

г) статут підприємства або положення про нього, інструкції (посадові інструкції, інструкції з техніки безпеки тощо), правила внутрішнього трудового розпорядку.

35. Контроль як функція менеджменту – це:

а) процес або діяльність, яка спрямована на впорядкування взаємних дій людей, ідей, речей;

б) процес створення умов або мотивів, які здійснюють вплив на поведінку людини і спонукають її діяти в потрібному для організації напрямку;

в) процес співставлення фактично досягнутих результатів з запланованими;

г) відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації.

36. Попередній контроль полягає у:

а) зіставленні реально досягнутих результатів роботи з встановленими стандартами;

б) визначенні ступеня допустимих відхилень реально досягнутих результатів від стандартів;

в) перевірці готовності організації, персоналу, системи управління до роботи та здійснюється до фактичного початку їх виконання;

г) оцінці вкладу окремих співробітників, підрозділів у отримані результати.

37. Право певної посадової особи використовувати обмежений ресурсний потенціал та працю підлеглих для вирішення поставлених завдань – це:

а) повноваження;

б) обов'язки;

в) функція менеджменту;

г) відповідальність.

38. Кооперація управлінської праці – це:

а) узгодженість дій і функцій окремих працівників та відділів апарату управління, в результаті чого окремі елементи поєднуються в єдиний управлінський процес;

б) поєднання всього обсягу управлінських робіт, необхідних для виконання окремим працівником підприємства;

в) поєднання всього обсягу управлінських робіт, необхідних для виконання окремими структурними та виробничими підрозділами у складі підприємства;

г) об'єднання зусиль персоналу для досягнення поставлених цілей організації.

39. Лінійні повноваження всередині організації визначають:

а) розміри організації;

б) види діяльності організації;

в) горизонтальний зв'язок між структурними підрозділами в апараті управління.

г) існуючий вертикальний розподіл праці (ієрархію управління).

40. Менеджмент як вид діяльності виник:

а) на перших етапах становлення людського суспільства;

б) як наслідок промислової революції кінця ХІХ початку ХХ століття;

в) в результаті появи і розвитку ринкових економічних відносин;

г) в період рабовласництва, як наслідок потреби управління великими групами людей.

41. Інтерес до менеджменту як науки з'явився:

а) на початку ХV- наприкінці ХVІІ століття у зв'язку з розвитком економічних та міжнародних відносин між країнами;

б) у зв'язку з необхідністю координувати роботу великої кількості людей в період масового створення ремісничих майстерень;

в) під час другої світової війни як наслідок пошуку ефективних методів управління військами;

г) наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття як наслідок промислової революції.

42. Виберіть ознаки, які характеризують особливості вітчизняного менеджменту в період командно-адміністративної економіки:

а) створення гуртків якості; самостійність у вирішенні господарських проблем; можливість швидкого просування по руслу кар'єри, підпорядкованість політики задачам економіки; використання системи пожиттєвого найму;

б) орієнтація на людський фактор виробництва, спрощена процедура найму і підвищення кваліфікації персоналу, просування по службі залежно від віку і стажу роботи;

в) широкі можливості для прояву творчості і ініціативи, поширений найм на роботу по рекомендації, масове впровадження автоматизованих систем управління;

г) підпорядкованість економіки задачам політики, обмежені можливості керівників підприємств у виборі стратегії підприємства; централізований розподіл випускників навчальних закладів, наявні можливості для розвитку соціальної інфраструктури.

43. Менеджери низового рівня управління:

а) забезпечують реалізацію політики функціонування організації і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів та за їх виконання;

б) відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання;

в) розробляють політику підприємства, здійснюють стратегічне, тактичне та загальне керівництво;

г) не мають владних повноважень і здійснюють виконавчі функції.

44. Згідно з системним підходом до управління підприємство як об'єкт менеджменту є:

а) складною соціально-економічною системою ієрархічного типу з жорсткими фіксованими межами, що діє незалежно від зовнішнього середовища;
2

б) складною ієрархічною системою закритого типу, дія якої є незалежною від дії інших аналогічних систем;

в) складною соціально-економічною системою відкритого типу, яка взаємодіє з оточуючим середовищем через проникні кордони – „входи” і „виходи”;

г) складною технічною системою, призначеною для створення продукції, виконання робіт або надання послуг.

45. В основі процесного підходу до менеджменту лежить:

а) поняття системи як сукупності різнорідних елементів, які є взаємозалежними та тісно пов'язаними між собою;

б) функції менеджменту, які взаємопов'язані між собою та утворюють логічну послідовність здійснення процесу управління;

в) ситуація як визначений набір обставин і чинників, які обґрунтовують поведінку та дії менеджера в процесі управління діяльністю підприємства;

г) процес створення та функціонування підприємства, а також процес формування ієрархічної структури управління в його межах.

46. Функції менеджменту, як сукупності завдань, вирішуваних керівниками різних рівнів у процесі управління, було вперше виділено та описано:

а) Максом Вебером;

б) Анрі Файолем;

в) Фредеріком Тейлором;

г) Дугласом Мак-Грегором.

47. Система цінностей або філософія, яку поділяють усі працівники підприємства, визначається як:

а) стиль керівництва;

б) організаційна структура управління;

в) культура організації;

г) неформальна структура організації.

48. Виберіть найбільш повне визначення терміну “управлінське рішення”:

- а) це сукупність певних дій, що виконуються у строго затвердженій послідовності і спрямовані на реалізацію певної функції менеджменту;
- б) сукупність постійно повторюваних та постійно застосовуваних методів впливу на керований об'єкт з боку суб'єкту управління;
- в) сукупний результат творчого впливу суб'єкту управління на об'єкт управління з приводу вирішення конкретної ситуації;
- г) вольовий акт втручання об'єкта управління у діяльність суб'єкта управління, який носить плановий характер і вимагає участі всіх працівників підприємства для його реалізації.

49. Економічність, як принцип планування, передбачає:

- а) використання таких методів планування, які забезпечать точність планових прогнозів;
- б) залучення максимальної можливої кількості учасників до процедури планування, в першу чергу тих, які задіяні у процесі його реалізації;
- в) застосування економічних важелів впливу на персонал для забезпечення своєчасної реалізації планових завдань;
- г) витрати на здійснення процесу планування повинні бути меншими за ефект, який очікується від запланованих заходів та процесів.

50. Поточні плани підприємства – це:

- а) сукупність завдань, які конкретизують і доповнюють стратегічний план на короткий проміжок часу і охоплюють річний період;
- б) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації на період від одного до п'яти років;
- в) плани, які складаються керівниками вищих рівнів за результатами маркетингових досліджень;
- г) це плани, які розробляються на підприємстві при застосуванні потокового методу організації виробничих процесів.

51. Диспетчеризація – це:

- а) процес оперативного реагування на зміни попиту на продукцію підприємства на ринку товарів та послуг;
- б) оперативний облік і контроль за ходом виконання виробничої програми, за наявністю персоналу, за дотриманням технології виготовлення продукції, за її якістю, станом обладнання тощо;
- в) це метод оперативного планування діяльності підприємства, який використовується у кризові моменти його розвитку;
- г) це основна мета діяльності підприємства, чітко визначена причина його існування.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посібник / В.Г. Андрійчук, Багер Леонард. К., 1998. 314 с.
2. Баєва, О. В. Основи менеджменту : практикум: навч. посіб. /О . В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. Київ : ЦУЛ, 2007. 524 с.
3. Брікхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: підручник / Є.Ф. Брікхем: Пер. з англ. К.: Молодь, 1997. 1000 с.
4. Гріфін, Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. Рек. МОН. Львів : БаК, 2001. – 624 с.
5. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу: Пер. з англ. К.: Всесвіт, Наук. думка 2001. 242 с.
6. Дяченко, Т. О. Основи менеджменту : навч. посіб. / Тетяна Олексіївна Дяченко. Рек. МОН. К. : Кондор, 2010. 176 с.
7. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник / Й.С.Завадський. К.: УФІМБ, 2000. Т.1. 543 с.
8. Кузьмін О.Е. Сучасний менеджмент: навч. прикладний посібник / О.Е. Кузьмін. Львів: Центр Європи, 1995. 176с.
9. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. Рек. МОН. К. : Академвидав, 2003. 416 с.
10. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. Рек. МОН; 2-е вид., виправ., доповн. К. : Академвидав, 2007. 464 с.
11. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту : підручник / Олег Євгенович Кузьмін. К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
12. Мартиненко, М. М. Основи менеджменту : підручник / Микола Мефодійович Мартиненко. – К. : Каравела, 2008. – 496 с.
13. Менеджмент /І.М. Синякевич, Є.І. Сенько та ін.; За ред. І.М. Синякевич. Львів.: УЗМН, 1998. 284с.
14. Основи менеджменту : підручник / за ред. А.А. Мазаракі. Рек. МОН. Х.: Фоліо, 2014.– 846 с.
15. Осовська Г.В. Основи менеджменту: курс лекцій / Г.В. Осовська. Житомир: ЖІТІ, 1998. 600 с.
16. Осовська, Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. 3-є . перероб. і доп. К. : Кондор, 2006. 664 с.
17. Охріменко, А. Г. Основи менеджменту: Навч.посібник / Алла Григорівна Охріменко. – К. : ЦУЛ, 2006. – 130 с.
18. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Портер Майкл Е. Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. К.: Основи, 1997. 390с.
19. Робінс, С. П. Основи менеджменту / С. П. Робінс, Д. А. Деченцо ; пер.А. Олійник та ін. К. : Основи, 2002. 671 с.
20. Стеценко, І. Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навч. посіб. / Іван Трохимович Стеценко. Рек. МОН. К. : А.С.К., 2004. 224 с.
21. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика: підручник для вузів / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. Тернопіль, 1997.457 с.
22. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Федір Іванович Хміль. Рек. МОН; 2-ге вид., випр., доп. К. : Академвидав, 2007.576 с.
23. Шокун, В. В. Основи менеджменту : Навч. посіб. для дистанц. навчання. / Валерій Васильович Шокун, Тетяна Іллівна. Пішеніна. К. : Університет «Україна», 2005. 340

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Аудит – незалежна формальна верифікація фінансових звітів і операційних видів діяльності організації.

Баланс – фінансовий документ, в якому кошти організації (у грошовій формі) згруповано як за їх складом і розміщенням, так і за джерелами надходження.

Бюджет – планові або фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

Бюджетування – процес поділу фінансових ресурсів організації між окремими її підрозділами.

Висхідні комунікації – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

Відправник – особа, яка генерує інформацію, що призначена для передачі.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Внутрішній аналіз – процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку організації, тобто факторів, які є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Вплив – поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

Гнучкість – здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів.

Горизонтальний поділ праці – поділ загальної роботи в організації на її складові частини.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

Діагональні комунікації – комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них.

Діапазон контролю – кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру.

Ефективність групова – рівень виконання завдань групами працівників або підрозділами організації.

Ефективність індивідуальна – рівень виконання завдань конкретними працівниками або членами організації.

Ефективність організаційна – рівень виконання завдань організацією.

Завдання – плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, які не можна тлумачити двозначно.

Задачі організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію.

Зворотній зв'язок – процес передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника.

Канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація.

Керування – поняття, що поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Класична модель прийняття рішення передбачає, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Кодування – процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

Комісія – постійна група, яка сформована з представників різних підрозділів організації з метою вирішення певної довгострокової проблеми або виконання довгострокового завдання.

Композиційний підхід до ефективності управління – ґрунтується на визначенні ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Компоненти зовнішнього середовища прямого впливу: постачальники, споживачі, конкуренти, економічні партнери (банки, установи тощо).

Комунікації – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Конкурентні переваги – визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

Конкурентоспроможність – становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

Контроль – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контроль випереджаючий (попередній) – контроль “входів” у систему, що здійснюється до початку трансформаційного процесу.

Контроль заключний – контроль результатів трансформаційного процесу (“виходів” з організації).

Контроль поточний – контроль безпосереднього ходу трансформаційного процесу.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Короткострокові плани – плани, які складаються на період до одного року і, як правило, не змінюються.

Лідерство – здатність чинити вплив на окремі особи та групи осіб у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

Ліквідність – здатність організації своєчасно сплачувати свої боргові зобов’язання за рахунок власних активів, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за своїми боргами.

Менеджер – людина, що займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Менеджмент – поняття, яке використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Менеджмент (у вузькому розумінні) – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Менеджмент (у широкому розумінні) – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

Мета – кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.

Мистецтво управління – вміння менеджера–практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих, особливостей відповідної сфери бізнесу.

Місія організації – це уявлення про призначення організації з точки зору самої організації.

Множинний підхід до оцінки ефективності управління – спроба оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких охоплюються найважливіші аспекти управлінської діяльності конкретної організації.

Мотиваційні фактори – фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

Мотивація (у широкому розумінні) – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Неформальна організація – система взаємозв’язків між співробітниками організації, які виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано).

Низхідні комунікації – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

Одержувач – особа, для якої призначена інформація, що передається.

Ознаки діяльності менеджера: 1) керування роботою одного або кількох співробітників організації; 2) управління частиною або всією організацією; 3) наявність певних повноважень та прийняття в межах цих повноважень рішень, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

Оперативна (тимчасова робоча) група – група, яка створюється з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання або вирішення специфічної короткострокової проблеми.

Оперативні плани – плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності та конфліктів між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Організаційна культура – комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

Організаційна структура – абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

Організаційні зміни – будь-яка зміна в одному або кількох елементах організаційної діяльності.

Організація – функція управління, в межах якої здійснюється поділ робіт між окремими працівниками та їх групами і узгодження їх діяльності.

Організація – це група людей (дві й більше осіб), діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Орієнтири – плани, що носять характер напрямку дій і не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто надають у певних межах свободу для маневру.

Очікуваний ефект – це сума можливих результатів реалізації альтернативи за різних ситуацій, помножених на імовірність настання кожної з них.

Поведінкова модель прийняття рішення враховує вплив сукупності численних обмежуючих та суб'єктивних факторів на процес прийняття рішень.

Поведінковий підхід до оцінки ефективності управління – ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення сподівань і потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації (головний критерій – досягнення балансу інтересів).

Повідомлення – закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

Повноваження – формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Повноваження лінійні – повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим.

Повноваження функціональні – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

Повноваження штабні – повноваження, які передаються особам, що здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.

Поділ праці – поділ загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

Політика – загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний “кодекс законів організації”, який визначає, у якому напрямку слід діяти.

Потреба – особливий стан психіки індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби в належності – потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо).

Потреби в повазі – потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції, визнання іншими людьми).

Потреби в успіху – потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності.

Потреби у владі – потреби впливати на поведінку інших людей.

Потреби фізіологічні – потреби, пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо).

Правила – опис змісту дій, які вимагаються від виконавця. Це найбільш вузька форма планів, що повторюються. Сутність будь-якого правила полягає у тому, що воно вказує: слід чи не слід виконувати певні дії.

Прийняття рішення (загальне визначення) – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Прийняття рішень (у вузькому розумінні) – вибір кращого рішення з численних альтернатив. Необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою, тобто процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанта, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Прийняття рішень (у розширеному розумінні) охоплює весь процес управління (прийняття рішень, їх виконання та контроль результатів їх реалізації).

Програми – плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому.

Продуктивність – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Проекти – плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми.

Проектування робіт – процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

Процесний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

Результативність управління – цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

Розподіл ресурсів – спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Сильні сторони – особливі, унікальні, оригінальні властивості, якості організації, які відрізняють її від конкурентів.

Синергія – це ефект цілісності, можливість отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх елементів стратегії.

Системний підхід до визначення ефективності – погляд на ефективність діяльності організації, що передбачає визначення основних елементів в організації (входи – процес – виходи) і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища).

Системний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління – система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Слабкі сторони – якості, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами.

Спонування – потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

Стандарти – специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення.

Стандартні операційні процедури (СОП) – послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за певних обставин. СОП – випробувані способи дій у ситуаціях, які часто повторюються.

Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень

– методи, що ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів та відхилень.

Створення механізмів координації – забезпечення вертикальної і горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Стиль керування – манера поведінки керівника щодо

Стратегічні плани – плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Стратегія – генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Стратегія диференціації спрямована на надання товарам або послугам якостей, більш привабливих для споживачів проти продукції конкурентів.

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів.

Стратегія фокусування – зосередження виробництва продукції або надання послуг для окремих сегментів ринку.

Ступінь складності організаційної структури – кількість виразних ознак організації (вертикальних рівнів в ієрархії управління, структурних підрозділів).

Ступінь формалізації організаційної структури – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників.

Ступінь централізації організаційної структури – місце переважного зосередження права прийняття рішень.

Сутність мотивації – створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Сфера стратегії – засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Схема організаційної структури управління – відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості.

Управління – найбільш загальне поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів (технічні системи, господарські системи, суспільні системи, державні системи тощо).

Управлінське рішення – первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно–практичних аспектів менеджменту.

Формалізація – ознайомлення нового працівника у процесі прийому в організацію з письмовим описом його роботи.

Центр витрат – підрозділ організації, керівник якого контролює потоки витрат (відділ досліджень і розробок, відділ заробітної плати тощо).

Центр доходів – підрозділ організації, бюджет якого формується на отримуваних доходах або групових надходженнях (відділ збуту, відділ реалізації послуг тощо).

Центр інвестицій – підрозділ організації, бюджет якого розраховується на підставі вартостей активів, що використовуються для досягнення заданого рівня прибутку.

Центр прибутку – підрозділ організації, бюджет якого формується як різниця між доходами і витратами, тобто структурна одиниця організації, яка здатна самостійно забезпечувати прибуток.

Цикл менеджменту – процес виконання функцій менеджменту у певній послідовності (планування – організація – мотивація – контроль).

Цільовий підхід до оцінки ефективності управління – ґрунтується на посиленні, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей найбільш доцільним способом.

Часова модель організаційної ефективності ґрунтується на системному підході та додатковому факторі – параметрі часу.

Школа людських відносин – система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

Школа науки управління (кількісний підхід) – система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. У центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Школа наукового управління – система поглядів на менеджмент, що спрямовані на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (Френсіс Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант).

Школа організаційної поведінки – система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Якості, що необхідні успішному менеджеру: 1) **технічні здібності** – здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності; 2) **аналітичні здібності** – здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги; 3) **діагностичні здібності** – здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення; 4) **здатність взаємодіяти з людьми** – здатність налагоджувати сприятливі стосунки із співробітниками організації; 5) **концептуальні здібності** – здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, координувати діяльність окремих частин організації для досягнення поставлених цілей найбільш продуктивним способом.

Навчальне видання

**ШИКЕРИНЕЦЬ В.В.
БАЗІНЯК І.І.
ДУТЧАК О.І.
КАЧМАР О.В.
ФЕДОРАК В.В.**



«Основи менеджменту»

Навчально–методичний посібник

В авторській редакції
Гарнітура Times New Roman
Наклад 300 прим.

