

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Рішення вченої ради  
Бердянського державного  
педагогічного університету  
від 24 квітня 2019 року  
(протокол № 9)

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**ПРОГРАМА**  
**обов'язкової навчальної дисципліни**  
**підготовки бакалавра**  
**Спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування**

**Бердянськ**  
**2019 рік**

РОЗРОБНИКИ ПРОГРАМИ: к.е.н., доцент Леміш К.М.

Обговорено та рекомендовано методичною радою Бердянського державного педагогічного університету «18» квітня 2019 року, протокол № 6.

## ВСТУП

Програма обов'язкової навчальної дисципліни Менеджмент складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки фахівців освітнього ступеня бакалавр, галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування.

**Предметом** навчальної дисципліни є сучасна система управління, яка породжена об'єктивною необхідністю та закономірностями ринкових відносин господарювання, пов'язаних з орієнтацією фірми на попит і потреби ринку; забезпеченням зацікавленості робітників у найвищих кінцевих результатах; широким використанням новітніх науково-технічних досягнень; регулюванням між фірмових відносин. Особливість сучасного менеджменту полягає в його спрямованості на забезпечення раціонального ведення господарства на рівні фірми в умовах дефіцитності ресурсів, необхідність досягнення високих кінцевих результатів з мінімальними витратами, оптимальною адаптацією фірми до нових ринкових умов.

**Міждисциплінарні зв'язки:** Навчальна дисципліна «Менеджмент» базується на знаннях таких дисциплін, як: «Економіка підприємств», «Макроекономіка», «Мікроекономіка» та є базою для вивчення таких дисциплін, як: «Маркетинг», «Фінанси», «Фінанси підприємств», «Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва» та інших.

### 1. Мета та завдання навчальної дисципліни

1.1. Метою навчальної дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, комплексного аналізу проблеми, прийняття адекватних управлінських рішень.

1.2. Основними завданнями дисципліни «Менеджмент» є:

- вивчення основних категорій науки менеджменту, його функцій і процесів прийняття управлінських рішень;
- вивчення методів використання базових інструментів менеджменту організацій;
- вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні набути таких компетентостей:

Загальні:

ЗК03. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК10. Здатність працювати у команді.

СК10. Здатність визначати, обґрунтовувати та брати відповідальність за професійні рішення.

Та демонструвати такі результати навчання:

ПР12. Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у фінансовій сфері діяльності.

ПР17. Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку.

ПР18. Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні.

ПР19. Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань.

ПР20. Виконувати функціональні обов'язки в групі, пропонувати обґрунтовані фінансові рішення.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 4 кредити ЄКТС / 120 годин.

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

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

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Інструменти менеджменту: ієрархія, культура та ринок.

Закони та закономірності менеджменту. Характеристика основних законів менеджменту: спеціалізації, інтеграції, економії часу.

Менеджери і підприємці — ключові фігури ринкової економіки. Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Управлінська піраміда. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера.

### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Особливості менеджменту в економічно розвинених країнах: північноамериканська модель менеджменту; західноєвропейська модель менеджменту; японська модель менеджменту. Концептуальні моделі сучасного менеджменту. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

### **Тема 3. Організація як об'єкт управління**

Поняття та види організацій. Принципи та закони розвитку організацій. Сутність і основні риси формальної організації. Причини виникнення, принципи функціонування організацій. Загальні характеристики організації: ресурси, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний поділ праці, вертикальний поділ праці, підрозділи. Взаємозв'язок елементів організації.

Поняття про внутрішнє середовище. Внутрішні змінні організації. Цілі фірми. Ієрархія цілей. Вимоги до цілей. Задачі. Зв'язок цілей і задач. Управління по завданням. Структура організації. Норма керованості. Види структур: плоскі і багаторівневі. Принципи побудови структури. Вимоги до оптимальних структур. Технологія. Класифікація технологій по Вудворд. Класифікація технологій по Томпсону. Персонал. 3 головних аспекти людської змінної у системному підході. Фактори, які впливають на індивідуальну поведінку та успішну діяльність.

Поняття про зовнішнє середовище фірми. Фактори зовнішнього середовища фірми. Зовнішнє середовище прямого впливу та її фактори. Постачальники. Закони та державні органи. Споживачі. Конкуренти. Зовнішнє середовище непрямого впливу та його фактори. Стан економіки. Соціокультурні фактори. Політичні чинники. Міжнародне оточення. Науково-технічний прогрес. Характеристики зовнішнього середовища: взаємозалежність, складність, рухливість, невизначеність.

Концепція організаційної культури. Поняття організаційної культури. Структура організаційної культури. Три рівня організаційної культури: зовнішні фактори, ціннісні орієнтації та вірування, базові припущення. Суб'єктивна організаційна культура. Об'єктивна організаційна культура. Характеристики організаційної культури. Зміст організаційної культури. Розвиток організаційної культури. Формування організаційної культури. Зовнішня адаптація. Внутрішня інтеграція. Підтримка організаційної культури. Методи підтримки організаційної культури. Зміна організаційної культури. Вплив культури на організаційну ефективність. Підходи до виміру впливу організаційної культури. Модель Сате. Модель Пітерса-Уотермана. Модель Парсонса. Модель Квіна-Рорбаха. Відповідність організаційної культури прийнятій стратегії. Управління організаційною культурою. Національне в організаційній культурі. Системний підхід. Модель Хофстіда. Модель Лейн і Дістефано. Модель Оучі.

