

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення практичних занять

з дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ»

для здобувачів вищої освіти

за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва напрямку підготовки)

освітня програма (спеціалізація) «Регіональне управління»

(назва освітньої програми (спеціалізації))

інститут, факультет Економіко–гуманітарний інститут, Факультет
економіки і управління

(найменування інституту, факультету)

мова навчання державна

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми (спеціалізації) «Регіональне управління» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укл.: Т.В. Пуліна, О.О. Соріна. - Запоріжжя: НУЗП, 2019. – 43 с.

Укладачі: Т.В. Пуліна, д-р екон. наук, проф. каф. менеджменту
О.О. Соріна, старший викладач каф. менеджменту

Рецензенти: Бухаріна Л. М., завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики ЗНУ, професор, д-р екон. наук, доцент
Томарева - Патлахова В. В., завідувач кафедри менеджменту КПУ, д-р екон.наук, доцент

Відповідальний за випуск: провідний фахівець Корякіна О.Б.

Затверджено
на засіданні кафедри
менеджменту
Протокол № 11
від 27 червня 2019 р.

Рекомендовано до видання
НМК факультету економіки і
управління
Протокол № 21
від 04 липня 2019 р.

© _____, 2019 рік
© _____, 2019 рік

ЗМІСТ

Вступ	4
Структура навчальної дисципліни	6
Програма навчальної дисципліни	7
Теми практичних занять	11
Плани практичних занять	12
Практичне заняття № 1 «Сутність, роль та методологічні основи менеджменту»	12
Практичне заняття № 2 «Історія розвитку менеджменту»	13
Практичне заняття № 3 «Система функцій та методів менеджменту»	14
Практичне заняття № 4 «Внутрішнє середовище організації»	15
Практичне заняття № 5 «Зовнішнє середовище організації»	15
Практичне заняття № 6 «Технологія розробки та прийняття управлінського рішення»	17
Практичне заняття № 7 «Комунікації в системі управління організації»	18
Практичне заняття № 8 «Планування діяльності об'єкта управління»	19
Практичне заняття № 9 «Проектування організації. Типи організації»	20
Практичне заняття № 10 «Мотивація як функція менеджменту»	21
Практичне заняття № 11 «Контроль як функція менеджменту»	22
Практичне заняття № 12 «Влада та лідерство»	23
Форми організації індивідуально-консультативної роботи викладача зі здобувачами вищої освіти	24
Методи навчання	25
Засоби оцінювання	27
Критерії оцінювання	27
Контрольні питання з курсу	36
Методичне забезпечення	39
Рекомендована література	40
базова	40
допоміжна	41
інформаційні ресурси	42

ВСТУП

Метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування у здобувачів вищої освіти сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основні завдання вивчення дисципліни:

- ознайомитись з основними поняттями і категоріями менеджменту;
- розглянути історію розвитку менеджменту та його перетворення на систематизовану наукову дисципліну;
- ознайомитись з функціями та методами менеджменту;
- дослідити склад елементів зовнішнього та внутрішнього середовища організації, здобути навички його комплексного аналізу;
- зрозуміти технологію розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень та опанувати навичками практичного використання методів прийняття рішень;
- ознайомитись з основними принципами соціальної відповідальності та управлінської етики;
- розглянути основи побудови ефективного комунікаційного процесу в організації;
- розглянути основи оперативного, тактичного та стратегічного планування діяльності організації та опанувати навичками розробки стратегії її розвитку;
- ознайомитись з основами організаційного проектування та характеристиками найбільш поширених організаційних структур;
- ознайомитись з основами мотивування персоналу організації;
- розглянути сутність та інструменти контролю в організації;
- розглянути основні характеристики керівництва та лідерства, влади та впливу в організації;
- ознайомитись зі шляхами подолання опору змінам та забезпечення ефективного менеджменту організації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

загальні компетентності:

ЗК2. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена

суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК3. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК6. Здатність працювати в команді.

ЗК7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК11. Здатність спілкуватися іноземною мовою.

ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).

фахові (спеціальні) компетентності:

СК1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

СК3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.

СК4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

СК5. Здатність використовувати систему електронного документообігу.

СК7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

СК8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

СК11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

очікувані програмні результати навчання:

ПР5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері

публічного управління та адміністрування

ПР6. Знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування.

ПР7. Уміти організовувати та брати участь у волонтерських/культурно - освітніх/спортивних проектах, спрямованих на формування здорового способу життя / активної громадянської позиції.

ПР9. Знати основи електронного урядування.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	усього				усього			
		л	п	с. р		л	п	с. р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Змістовий модуль 1								
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	10	2	2	6	13	1	1	11
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	12	2	2	8	13	1	1	11
Тема 3. Система функцій та методів менеджменту	10	2	2	6	11			11
Тема 4. Внутрішнє середовище організації	11	2	2	7	13	1	1	11
Тема 5. Зовнішнє середовище організації	11	2	2	7	13	1	1	11
Тема 6. Технологія розробки та прийняття управлінського рішення	16	4	4	8	13	1	2	10
Тема 7. Соціальна відповідальність та управлінська етика	4	-	-	4	4	-	-	4
Усього годин	74	14	14	46	80	5	6	69
Змістовий модуль 2								
Тема 8. Комунікації в системі управління організації	12	2	2	8	11			11

Тема 9. Планування діяльності об'єкта управління	14	2	4	8	12			12
Тема 10. Проектування організації	8	2	-	6	12			12
Тема 11. Типи організацій	12	2	2	8	12	1		11
Тема 12. Мотивація як функція менеджменту	10	2	2	6	6			6
Тема 13. Контроль як функція менеджменту	10	2	2	6	6			6
Тема 14. Влада та лідерство	10	2	2	6	11			11
Разом за ЗМ2	76	14	14	48	70	1	-	69
Усього годин	150	28	28	94	150	6	6	138

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Зміст та відмінності категорій «менеджер», «бізнесмен», «підприємець».

Організація, як об'єкт управління. Поняття організації. Організація як відкрита система. Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління

Діяльність менеджера та його завдання. Ознаки діяльності менеджера. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації. Якості ефективних менеджерів.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Історичні передумови розвитку менеджменту.

Класичні школи менеджменту: зміст роботи, представники та їх основні досягнення.

Сучасні концепції і підходи до менеджменту.

Історія розвитку управлінської думки в світі та в Україні

Тема 3. Система функцій та методів менеджменту

Сутність та класифікація методів менеджменту. Економічні методи менеджменту. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.

Соціально-психологічні методи менеджменту.

Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту.

Взаємозв'язок між методами менеджменту і функціями менеджменту.

Тема 4. Внутрішнє середовище організації

Зміст поняття «середовище організації». Основні елементи внутрішнього середовища організації: цілі, завдання, технології, люди, структура.

Зміст категорій «цілі» та «завдання». Вимоги до цілей. Класифікація цілей.

Поняття технології. Класифікація технологій за Дж. Томпсоном та Д. Вудворд. Функціональні сфери діяльності організації.

Тема 5. Зовнішнє середовище організації

Зміст категорії «зовнішнє середовище». Характеристики зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу (макро- та мікрооточення організації). Реакції організації на зміни зовнішнього середовища

Методи аналізу зовнішнього середовища. Профіль середовища. PEST-аналіз.

Тема 6. Технологія розробки та прийняття управлінського рішення

Розширений та вузький зміст категорії «прийняття рішень». Місце прийняття рішень у процесі управління. Технологія прийняття рішень. Вимоги до технології прийняття рішень. Інтуїтивна, заснована на судженні та раціональна технології прийняття рішень.

Процес прийняття рішень. Стадії прийняття управлінського рішення. Етапи прийняття рішення.

Умови прийняття рішень. Вимоги до управлінського рішення. Правила прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Методи і моделі розробки і обґрунтування рішень. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень: кількісні та якісні методи. Прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику. Характеристика методу «платіжної матриці». Побудова «дерева рішень»

та вибір оптимального варіанту рішення.

Тема 7. Соціальна відповідальність та управлінська етика

Поняття та основні принципи управлінської етики. Способи підвищення етичності поведінки керівників і рядових працівників

Поняття і світовий досвід соціальної відповідальності, види її проявів. Доводи "за" і "проти" соціальної відповідальності.

Проблеми етики і соціальної відповідальності у вітчизняних організаціях.

Модуль 2

Тема 8. Комунікації в системі управління організацій

Зміст категорії «комунікація». Процес комунікацій й ефективність управління. Модель процесу комунікацій, його елементи. Поняття та види каналів комунікацій, їх основні характеристики.

Міжособистісні комунікації, їх види. Бар'єри на шляху міжособистісних комунікацій та способи їх подолання. Прийоми і методи ефективної міжособистісної комунікації. Правила ефективного слухання.

Організаційні комунікації. Формальні і неформальні канали комунікацій в організації: сутність та типи.

Методи комунікації у турбулентних умовах.

Тема 9. Планування діяльності об'єкта управління

Поняття і сутність планування в системі управління. Зміст категорії «планування». Місце планування серед функцій управління.

Основні елементи системи планування. Основні стадії та етапи планування.

Типи планів в організації. Стратегічні та оперативні плани. Короткотермінові та довготермінові плани.

Сутність стратегії розвитку організації. Види стратегій розвитку. SWOT-аналіз. Обґрунтування вибору стратегії розвитку організації.

Тема 10 Проектування організації

Організаційне проектування: сутність, цілі та принципи. Фактори проектування організації: технологія робіт, стратегічний вибір, поведінка працівника, зовнішнє середовище.

Елементи проектування організації: поділ праці і спеціалізація; департаментизація і кооперація; зв'язки в організації і координація;

масштаб керованості і контролю; ієрархія в організації та її ланки; розподіл прав і відповідальності; централізація і децентралізація; диференціація та інтеграція.

Коригування організаційних структур. Причини коригування організаційних структур: незадовільне функціонування підприємства, перевантаження вищого керівництва, відсутність орієнтації на перспективу, розбіжності з організаційних питань, зростання масштабу діяльності, об'єднання господарюючих суб'єктів, зміна технології управління, зовнішня економічна обстановка.

Тема 11 Типи організацій

Типи організацій за взаємодією з зовнішнім середовищем: механістичний та органічний підходи.

Типи організацій за взаємодією підрозділів: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна (секційна), матрична (проект-менеджмент)

Типи організацій за взаємодією з людиною: основні характеристики корпоративної та індивідуалістської організації.

Нові типи організацій.

Тема 12 Мотивація як функція менеджменту

Зміст категорій «мотивація», «стимулювання» та «мотиваційний процес».

Теорії мотивації : первинні теорії мотивації, змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації, нові мотиваційні теорії.

Особливості, помилки та принципи мотивування персоналу сучасних організацій.

Тема 13 Контроль як функція менеджменту

Сутність і сенс контролю. Види контролю в організації. Процес контролю: основні етапи. Основні інструменти контролю. Характеристики ефективного контролю. Організація контролю якості в організації.

Тема 14 Влада та лідерство

Поняття влади. Типи влади.

Поняття лідерства. Функції лідерства.

Стилі керівництва. Прийоми і методи ефективного керівництва.

Формальні та неформальні групи: основні відмінності.

Ролі антикризового лідера. Кваліфікаційні вимоги до менеджера.

Вимоги до зайняття керівної посади в Україні.

ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма	заочна форма
1	Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	2	1
2	Тема 2. Історія розвитку менеджменту	2	1
3	Тема 3. Система функцій та методів менеджменту	2	-
4	Тема 4. Внутрішнє середовище організації	2	1
5	Тема 5. Зовнішнє середовище організації	2	1
6	Тема 6. Технологія розробки та прийняття управлінського рішення	4	2
7	Тема 7. Комунікації в системі управління організації	2	-
8	Тема 8. Планування діяльності об'єкта управління	4	-
9	Тема 9. Проектування організацій. Типи організацій	2	-
10	Тема 10. Мотивація як функція менеджменту	2	-
11	Тема 11. Контроль як функція менеджменту	2	-
12	Тема 12. Влада та лідерство	2	-
Разом		28	6

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття № 1 Сутність, роль та методологічні основи менеджменту (2 години)

Ключові програмні питання:

- 1 Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
- 2 Організація як об'єкт управління.
- 3 Діяльність менеджера та його завдання. Якості ефективних менеджерів.

Питання для повторення та обговорення

- 1 Що таке менеджмент? Надайте різні визначення цього поняття.
2. Чому потрібне управління? Що таке управління: наука чи мистецтво?
3. Розкрийте зміст понять "підприємець", "бізнесмен", "менеджер". Що спільного в цих поняттях? У чому відмінність?
4. Опишіть стисло три основні рівні управління.
5. Види організацій та їх характеристики. Критерії формальної та неформальної організації.
6. Визначте відмінності між горизонтальним та вертикальним розподілом праці.
7. Надайте визначення ефективності та результативності організації.
8. Яка роль менеджменту в розвитку формальних і неформальних організацій?
9. Що, на Вашу думку, необхідно для успіху організації?

Інші види робіт

Доповіді за результатами самостійного опрацювання програмних питань

Презентація рефератів

Обговорення результатів письмової роботи (тестів та ситуацій)

Проведення дискусії за темою «Ефективність менеджменту організації: зміст, критерії, показники».

Практичне заняття №2 Історія розвитку менеджменту (2 години)

Ключові програмні питання:

- 1 Історичні передумови розвитку менеджменту.
- 2 Класичні школи менеджменту: зміст роботи, представники та їх основні досягнення.
- 3 Сучасні концепції і підходи до менеджменту.
- 4 Історія розвитку управлінської думки в світі та в Україні

Питання для обговорення

- 1 Чим обґрунтовується потреба у виникненні менеджменту як науки?
2. Опишіть деякі відмінності між організаціями минулого і сучасними організаціями.
3. Опишіть різні школи управління, назвіть їх лідерів, їх вклад у теорії управління.
4. Які основні принципи наукового управління працею були запропоновані Ф. Тейлором?
5. Який виробничий експеримент був проведений Е. Мейо та які висновки були ним зроблені за його результатами?
6. Основні положення концепції ідеальної бюрократії Макса Вебера.
7. Які основні етапи свого становлення пройшла управлінська наука в Україні?
8. Хто з українських вчених вніс вклад у розвиток вітчизняної науки управління?
9. Якими були особливості та труднощі розвитку менеджменту в період отримання Україною незалежності?
10. Сучасний етап в розвитку менеджменту і його особливості для вітчизняних підприємств (організацій).

Інші види робіт

Доповіді за результатами самостійного опрацювання програмних питань

Презентація рефератів

Обговорення результатів письмової роботи (тестів та ситуацій).

**Практичне заняття №3 Система функцій та методів
менеджменту
(2 години)**

Ключові програмні питання:

- 1 Сутність та класифікація методів менеджменту.
- 2 Економічні методи менеджменту. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.
- 3 Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту.
- 4 Взаємозв'язок між методами менеджменту і функціями менеджменту.

Питання для обговорення

- 1 Соціальні методи менеджменту, їх сутність та роль в управлінні організаціями.
- 2 Економічні методи менеджменту та їх роль у ринкових умовах господарювання.
- 3 Організаційно-розпорядчі методи менеджменту та їх взаємозв'язок з іншими групами методів менеджменту.
- 4 Як використовуються психологічні методи менеджменту в управлінні організацією?
5. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
6. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.
7. Методи менеджменту: їх класифікація, зв'язок із закономірностями та принципами менеджменту.
8. Як впливає психологічний клімат на роботу трудового колективу?
9. Наведіть приклад, який підтверджував би, що не існує «правильного» способу управління.

Інші види робіт

**Доповіді за результатами самостійного опрацювання
програмних питань**

Презентація рефератів

Обговорення результатів письмової роботи (тестів та ситуацій).

Практичне заняття №4 Внутрішнє середовище організації (2 години)

Ключові програмні питання:

- 1 Зміст поняття «середовище організації». Основні елементи внутрішнього середовища організації: цілі, завдання, технології, люди, структура.
- 2 Зміст категорій «цілі» та «завдання». Вимоги до цілей. Класифікація цілей.
- 3 Поняття технології. Класифікація технологій за Дж. Томпсоном та Д. Вудворд.
- 4 Функціональні сфери діяльності організації.

Питання для обговорення

1. Що являє собою внутрішнє середовище організації? Які основні змінні (елементи) внутрішнього середовища організації ви можете назвати?
2. Що представляє собою місія організації? Наведіть приклади.
3. Дайте характеристику цілям і задачам організації. У чому полягає їх відмінність? Як взаємопов'язані місія, цілі та завдання організації?
4. Що таке технологія? Яку роль вона відіграє в організації? Яким чином класифікуються технології за Дж. Томпсоном та Д. Вудворд?
5. Охарактеризуйте основні функціональні сфери діяльності організації.

Інші види робіт

Доповіді за результатами самостійного опрацювання програмних питань

Презентація рефератів

Обговорення результатів письмової роботи (тестів та ситуацій).

Практичне заняття № 5 Зовнішнє середовище організації (2 години)

Ключові програмні питання:

- 1 Зміст категорій «зовнішнє середовище». Характеристики зовнішнього середовища.

2 Зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу (макро- та мікрооточення організації). Реакції організації на зміни зовнішнього середовища

3 Методи аналізу зовнішнього середовища. Профіль середовища. PEST-аналіз.

Питання для обговорення

1. Дайте визначення зовнішнього середовища організації та опишіть його характеристики. Стисло охарактеризуйте основні взаємозв'язки організації та зовнішнього середовища

2. Розгляньте та охарактеризуйте фактори середовища прямого впливу.

3. Розгляньте та охарактеризуйте фактори середовища непрямого впливу.

4. У чому полягають відмінності середовища прямого впливу від середовища непрямого впливу?

5. Функцією чого є невизначеність зовнішнього оточення?

6. Чому керівництву треба оцінювати вплив змін загального стану економіки на діяльність організації?

7. В якій ситуації керівництву слід би орієнтуватися на організаційний дарвінізм?

8. Охарактеризуйте особливості впливу міжнародного оточення на організацію.

9. Охарактеризуйте особливості впливу політичних чинників на організацію

10. Виходячи з власного досвіду, наведіть приклад впливу соціокультурних чинників на організацію.

11. Чому важливо розуміти, що практично не існує двох однакових організацій?

Інші види робіт

Доповіді за результатами самостійного опрацювання програмних питань

Презентація рефератів

Обговорення результатів письмової роботи (тестів та ситуацій).

Виконання аналізу середовища за методиками PEST і SWOT-аналізу.

Практичне заняття № 6 Технологія розробки та прийняття управлінського рішення (4 години)

Ключові програмні питання:

- 1 Місце прийняття рішень у процесі управління.
- 2 Інтуїтивна, заснована на судженні та раціональна технології прийняття рішень.
- 3 Процес прийняття рішень: стадії та етапи прийняття рішення.
- 4 Умови прийняття рішень.
- 5 Вимоги до управлінського рішення. Правила прийняття рішень.
- 6 Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.
- 7 Методи і моделі розробки і обґрунтування рішень.
- 8 Прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику.
- 9 Характеристика методу «платіжної матриці».
- 10 Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту рішення.

Питання для обговорення

1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Етапи прийняття управлінських рішень.
4. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень.
5. Інструменти обґрунтування управлінських рішень.
6. Особливості прийняття рішень в умовах визначеності, невизначеності та ризику.
7. За яких умов доцільно використовувати:
 - аналітичні методи;
 - статистичні методи;
 - методи математичного програмування;
 - теоретико-ігрові методи;
 - експертні методи?
8. У чому полягає сутність методу “платіжна матриця”?
9. Поясніть механізм використання методу “дерево рішень”.

Інші види робіт

Доповіді за результатами самостійного опрацювання

програмних питань

Презентація рефератів

Обговорення результатів письмової роботи (тестів та ситуацій).

Рішення задач методами «платіжної матриці» та «дерева рішень».

Практичне заняття № 7 Комунікації в системі управління організації (2 години)

Ключові програмні питання:

- 1 Зміст категорії «комунікація». Модель процесу комунікації, його елементи.
- 2 Поняття та види каналів комунікації, їх основні характеристики.
- 3 Міжособистісні комунікації, їх види. Бар'єри на шляху міжособистісних комунікацій та способи їх подолання
- 4 Організаційні комунікації. Формальні і неформальні канали комунікацій в організації: сутність та типи.

Питання для обговорення

1. Розкрийте зміст поняття "комунікації", визначте значення цього процесу в управлінні.
2. Розгляньте основні види комунікацій організації.
3. За якими основними ознаками можна класифікувати інформацію?
4. Розкрийте сутність чотирьох основних елементів процесу обміну інформацією.
5. Поясніть кожен етап комунікаційного процесу, проілюструйте модель процесу обміну інформацією.
6. Яке значення мають зворотний зв'язок та інформаційний шум в комунікаційному процесі?
7. Які перешкоди виникають на шляхах обміну інформацією в організації?
8. Опишіть методи, за допомогою яких керівники можуть підвищити ефективність обміну інформацією в організації.
9. Яким чином організація може визначити ефективність своїх комунікацій?

10. Визначте і обговоріть фактори, пов'язані з індивідами, групами і організацією, що впливають на процес обміну інформацією: а) у лікарні, б) в університеті, в) на металургійному заводі.

Інші види робіт

Доповіді за результатами самостійного опрацювання програмних питань

Презентація рефератів

Обговорення результатів письмової роботи (тестів та ситуацій).

Практичне заняття № 8 Планування діяльності об'єкта управління (4 години)

Ключові програмні питання:

- 1 Поняття і сутність планування в системі управління. Зміст категорій «планування». Місце планування серед функцій управління.
- 2 Основні елементи системи планування. Основні стадії та етапи планування.
- 3 Типи планів в організації.
- 4 Сутність стратегії розвитку організації. Види стратегій розвитку. Обґрунтування вибору стратегії розвитку організації.

Питання для обговорення

- 1 Сутність планування як функції управління.
- 2 Послідовність здійснення процесу планування.
- 3 Вимоги формулювання цілей.
- 4 Сутність процесу управління за цілями, характеристика його етапів. Переваги та недоліки методу управління за цілями.
- 5 Поняття, основні елементи та рівні стратегії.
- 6 Визначення та необхідність філософії та місії організації, взаємозв'язок цих категорій.
- 7 Класифікація еталонних стратегій розвитку бізнесу.

Інші види робіт

Доповіді за результатами самостійного опрацювання програмних питань

Презентація рефератів
Обговорення результатів письмової роботи (тестів та ситуацій).
Виконання практичного завдання з обґрунтування стратегії розвитку організації.

Практичне заняття № 9 Проектування організацій. Типи організацій
 (2 години)

Ключові програмні питання:

- 1 Організаційне проектування: сутність, цілі, принципи та фактори.
- 2 Елементи проектування організації.
- 3 Коригування організаційних структур. Основні причини коригування організаційних структур.
- 4 Типи організацій за взаємодією з зовнішнім середовищем: механістичний та органічний підходи.
- 5 Типи організацій за взаємодією підрозділів: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна (секційна), матрична (проект-менеджмент)
- 6 Типи організацій за взаємодією з людиною: основні характеристики корпоративної та індивідуалістської організації.
- 7 Нові типи організацій.

Питання для обговорення

1. Які моделі проектування роботи вам відомі?
2. Дайте визначення організаційної структури управління (ОСУ), сформулюйте вимоги до ОСУ.
3. Охарактеризуйте основні фактори проектування організації.
4. Охарактеризуйте розподіл праці та спеціалізацію в організації.
5. У чому полягає суть департаментизації та кооперації? Наведіть їх основні характеристики.
6. Що таке зв'язки в організації та координація?
7. Для чого і як визначається масштаб керованості та контролю?
8. Що таке ієрархія в організації та її ланцюжковість?
9. Як розподіляються права та відповідальність в організації?
10. У чому полягає суть диференціації та інтеграції?
11. Дайте характеристику органічних і механістичних організаційних структур. Сформулюйте їх відмінності.

12. Охарактеризуйте лінійні та функціональні ОСУ, опишіть їх переваги та недоліки, галузь використання.

13. Охарактеризуйте дивізійні ОСУ, опишіть їх позитивні якості та недоліки, галузь використання.

14. Охарактеризуйте матричні та проектні ОСУ, опишіть їх переваги та недоліки, галузь використання.

15. Охарактеризуйте особливості і галузь використання едхократичної організаційної структури.

16. Які три виміри складають багатомірну організацію? Основні переваги багатомірної організації та галузі її використання.

17. Які основні характеристики партисипативної організації Вам відомі?

18. З чим пов'язано появлення підприємницьких організацій?

19. Опишіть організацію, орієнтовану на ринок. Чим обумовлений перехід до організацій, орієнтованих на ринок?

Інші види робіт

Доповіді за результатами самостійного опрацювання програмних питань

Презентація рефератів

Обговорення результатів письмової роботи (тестів та ситуацій).

Виконання практичного завдання з вибору організаційної структури

Практичне заняття № 10 Мотивація як функція менеджменту (2 години)

Ключові програмні питання:

1. Зміст категорій «мотивація», «стимулювання» та «мотиваційний процес».

2. Теорії мотивації : первинні теорії мотивації, змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації, нові мотиваційні теорії.

3. Особливості, помилки та принципи мотивування персоналу сучасних організацій.

Питання для обговорення

1. Розкрийте суть та еволюцію поняття «мотивація». На яких

основних категоріях базується мотивація?

2. Розкрийте суть змістовних теорій мотивації та охарактеризуйте: ієрархію потреб за Маслоу, теорію потреб за Мак-Клелландом, двофакторну теорію Герцберга, їх спільні особливості та відмінності.

3. Розкрийте суть процесуальних теорій мотивації. Охарактеризуйте теорію очікувань та теорію справедливості. Якою є ступень застосування цих теорій в практиці? Комплексна процесуальна теорія мотивацій.

4. Які підходи та принципи повинні використовуватися керівником при виборі форм винагород і стягнень в сьогоdnішніх умовах господарювання, щоб вони забезпечували найбільшу мотивацію персоналу до трудової діяльності?

Інші види робіт

Доповіді за результатами самостійного опрацювання програмних питань

Презентація рефератів

Обговорення результатів письмової роботи (тестів та ситуацій).

Практичне заняття № 11 Контроль як функція менеджменту (2 години)

Ключові програмні питання:

- 1 Сутність і сенс контролю. Види контролю в організації.
- 2 Процес контролю: основні етапи. Основні інструменти контролю.
- 3 Характеристики ефективного контролю.
- 4 Організація контролю якості в організації.

Питання для обговорення

1. Розкрийте сутність, сенс та необхідність контролю в управлінні.
2. Назвіть і охарактеризуйте основні типи (види) контролю в організації.
3. Що являє собою процес контролю? Дайте характеристику етапів процесу контролю.
4. Чим, на вашу думку, характеризується ефективний контроль в організації?
5. На конкретних прикладах опишіть взаємозв'язок процесів

планування та контролю.

6. Опишіть досвід або дайте приклад ситуації, в якій контроль суперечливо впливає на поведінку людей. Як цього можна уникнути?

7. Чим буде відрізнятися контроль в децентралізованій та сильно централізованій організації?

8. Чи можуть, на вашу думку, керівники успішно використовувати контроль для того, щоб змусити співробітників пристосуватися до цінностей організації?

Інші види робіт

Доповіді за результатами самостійного опрацювання програмних питань

Презентація рефератів

Обговорення результатів письмової роботи (тестів та ситуацій).

Практичне заняття № 12 Влада та лідерство

(2 години)

Ключові програмні питання:

- 1 Поняття влади. Типи влади.
- 2 Поняття лідерства. Функції лідерства.
- 3 Стили керівництва. Прийоми і методи ефективного керівництва.

Питання для обговорення

- 1 В чому полягає суть процесу керівництва? Визначте відмінності між управлінням та керівництвом.
- 2 Що таке лідерство? Визначте відмінності між лідерством та керівництвом?
- 3 Якими є вихідні положення теорій «Х» та «Y» Дугласа Мак Грегора?
- 4 У чому полягає суть демократичного керівництва?
- 5 Порівняйте автократичний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу та орієнтований на людину стилі керівництва.
- 6 Що таке влада, чому вона необхідна в управлінні?
- 7 Як співвідносяться між собою влада, вплив та лідерство?
- 8 Що таке баланс влади? Від чого він залежить?
- 9 Охарактеризуйте основні форми влади.

10 Що таке харізма і як її використовують керівники?

11 Якими якостями повинен володіти керівник, щоб він був і одночасним лідером колективу?

Інші види робіт

Доповіді за результатами самостійного опрацювання програмних питань

Презентація рефератів

Обговорення результатів письмової роботи (тестів та ситуацій).

ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНО-КОНСУЛЬТАТИВНОЇ РОБОТИ ВИКЛАДАЧА ЗІ ЗДОБУВАЧАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Індивідуально-консультативна робота з дисципліни «Менеджмент» протягом навчального семестру здійснюється у наступних формах:

- індивідуальні заняття з окремими здобувачами вищої освіти або їх групою;
- консультування здобувачів вищої освіти з проблем вивчення теоретичного матеріалу та прикладного застосування здобутих в рамках навчання навичок;
- проведення перевірки виконання самостійної роботи;
- участь у захисті індивідуальних завдань та рефератів;
- перевірка завдань поточного контролю знань здобувачів вищої освіти.

Згідно з тематикою навчальної дисципліни «Менеджмент» основними формами є консультації:

- з роз'яснення та уточнення матеріалу лекцій;
- з деталізації та уточнення питань за темами, що виносяться на самостійне вивчення;
- з надання допомоги здобувам вищої освіти щодо виконання практичних вправ;

Індивідуально-консультативна робота проводиться викладачами, що ведуть лекційні та практичні (семінарські) заняття з дисципліни за наступним узагальненим графіком:

- індивідуальні заняття — один раз на тиждень (під час

консультацій);

- консультування студентів — один раз на тиждень;
- перевірка індивідуальних завдань — один раз на тиждень;
- захист індивідуальних завдань та рефератів — один раз на місяць;
- перевірка завдань поточного контролю знань здобувачів вищої освіти - протягом семестру.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Викладання курсу «Менеджмент» передбачає використання наступних груп методів навчання:

1) словесні методи (джерелом знання яких є усне або друковане слово):

- *розповідь* – цей метод передбачає оповідну, описову форми розкриття навчального матеріалу з метою спонукання здобувачів вищої освіти до створення в уяві певного образу;

- *пояснення* – метод, який передбачає розкриття сутності певного явища, процесу, закону;

- *бесіда*, як метод, передбачає використання попереднього досвіду здобувачів вищої освіти з певної галузі знань і на основі цього залучення їх за допомогою діалогу до усвідомлення нових явищ, понять або відтворення вже наявних знань;

- *навчальна дискусія* – метод передбачає проведення навчальних групових дискусій/обговорень з певної проблеми в малих групах; використовується для стимулювання пізнавального інтересу, залучення здобувачів вищої освіти до активного обговорення різноманітних наукових точок зору з тієї чи іншої проблеми, спонукання їх до осмислення різних підходів, до аргументації чужої і своєї позиції;

- *лекція* – передбачає розкриття у словесній формі сутності явищ, наукових понять, процесів, які знаходяться між собою в логічному зв'язку, об'єднані загальною темою; використовується для забезпечення закінченості і цілісності сприйняття здобувачами вищої освіти навчального матеріалу в його логічних опосередкуваннях і взаємозв'язках по темі в цілому;

2) наочні методи (джерелом знань яких є спостережувані предмети, явища, наочні посібники):

- *ілюстрація* – передбачає розкриття сутності предметів і процесів через їх символічне зображення; використовується для показу здобувачам вищої освіти ілюстративних посібників, плакатів, таблиць,

графіків, схем, зарисовок на дошці, моделей і т.п.;

- *демонстрація* – метод, який характеризується рухомістю засобу демонстрування; використовується для показу здобувачам вищої освіти предметів і процесів в натурі і динаміці (наприклад, перегляд навчального кінофільму, презентації);

3) практичні методи (здобувачі вищої освіти отримують знання і виробляють вміння, виконуючи практичні дії, які сприяють формуванню та закріпленню практичних умінь при застосуванні раніше набутих знань). При викладанні курсу «Менеджмент» використовуються наступні практичні методи:

- *практична робота* – для використання набутих знань у розв’язанні практичних завдань;

- *вправа* – для повторного виконання розумової або практичної дії з метою оволодіння нею або підвищення її якості;

- *дослідницький метод* – передбачає здобуття знання, дослідження предмету або явища, формулювання висновків і застосовування здобутих знань і навичок у житті, що вимагає від здобувачів вищої освіти максимуму самостійної пошукової, творчої діяльності, розв’язання наукових завдань;

- *проблемна ситуація* – організація навчального процесу, що передбачає створення проблемної ситуації та активну самостійну діяльність здобувачів вищої освіти у її розв’язанні. Це веде до ґрунтового засвоєння і закріплення наукових положень, розвиває творче мислення і здатність до самостійної діяльності;

4) інтерактивні методи навчання (навчання, побудоване на активній взаємодії викладача та здобувачів вищої освіти):

- *кейс-метод* або *метод ситуаційних вправ* – метод, що дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності здобувачів вищої освіти, сприяє розвитку винахідливості, вмінню вирішувати проблеми, розвиває здібності проводити аналіз і діагностику проблем;

- *ділова гра* – метод пошуку рішень в умовній проблемній ситуації, що застосовується як метод активного навчання її учасників з метою вироблення у них навичок прийняття рішень в нестандартних ситуаціях, а також як засіб тестування здібностей;

- *метод модерації* – метод, що дає змогу організувати інтерактивне спілкування, структуруючи та спрямовуючи групову роботу; спрямований на груповий пошук причин виниклої ситуації (проблеми), виявлення ймовірних наслідків і визначення шляхів вирішення ситуації;

- *інтелект-карта* – це спосіб зображення процесу мислення за допомогою схем і образів, що допомагає здобувачам вищої освіти вирішувати завдання та підвищувати якість навчання.

ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів з дисципліни «Менеджмент», згідно Рекомендації з навчально-методичного забезпечення у Національному університеті «Запорізька політехніка»* є:

- екзамен;
- стандартизовані тести;
- командні проекти;
- аналітичні звіти, реферати, есе;
- розрахункові та розрахунково-графічні роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- розрахункові роботи;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

Взаємний зв'язок конкретних засобів і критеріїв оцінювання викладено в наступному пункті

* Рекомендації з навчально-методичного забезпечення у Національному університеті «Запорізька політехніка» / Укладачі: С.Б. Беліков та ін. Запоріжжя: Навчальний відділ, Навчально-методичний відділ, НУ «Запорізька політехніка». 2019. 18 с.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка»**, контрольні заходи включають в себе вхідний, поточний, рубіжний (модульний, тематичний, календарний), відстрочений, підсумковий та семестровий контроль, а також комплексні контрольні роботи та ректорські контрольні роботи.

Система контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Менеджмент» включає в себе вхідний, поточний, рубіжний та підсумковий контроль. Також, за окремим наказом ректора, може проводитися ректорський контроль знань здобувачів вищої освіти.

Вхідний контроль проводиться на початку вивчення нового курсу

з метою визначення рівня підготовки здобувачів вищої освіти з дисциплін, які забезпечують цей курс. Контроль проводиться на першому занятті за завданнями, які відповідають програмі попередньої дисципліни. Для дисципліни «Менеджмент» такими дисциплінами є «Вступ до спеціальності» та «Психологія». За результатами вхідного контролю розробляються заходи з надання індивідуальної допомоги здобувачам вищої освіти, коригування освітнього процесу.

Поточний контроль проводиться викладачами під час аудиторних занять. Основне завдання поточного контролю – перевірка рівня підготовки здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Об'єктами поточного контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Менеджмент» є:

- відвідування лекційних та практичних занять;
- систематичність та активність роботи на практичних заняттях;
- виконання обов'язкових завдань самостійної роботи;
- виконання індивідуальних дослідницьких завдань (за вибором здобувача вищої освіти або викладача);
- участь в конференціях, конкурсах наукових робіт та інноваційних проєктів, олімпіадах.

**** Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка»**/ Укладачі: В.Г. Прушківський, С.Т. Яримбаш, В.Л. Грешта, А.В. Пархоменко, С.І. Шило, О.О. Каплієнко, О.В. Коваленко, О.В. Лапкіна, П.В. Сахно, О.М. Стеценко, Н.Л. Ніколаєва, О.В. Савельєва, Л.М. Шило, О.В. Шепель, О.С. Калюжна, Є.О. Фасоль. - Запоріжжя: Навчальний відділ, Навчально-методичний відділ НУ «Запорізька політехніка». 2019. 59 с.**

Для здобувачів вищої освіти денного відділення поточний контроль та оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за наступними напрямками:

- робота на лекціях (присутність на лекційних заняттях, участь в експрес-опитуванні (тестуванні); участь у навчальній дискусії);
- робота на практичних заняттях (присутність на заняттях, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни, усне опитування, тестування, рішення практичних задач, участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання, участь у діловій грі, тощо).

Результати поточного контролю (поточна успішність) є основною інформацією під час проведення екзамену і враховуються викладачем при визначенні результатів рубіжного контролю та підсумкової оцінки з

дисципліни.

Рубіжний (модульний, тематичний, календарний) контроль – це контроль знань здобувачів вищої освіти після вивчення логічно завершеної частини навчальної програми дисципліни. Проводиться у вигляді модульної контрольної роботи або за результатом поточного контролю.

Підсумковий контроль з дисципліни проводиться з метою оцінювання результатів навчання на певному освітньому ступені або на окремих його завершених етапах за 100-бальною системою, національною шкалою та шкалою ЄКТС.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти. **Семестровий контроль** з дисципліни «Менеджмент» проводиться у формі семестрового екзамену в обсязі навчального матеріалу, визначеного робочою програмою навчальної дисципліни, і в терміни, встановлені робочим навчальним планом, індивідуальним навчальним планом здобувача вищої освіти. Завдання екзамену включають теоретичні питання з курсу та практичне завдання (задачу).

Підсумкова оцінка із дисципліни, яка виставляється в екзаменаційну відомість, є сумою балів за різні види навчальної роботи:

Схема нарахування балів з навчальної дисципліни

Форми контролю	Види навчальної роботи	Оцінювання
ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ (протягом кожного з модулів)	Робота на лекціях: - присутність на лекційних заняттях; - участь в експрес-опитуванні (тестуванні); - участь у навчальній дискусії.	Максимум 40 балів за модуль
	Робота на практичних заняттях: - присутність на заняттях; - доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни - усне опитування, тестування, рішення практичних задач;	Максимум 60 балів за модуль

	- участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання; - участь у діловій грі.	
РУБІЖНИЙ (МОДУЛЬНИЙ) КОНТРОЛЬ	Модульний контроль № 1	Максимальна оцінка – 100 балів
	Модульний контроль № 2	Максимальна оцінка – 100 балів
Додаткова оцінка	Участь у наукових конференціях, підготовка наукових публікацій, участь у Всеукраїнських конкурсах наукових студентських робіт за спеціальністю, створення кейсів тощо.	Згідно з рішенням кафедри
ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ екзамен	Метою екзамену є контроль сформованості практичних навичок та професійних компетентностей, необхідних для виконання професійних обов'язків. Екзамен проходить у письмовій формі.	Критерії оцінювання зазначено в таблиці «Шкала оцінювання: національна та ECTS»

За роботу на лекційних та практичних заняттях бали розподіляються наступним чином:

а) робота на лекціях:

- **35-40 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 90% лекційних занять, має повний конспект питань самостійної роботи, показує вільне володіння матеріалом, правильно відповідає на питання (тести), приймає активну участь у навчальній дискусії;

- **31-34 бали:** здобувач вищої освіти відвідав 80% лекційних занять, має практично повний конспект питань самостійної роботи, в основному орієнтується в матеріалі, але допускає неточності, незначні помилки при усних відповідях чи тестах, обізнаний з предметом, приймає участь у навчальній дискусії;

- **24-30 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 70% лекційних

занять, конспект питань самостійної роботи не повний (відсутня половина завдань). Здобувач вищої освіти лише частково розкриває питання, слабо в них орієнтується, погано ознайомлений із теоретичними питаннями та з процесами, що їх репрезентують, дає неправильні відповіді на тестах, іноді приймає участь у навчальній дискусії;

- **0-23 бали:** здобувач вищої освіти відвідав менш ніж 60% лекційних занять, має неохайний, неповний конспект, в якому відсутня більша кількість завдань самостійної роботи. Здобувач вищої освіти невірно відповідає на питання, або недостатньо в необхідному обсязі предмету, не приймає участі у навчальній дискусії;

б) робота на практичних заняттях:

- **54-60 балів.** здобувач вищої освіти відвідав 90%-100% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 90%.

- **51-53 балів** здобувач вищої освіти відвідав 75%-80% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 80%.

- **45-50 балів** здобувач вищої освіти відвідав 60-70% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 60%.

- **0-44 бали** здобувач вищої освіти відвідав менш ніж 60% практичних занять, та виконав менш ніж 30% загального обсягу практичних завдань.

Також передбачається **порядок зарахування пропущених занять:** усне відпрацювання пропущеної теми на встановлених за графіком викладача консультаціях з наданням конспекту лекційного або практичного заняття.

За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не отримав мінімальну кількість балів за поточним контролем за окремим змістовним модулем, або не згоден з оцінкою, він може під час рубіжного контролю написати модульну контрольну роботу.

Оцінювання рубіжного контролю здобувачів вищої освіти з дисципліни «Менеджмент» здійснюється за 100-бальною шкалою. Розподіл балів за модулями відбувається наступним чином:

- модуль №1 – 100 балів;

- модуль №2 – 100 балів.

Модульна контрольна робота складається з двох теоретичних питань та практичного завдання

Шкалу оцінювання завдань модульної контрольної роботи наведено у таблиці:

Вид завдання	Бали	Критерії оцінки
Теоретичні питання : 2 питання по 25 балів максимум за кожне	20-25 балів	Здобувач вищої освіти володіє матеріалом в повному обсязі, вільно, самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичного питання. Відповідь на питання сформульовано в термінах науки, викладено літературною мовою, демонструє авторську позицію здобувача вищої освіти.
	15-19 балів	Здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом, самостійно викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки
	9-14 балів	Здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
	5-8 балів	Здобувач вищої освіти частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст питання під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
	0-4 балів	Здобувач вищої освіти: - не володіє навчальним матеріалом; - не в змозі його викласти; - не розуміє змісту теоретичних питань
Практичне	40-50	Здобувач вищої освіти дав повну вичерпну

завдання (максимум 50 балів)		Відповідь, яка складається з: - вибору вірного алгоритму вирішення завдання; - правильного арифметичного результату; - доцільного і логічного пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби); - належним чином оформленої графічної частини (у разі потреби); - структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання; - ґрунтовних висновків. При виконанні завдання допускається не більше 1-2 несуттєвих помилок або описок.
	30-39	В цілому здобувач вищої освіти дав повну відповідь, яка складається з: - вибору вірного алгоритму вирішення завдання; - приблизно правильного арифметичного результату (або не більше 3-4 несуттєвих помилок); - пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби); - графічної частини (у разі потреби), оформленої з деякими зауваженнями; - структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання; - висновків. В цілому завдання повинно бути виконано не менш ніж на 75%.
	18-29	Відповідь здобувача вищої освіти: - містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання; - не має графічної частини (якщо вона є необхідною) або містить грубі помилки у розрахунках / має невірно визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним) або не має пояснень та висновків;

		В цілому завдання виконано менш ніж на 75%.
	10-17	Здобувач вищої освіти розуміє суть завдання, але його відповідь: - містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання; - не має графічної частини (якщо вона є необхідною); - містить грубі помилки у розрахунках / має невірно визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним); - не має пояснень та висновків; - містить не більше 30% виконаного завдання.
	0-9	Здобувач вищої освіти: - не розуміє завдання; - не в змозі його виконати; - виконав завдання повністю неправильно - виконав менш ніж 20% завдання.

Якщо здобувач вищої освіти не отримав екзаменаційну оцінку за поточними результатами та результатами модульного контролю, екзамен виставляється за результатами оцінювання за шкалою ЄКТС відповідей (в усній або письмовій формі) на контрольні питання екзамену та виконання практичного завдання (рішення задачі). Контрольні питання до екзамену здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>. Структура завдання екзамену відповідає структурі модульної контрольної роботи та оцінюється за аналогічними критеріями (див. табл. вище).

Таким чином, остаточна оцінка за курс для здобувачів вищої освіти *денного відділення* розраховується за одним з наступних варіантів:

№	Змістовий модуль №1 (Т1, Т2, Т3, Т4,)	Змістовий модуль № 2 (Т5, Т6, Т7, Т8)	Визначення остаточної оцінки (максимум 100 балів)
1	Поточний контроль 1	Поточний контроль 2	(ПК1 + ПК2)/2

2	Модульна контрольна робота (МКР) 1	Модульна контрольна робота (МКР) 2	(МКР1+МКР2) /2
3	Поточний контроль 1	Модульна контрольна робота (МКР) 2	(ПК1+МКР2)/2
4	Модульна контрольна робота (МКР) 1	Поточний контроль 2	(ПК2+МКР1)/2
5	Складання заліку з дисципліни		100

До екзаменаційної відомості заносяться сумарні результати в балах за 100-бальною шкалою, 4-х бальною національною шкалою та за шкалою ECTS.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
85-89	B	добре	
75-84	C		
70-74	D	задовільно	
60-69	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Контроль знань здобувачів вищої освіти *заочного відділення* здійснюється шляхом виконання та подальшого захисту контрольної роботи у вигляді відповідей на питання, що стосуються змісту роботи.

Зміст завдань контрольної роботи можна знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua> та у методичних вказівках до виконання контрольної роботи з дисципліни «Менеджмент». За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не виконав, або не зміг захистити контрольну роботу, або не згоден з оцінкою, він складає екзамен з дисципліни. Структура екзамену відповідає структурі модульної контрольної роботи (два контрольних питання, що виконуються в усній або письмовій формі, та практичне завдання (задача)) та оцінюється за аналогічними критеріями. Контрольні питання до екзамену здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>. До екзаменаційної відомості заносяться результати в балах за 100-бальною шкалою, 4-х бальною національною шкалою та за шкалою ECTS.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З КУРСУ

1 Що таке менеджмент? Надайте різні визначення цього поняття. Чому потрібен менеджмент? Що таке менеджмент: наука чи мистецтво?

2 Види організацій та їх характеристики. Критерії формальної та неформальної організації.

3 Опишіть різні школи менеджменту, назвіть їх лідерів, їх вклад у теорію менеджменту.

4 Дайте характеристику процесному підходу до менеджменту. Яким є внесок (вклад) цього підходу до теорії менеджменту?

5 Дайте характеристику системному підходу в управлінні. Яким є внесок цього підходу до теорії управління?

6 Дайте характеристику ситуаційному підходу до управління. Яким є внесок цього підходу до теорії управління?

7 Опишіть внутрішні зміни організації. Яка їх роль в забезпеченні ефективного функціонування організації?

8 Розкрийте зміст понять “підприємець”, “бізнесмен”, “менеджер”. Що спільного в цих поняттях. У чому відмінність?

9 Що таке технологія? Яким є вплив технології на організаційну ефективність? Опишіть класифікацію технологій за Вудворд і Томпсоном. Як розуміти взаємозв'язок між завданнями та технологією?

10 Визначте такі поняття як цінності, відносини, обдарованість, сприйняття

11 Дайте визначення зовнішнього середовища організації та

опишіть його характеристики. Проведіть відмінності між середовищем прямого впливу та середовищем непрямого впливу.

12 Розгляньте та охарактеризуйте фактори середовища прямого впливу.

13 Розгляньте та охарактеризуйте фактори середовища непрямого впливу.

14 Розкрийте сенс поняття “соціальна відповідальність” бізнесу та порівняйте дві основні точки зору на соціальну відповідальність.

15 Надайте аргументу "за" і "проти" соціальної відповідальності. Проведіть відмінності між юридичною та соціальною відповідальністю.

23 Дайте визначення організаційної структури управління, опишіть основні типи організаційних зв'язків, сформулюйте вимоги до ОСУ.

24 Охарактеризуйте лінійні та функціональні ОСУ, опишіть їх переваги та недоліки, сферу використання.

25 Охарактеризуйте дивізійні ОСУ, опишіть їх позитивні якості та недоліки, сферу застосування.

26 Охарактеризуйте матричні та проектні ОСУ, опишіть їх переваги та недоліки, галузь використання.

27 Охарактеризуйте централізовані та децентралізовані структури управління. Назвіть фактори що визначають ступень децентралізації.

28 Дайте характеристику органічних і механістичних структур. Сформулюйте їх відмінності.

29 Розкрийте сутність, функції та переваги стратегічного планування.

30 Що таке місія організації, чому місія є основою існування організації? Як організація обирає свою місію?

31 Дайте визначення мети організації, опишіть її характеристики. Чому сучасним організаціям необхідно мати багато цілей?

32 Що уявляє собою оцінка і аналіз зовнішнього середовища? Якою є мета складання переліку зовнішніх загроз та можливостей.

33 Опишіть процес управлінського обстеження.

34 Які чотири стратегічні альтернативи мають у розпорядженні організації? Розгляньте кожну з них. Які фактори впливають на стратегічний вибір?

35 Розкрийте суть та еволюцію поняття «мотивація».

36 Розкрийте суть змістовних теорій мотивації та охарактеризуйте: Ієрархію потреб за Маслоу, теорію потреб за Мак-Клелландом, двофакторну теорію Герцберга. Що в них спільного, їх відмінності?

37 Розкрийте сутність процесуальних теорій мотивації. Охарактеризуйте теорію очікування та теорію справедливості. Якою є ступень застосування цих теорій в практиці? Опишіть комплексну процесуальну теорію мотивації.

38 Розкрийте сутність, сенс та необхідність контролю в управлінні.

39 Назвіть і охарактеризуйте основні типи контролю з точки зору часу їх проведення відносно роботи, яка виконується.

40 Дайте характеристику етапів процесу контролю.

41 Що таке лідерство? Визначте відмінності між управлінням та лідерством?

42 Що таке влада, чому вона необхідна в управлінні? Як співвідносяться між собою влада, вплив та лідерство?

43 Що таке баланс влади? Від чого він залежить?

44 Охарактеризуйте основні форми влади.

45 Що таке харизма, харизматичне лідерство?

46 Що таке розумна віра і як вона використовується в організації?

47 В чому полягає суть автократичного керівництва? Які вихідні положення теорії «Х» Дугласа Мак Грегора?

48 В чому полягає суть демократичного керівництва? Які вихідні положення теорії «У» Дугласа Мак Грегора?

49 Порівняйте автократичний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу та орієнтований на людину стилі керівництва.

50 Охарактеризуйте основні фактори проектування організації.

51 Охарактеризуйте розподіл праці в організації та спеціалізацію.

52 У чому суть департаментизації та кооперації? Основні характеристики.

53 Що таке зв'язки в організації та координація?

54 Для чого і як визначається масштаб керованості (управляємості) та контролю?

55 Що таке ієрархія в організації та її ланцюжковість?

56 Як розподіляються права та відповідальність в організації?

57 У чому суть диференціації та інтеграції? Основні характеристики.

58 Які ключові елементи едократичної організації? Схема структури едократичної організації. Сфера використання.

59 Які три виміри складають багатомірну організацію? Схема структури багатомірної організації. Сфера використання.

60 Які основні характеристики партисипативної організації? Вам

відомі? Принципова схема структури партисипативної організації.

61 З чим пов'язано появлення підприємницьких організацій? Схема структури підприємницької організації.

62 Опишіть організацію, орієнтовану на ринок. Схема структури організації, орієнтованої на ринок.

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1 Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми (спеціалізації) «Регіональне управління» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укладачі: д-р екон. наук, проф. каф. менеджменту Т.В. Пуліна, старший викладач каф. менеджменту О.О. Соріна.

2 Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми (спеціалізації) «Регіональне управління» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укладачі: д-р екон. наук, проф. каф. менеджменту Т.В. Пуліна, старший викладач каф. менеджменту О.О. Соріна.

3 Методичні вказівки до виконання контрольних робіт з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми (спеціалізації) «Регіональне управління» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укладачі: д-р екон. наук, проф. каф. менеджменту Т.В. Пуліна, старший викладач каф. менеджменту О.О. Соріна.

4 Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми (спеціалізації) «Регіональне управління» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укладачі: д-р екон. наук, проф. каф. менеджменту Пуліна Т.В., старший викладач каф. менеджменту О.О. Соріна.

5 Робоча програма дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою підготовки «бакалавр»

галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми (спеціалізації) «Регіональне управління» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / Укладачі: д-р екон. наук, проф. каф. менеджменту Т.В. Пуліна, старший викладач каф. менеджменту О.О. Соріна.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. Москва : Издательство: Экономистъ, 2008. 296 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ЮНИТИ, 2002. 501 с.
3. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді : навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент. Санкт Петербург : Издательство «Питер», 2000. 832 с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник для вузів. Київ: УФІМБ, 2015. 544с.
6. Кізян С.М., Небава М.І., Адлер О.О. Вступ до фаху. Менеджер і команда: теоретичні та практичні аспекти : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Слово, 2014. 162, [1] с. Бібліогр.: с. 158-[163]. укр.
7. Коляда С. Современный менеджмент: стратегии эффективного лидера. Днепропетровск : Лира, 2016. 104 с.
8. Менеджмент громадських організацій / Балацький О. Ф. та ін. Суми «Університетська книга», 2016. 366 с.
9. Менеджмент: Навчальний посібник / Шкільняк М.М. та ін. Тернопіль : Крок, 2017 р. 252 с.
10. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 5-е изд. стереотипн. Москва : Магистр:ИНФРА-М, 2014. 576 с.
11. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2016. Т.1 608 с. (Розділ «Основи менеджменту»)
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. О. Медведь. 3-е изд. Москва : Издательство «Вильямс», 2015. 672 с.
13. Назарчук Т.В., О.М. Косінок Менеджмент організацій:

навчальний посібник. Київ «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

14. Офісний менеджмент : навч. посібник / Скібіцька Л.І. та ін. Київ : ЦУЛ, 2014. 616 с.

15. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навчальний посібник / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 336 с.

16. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

Допоміжна

1. Афонин И.В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: учеб. пособие. Москва: Изд. – торг. корпорация “Дашков и К”, 2002. 380 с.

2. Абчук В.А. Менеджмент: Учеб. пособие для студ. вузов. 2-е изд. Санкт Петербург : Издательство Михайлова В.А., 2004. 463 с.

3. Бараш Ю. С. Менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ залізн. трансп. Дніпропетровськ : ДНУЗП ім. В. Лазаряна, 2015. 80 с

4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 396 с.

5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. Москва : Проспект, 2017. 320 с.

6. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень. Київ : Кондор, 2018. 187 с.

7. Гіряк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник для студ. вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2004. 352 с.

8. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 214с.

9. Дерев'янюк О.Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ДКС центр, 2016. 471 с

10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 366 с.

11. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт Петербург : Издательство «Питер», 2001. 1168 с.

12. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии. Как создать,

завоевать и удержатъ рынок / пер. с англ. Москва : АСТ, 2000. 272 с.

13. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуровского. Санкт Петербург: Питер, 2002. 752 с.

14. Минцберг Г., Куинн Д.Б., Гошал С. Стратегический процесс: учеб. Пособие / пер. с англ. Санкт Петербург : Питер, 2001. 684 с.

15. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Кондор, 2003. 556 с.

16. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. посібник. Київ : Кондор, 2003. 196 с.

17. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Алма-Ата: «Бастау», 2017. 360 с.

18. Снітко Є. О., Завгородній Є.Є. Основи менеджменту та адміністрування: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. на пряму підгот. «Менеджмент». Луганськ : ДЗ "ЛНУ ім. Тараса Шевченка", 2010. 279 с.

19. Томпсон А.А. (мл.), Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: учебник для вузов / пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2000. 412 с.

20. Хажински А. Гуру менеджмента / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт Петербург : Питер, 2002. 480 с.

21. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. - Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

22. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. Санкт Петербург : Питер, 2001. 352 с.

23. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

Інформаційні ресурси

1 Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA). URL : <https://smida.gov.ua> (дата звернення 29.04.19)

2 Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL : <http://rada.gov.ua> (дата звернення 29.04.20)

3 Головне управління статистики у Запорізькій області. URL : <http://www.zp.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 29.04.19)

4 Державна Служба Статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 29.04.19)

5 Інтернет-проект «Корпоративный менеджмент». URL : <https://www.cfin.ru> (дата обращения 30.04.19)

6 Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL : <https://cyberleninka.ru> (дата обращения 30.04.19)

7 Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/portal> (дата звернення 30.04.19)

8 Ukrstat.org. - публікація документів Державної Служби Статистики України. URL : <https://ukrstat.org> (дата звернення 30.04.19)