### **Тема 4. Функції та методи менеджменту**

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

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

### **Тема 5. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Завдання та орієнтири. Ситуаційні фактори планування. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури. Методи планування.

Time-менеджмент. Особливості та принципи time-менеджменту. Методи time-менеджменту.

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

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації.

Основи організаційного проектування. Сутнісна характеристика проектування робіт в організації. Методи проектування і перепроєктування робіт в організації. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична організаційні структури. Мережеві організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури.

### **Тема 7. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації, взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Зміст основних етапів і послідовність їх реалізації в моделі процесу мотивації.

Теорії змісту мотивації. Сутність змістовного підходу до вивчення мотивації. Основні положення ключових теорій змісту мотивації: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія ERG К. Альдерфера, теорії набутих потреб Д. МакКлелланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга. Метод збагачення праці. Порівняльний аналіз теорій змісту мотивації.

Теорії процесу мотивації. Концепція процесного підходу до вивчення мотивації. Сутнісна характеристика основних теорій процесу мотивації: теорії сподівань В. Врума, теорії справедливості С. Адамса, комплексної теорії мотивації Портера-Лоулера, теорії управління за цілями, теорії партисипативного управління. Практична цінність теорій процесу мотивації. Проблеми мотивації в сучасній практиці управління.

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

Поняття контролювання 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. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.

Ефективність контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю та методи його подолання.

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

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

### **Тема 10. Прийняття управлінських рішень в організації**

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень (модель Р. Роскіна, модель Врума-Йеттона, модель Врума-Джаго).

Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Моделі прийняття управлінських рішень.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального творчого пошуку альтернатив. Методи колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування. Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень: песимізму, оптимізму, коефіцієнту оптимізму, Лапласа, жалю. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.

### **Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації.

Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки.

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

Поняття «комунікаційна мережа». Типи комунікаційних мереж в групах. Централізовані й децентралізовані комунікаційні мережі. Модель вибору типу комунікаційної мережі в групі. Мережі неформальної комунікації. Відкриті комунікації та діалог.

Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні перешкоди на шляху ефективної комунікації. Організаційні комунікативні бар'єри. Шляхи подолання перешкод до ефективної комунікації. Модель вибору стилю комунікації. Розвиток індивідуальних навичок комунікації.

Методи вдосконалення комунікацій. Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій. Підвищення ефективності інформаційного обліку.

### **Тема 12. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.

Теорії лідерства. Типологія лідерів. Теорія особистих якостей лідера. Концепції поведінки лідера. Концепції ситуативного лідерства. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційних та ситуативних підходів. Концепція атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція перетворюючого (трансформуючого) лідерства. Інтерактивні та сервісні керівники.

Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера.

### **Тема 13. Управління конфліктами та стресами**

Взаємодія людини і організації. Вхідження людини в організацію. Ролевий аспект взаємодії людини і організації.

Поведінка індивіда. Способи управління поведінкою індивіда. Поведінка людей в групах. Психологічні якості працівників та їх використання у процесі менеджменту. Психологія особистісних контактів. Психологія та етика керівної діяльності.

Конфлікти. Причини виникнення конфліктів. Класифікація конфліктів. Методи управління конфліктними ситуаціями.

Поняття стресу. Причини стресів. Управління стресом. Боротьба зі стресом.

### **Тема 14. Ефективність менеджменту**

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності.

Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті.

Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.

## **3. Рекомендована література**

1. Гріфін, Р. Основи менеджменту : підручник для ВНЗ. / Р. Гріфін, В. Яцура. — Л. : БАК, 2001. — 624 с.: іл.
2. Кузьмін, О.Є. Основи менеджменту: навчальний підручн. для ВНЗ / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — К. : Академвидав, 2003. — 416 с.: іл.
3. Менеджмент: навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.]; за заг. ред. Г. Є. Мошека. – К.: Ліра-К, 2015. – 550 с.
4. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. / С.І. Михайлов. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 536 с.



5. Осовська, Г.В. Основи менеджменту : практикум: навч. посібник для ВНЗ / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. — К.: Укр. енциклопедія, 2005. — 581 с.: іл.
6. Осовська, Г.В. Основи менеджменту: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. — 3-е видання. — К.: Кондор, 2008. — 664 с.: іл.
7. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. — [4-е вид., перер. і доп.]. — К.: Кондор-Видавництво, 2015. — 563 с.
8. Охріменко, А.Г. Основи менеджменту: навчальний посібник для студ. ВНЗ / А Г Охріменко. — К.: Центр навч. літ, 2006. — 130 с.: іл.
9. Рудьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. — Київ : Центр учбової літератури, 2019. — 312 с.

**4. Методи навчання:** лекція, демонстрування, вправи, практична робота, дослідна робота, навчальна дискусія, пізнавальні ігри, бінарні, методи контролю і самоконтролю: усного, письмово, тестового, програмованого.

**5. Форма підсумкового контролю успішності навчання екзамен**

#### 6. Система оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою		Оцінка шкалою ЄКТС
	Для підсумкового семестрового контролю, що включає екзамен, курсову роботу, практику	Для підсумкового семестрового контролю, що включає залік	Для всіх видів підсумкового контролю
90-100	відмінно	зараховано	A (відмінно)
65-89	добре		BC (добре)
50-64	задовільно		DE (задовільно)
35-49	незадовільно	не зараховано	FX (незадовільно) з можливістю повторного складання
1-34	незадовільно		F (незадовільно) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни