



**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕСОМ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан

_____ доц. А. В. Стасишин
(підпис)

“ ____ ” _____ 2020 р.

**ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
Менеджмент
(назва навчальної дисципліни)**

галузь знань: 28 публічне управління та адміністрування,

спеціальність: 281 публічне управління та адміністрування,

освітній ступінь: бакалавр

ЛЬВІВ 2020

Програма навчальної дисципліни **Менеджмент**
для студентів за галуззю знань **28 публічне управління та адміністрування,**
спеціальності **281 публічне управління та адміністрування**
освітнього ступеня **бакалавр**

“28” серпня 2020 року – 10 с.

Розробник:

Герасименко О.В., доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом,
к.е.н., доцент

**Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри публічного адміністрування
та управління бізнесом**

Протокол № 1 від “28” серпня 2020 р.

В.о. завідувача кафедри _____
(підпис)

Комарницька Г.О.
(прізвище, ініціали)

**Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та
бізнесу**

Протокол № 1 від “28” серпня 2020 р.

© Герасименко О.В., 2020 рік
© ЛНУ імені Івана Франка, 2020 рік

РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА.

Вивчення менеджменту є важливою складовою частиною підготовки сучасного економіста. Менеджмент як наука нараховує не одне десятиліття. Однак, в Україні ще не так давно менеджмент розглядався як спосіб капіталістичного господарювання.

В сучасних умовах спеціалістам і керівникам при розробці виробничих програм необхідно враховувати зовнішні фактори (економічні, демографічні, політичні та ін.), розглядати стратегію розвитку, враховувати ступінь ризику при прийнятті відповідних рішень і шляхи його зниження, вивчати кон'юнктуру ринку і т.д. Оперативна адаптація організації (підприємства, установи) до мінливості ринкового середовища можлива на базі професіоналізації управління, яка передбачає, насамперед, необхідність підготовки управлінських кадрів, здатних застосувати сучасні підходи в менеджменті. Успішним керівником буде той, хто знає методи комплектування портфеля замовлень, налагодження виробництва, чітко уявляє собі діяльність в умовах конкуренції, а також закономірності роботи з підлеглими.

Вирішенню цих завдань, оволодінню знаннями основ діяльності, орієнтованої на пристосування організації до мінливості зовнішнього середовища, буде допомагати вивчення навчальної дисципліни "Менеджмент".

Предмет навчальної дисципліни

Предметом дисципліни є відносини між людьми (економічні, соціальні, особистісні), а також закони, функції, організаційні структури, технологія управління та ін.

Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета дисципліни – формування системи базових знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями; набуття вмінь розробки і прийняття управлінських рішень.

Основні завдання:

Завдання дисципліни "Менеджмент" – розкрити і засвоїти сутність, мету і завдання менеджменту, визначити і вміти застосувати на практиці його основні функції; розкрити соціальні аспекти і наукові методи прийняття управлінських рішень; зміст та види організаційних комунікацій; основні етапи та елементи процесу комунікацій; стилі та моделі керівництва; зрозуміти особливості управління формальними і неформальними групами в організації.

Місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі

Вивчення навчальної дисципліни "*Менеджмент*" базується на знаннях та навичках, які одержали студенти при вивченні таких дисциплін, як "Економіка підприємства", "Фінанси підприємств", "Мікроекономіка", "Макроекономіка", "Статистика" тощо, і має створити належну базу для

вивчення у майбутньому дисциплін функціонального менеджменту (фінансового, маркетингового, інвестиційного, операційного тощо).

Вимоги до знань і умінь

Вивчення дисципліни “Менеджмент” передбачає досягнення такого кваліфікаційного рівня підготовки студентів, за якого вони повинні:

а) знати

- ❖ сутність, мету й завдання менеджменту;
- ❖ наукові теорії менеджменту;
- ❖ зміст та способи реалізації функцій менеджменту;
- ❖ соціальні аспекти і наукові методи прийняття управлінських рішень;
- ❖ зміст та види організаційних комунікацій;
- ❖ основні етапи та елементи процесу комунікацій;
- ❖ стилі та моделі керівництва;
- ❖ особливості управління формальними і неформальними групами в організації;

б) вміти

- ❖ запровадити на підприємстві певну інформаційну систему, яка б забезпечила стратегічне планування та обґрунтування прийняття управлінських рішень;
- ❖ розробити організаційну структуру управління;
- ❖ обрати форми ефективного контролю;
- ❖ застосувати прийоми мотивації працівників;
- ❖ забезпечити ефективну систему комунікацій;
- ❖ використовувати знання неформальних відносин і лідерів для досягнення організаційних цілей.

Опанування навчальною дисципліною повинно забезпечувати необхідний рівень сформованості вмінь:

Назва рівня сформованості вміння	Зміст критерію рівня сформованості вміння
1. Репродуктивний	Вміння відтворювати знання, передбачені даною програмою
2. Алгоритмічний	Вміння використовувати знання в практичній діяльності при розв’язуванні типових ситуацій
3. Творчий	Здійснювати евристичний пошук і використовувати знання для розв’язання нестандартних завдань та проблемних ситуацій

Програма складена на 4 кредити.

Форми контролю – проміжний модульний контроль, екзамен.

РОЗДІЛ 2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ТЕМА 1. Поняття та сутність менеджменту.

ТЕМА 2. Прийняття управлінських рішень.

ТЕМА 3. Планування в організації.

ТЕМА 4. Організація як функція управління.

ТЕМА 5. Основи теорії мотивації.

ТЕМА 6. Управлінський контроль.

ТЕМА 7. Лідерство.

ТЕМА 8. Комунікації в системі управління організацією.

ТЕМА 9. Ефективність управління.

РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Організація, мета її діяльності та критерії успіху. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Поділ праці в організації та необхідність управління. Менеджмент як система наукових знань. Функції менеджменту. Цикл менеджменту.

Менеджмент як мистецтво.

Ознаки діяльності менеджера. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, маркетинг. Рівні менеджменту: вищий, середній, нижчий. Ролі менеджера в організації: міжособистісні; інформаційні; пов'язані з прийняттям рішень. Здібності менеджера: до спілкування, технічні, аналітичні, діагностичні, концептуальні. Співвідношення якостей, необхідних менеджеру на різних рівнях управління.

Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління; адміністративна школа управління. Неокласична теорія менеджменту: школа поведінки та школа людських стосунків. Кількісна теорія менеджменту: школа науки управління. Інтегровані підходи до управління: процесний підхід до управління; системний підхід до управління; ситуаційний підхід до управління. Сучасні напрямки розвитку науки управління: тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту; орієнтація на технічні та технологічні нововведення; гуманізація управління; поєднання інтересів бізнесу, суспільства й людини; інтернаціоналізація менеджменту.

Тема 2. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Розширене і вузьке поняття прийняття рішень. Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна.

Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології: діагноз проблеми; накопичення інформації щодо неї;

опрацювання альтернативних варіантів; оцінка альтернатив; прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів і методів математичного програмування. Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутність і цілі використання платіжної матриці. Побудова “дерева рішень” і вибір оптимального варіанта. Теоретико-ігрові методи. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Переваги й недоліки використання кількісних методів. Експертні методи прийняття рішень.

Тема 3. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Поняття планування. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегій; надання стратегії конкретної форми. Типи планів в організації. Ситуаційні фактори планування: рівень управління; життєвий цикл організації; ступінь невизначеності середовища.

Поняття “мета” в управлінні та класифікація цілей організації. Вимоги до правильно сформованих цілей. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями. Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги й недоліки управління за цілями.

Поняття стратегії. Значення та необхідність розробки стратегії. Елементи стратегії. Рівні стратегії: загальнокорпоративна, бізнесу, функціональна. Піраміда стратегій.

Визначення місії фірми. Зовнішній аналіз: сприятливі можливості й загрози. Внутрішній аналіз: сильні й слабкі сторони організації. SWOT-аналіз. Визначення конкретних цілей діяльності організації. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Методи вибору загальнокорпоративної стратегії. Вибір стратегії бізнесу (типові стратегії М. Портера). Функціональні стратегії.

Тактичні й оперативні плани. Програми. Політика. Стандартні операційні процедури. Правила. Ситуаційне планування.

Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття організаційної діяльності. Складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації.

Класична теорія організації: принципи організації А. Файоля; модель бюрократичної організації М. Вебера. Характеристики “ідеальної бюрократії” Сильні й слабкі сторони бюрократичної моделі організації. Поведінковий підхід у теорії організації: організаційна теорія Р. Лайкерта. Переваги та недоліки поведінкового підходу в теорії організації. Ситуаційний

підхід у теорії організації: ситуаційні фактори формування організаційної структури (технологія, розміри, середовище, стратегія).

Проектування робіт в організації: аналіз виробничих операцій, проектування робіт. Методи перепроєктування робіт (ротація робіт; розширення роботи; збагачення роботи). Модель характеристики роботи Р. Хекмана. Департаменталізація. Групування робітників організації (за функціями; за продуктами; за розміщенням підрозділів; за споживачами). Делегування повноважень. Типи повноважень: лінійні, штабні, функціональні. Організаційні структури управління. Механізми координації. Вертикальна координація. Горизонтальна координація. Нетрадиційні засоби координації.

Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, штабна, матрична організаційні структури; фактори формування організаційної структури управління; переваги й недоліки різних типів організаційних структур.

Сутність організаційних змін. Процес організаційних змін. Модель процесу організаційних змін Л. Грейнера. Етапи процесу організаційних змін: Причини опору організаційним змінам. Методи подолання опору.

Тема 5. ОСНОВИ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

Організація як соціальна система. Значення людського фактора в управлінні. Унікальність особистості працівників. Поняття мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і дій працівника в моделі процесу мотивації.

Сутність змістового підходу до мотивації. Теорія “ієрархії потреб” А. Маслоу. Теорія ERG К. Альдерфера. Теорія потреб Д. Мак-Клеланда. Теорія “мотиваційної гігієни” Ф. Герцберга.

Сутність процесного підходу до мотивації, теорія сподівань В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера-Лоулера.

Тема 6. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

Поняття контролю та його місце у системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння фактичного виконання зі стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: випереджальний контроль; поточний контроль; заключний контроль. Основні характеристики ефективної системи контролю: точність; своєчасність; економічність; гнучкість; обґрунтованість критеріїв; стратегічна спрямованість; множинність критеріїв. Дисфункціональний ефект системи контролю.

Розробка бюджетів. Типи бюджетів. Фінансовий аналіз. Аналіз фінансової звітності. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Аналіз беззбитковості. Аудит.

Графік Г. Ганта. Метод оцінки та перегляду планів (PERT). Сіткові графіки. Техніка управління записами. Інструменти контролю якості.

Модель процесу контролю поведінки працівників. Методи оцінки виконання. Прямий управлінський контроль: мотивація, дисципліна,

винагорода. Замінники прямого управлінського контролю: селекція кадрів, формалізація, організаційна культура.

Тема 7. ЛІДЕРСТВО

Вертикальний поділ праці в організації та необхідність керування. Поняття повноваження, впливу та влади. Форми влади та впливу. Ілюзія влади. Поняття лідерства.

Класифікація підходів до розуміння лідерства. Лідерство як сукупність певних рис та характеру керівника.

Поняття сталю керування та континууму стилів керування. “Теорія Х” і “Теорія Y” Д. Мак-Грегора. Автократично-демократичний континуум стилів керування Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Двовимірне трактування стилів керування вченими університету штату Огайо. Таблиця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. Модель “шлях-мета” Т. Мітчела та Р. Хауса. Теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара. Модель В. Врума та Ф. Йеттона прийняття рішення керівником.

Поняття “група” в організації. Вплив групи на поведінку індивідумів в організації. Причини виникнення груп в організації. Стадії процесу формування груп в організації. Модель групової поведінки Дж. Хоманса. Формальні та неформальні групи Типи формальних груп: групи керівника; робоча (цільова) група; комітет (комісія). Особливості управління формальними групами організації. Особливості неформальних груп. Розподіл ролей між членами групи. Фактори, що впливають на ефективність діяльності групи в організації.

Тема 8. КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Поняття комунікації та її роль у системі управління. Процес комунікації: модель; основні етапи (ідея; кодування повідомлення; передавання повідомлення; сприйняття повідомлення; декодування повідомлення; розуміння); основні елементи (відправник; повідомлення; канал зв'язку; одержувач). Зворотний зв'язок та ”шум” у процесі комунікації.

Міжособистісні комунікації. Метода комунікацій (усний; письмовий; невербальний), їх переваги та недоліки. Міжрівневі комунікації: згори до низу; знизу нагору; горизонтальні; діагональні. Формальні та неформальні комунікації. Комунікаційні мережі.

Перешкоди на шляху до ефективної комунікації: фільтрація; вибіркоче сприйняття; семантичні перешкода; поганий зворотний зв'язок; соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення; інформаційні перевантаження. Шляхи подолання перешкод. Стратегії підвищення ефективності комунікацій.

Тема 9. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

Прагнення підвищити ефективність діяльності організації. Поняття організаційної ефективності. Підходи до вивчення організаційної

ефективності: цільовий, системний, вибірковий. Критерії ефективності організаційної діяльності. Оцінка організаційної ефективності.

Поняття продуктивності організації. Фактори, що впливають на продуктивність організації. Метода підвищення продуктивності організації.

Поняття ефективності управління. Підходи до визначення ефективності управління: цільовий, поведінковий, композиційний, множинний. Ключові елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності.

РОЗДІЛ 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України. Затверджена ВР України 28.06.1996 р. // Відомості ВР України. – 1996. – №30.
2. Господарський Кодекс України. – К. : Парламентське видавництво, 2003.
3. Акімова Т. А. Теорія організації: навч. посібник/ Т. А. Акімова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 367 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 2002. – 416 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – М. : Банки и биржи; Издат. об-ние «ЮНИТИ», 2003. – 153 с.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 502 с.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2006. – 360 с.
10. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Навч. посібник. - К. : «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. - 336 с.
11. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. Підручник. – Львів : Бак, 2009. – 429 с.
12. Дикань Н.В., Борисенко ЛІ. Менеджмент: Навч. посіб. – К. : Знання, 2008. – 389 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
13. Друкер П. Завдання менеджменту в ХХІ столітті. – М. : Вільямс, 2010. -272с.
14. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К. : «Кондор», 2006. – 664 с.
15. Про лідерство. – К. : КМ-БУКС, 2018. – 216 с.
16. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб. – К.: Знання, 2016. – 319 с.
17. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – 3-те вид., випр. і дон. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2018. – 435 с.

18. Основи менеджменту / За науковою ред. проф. В. Г. Федоренка – К.: Алерта, 2007. – 420 с.

19. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 216 с.

20. Практичні завдання до самостійної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент» для студентів напряму підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит» усіх форм навчання / укл. Н.Л. Гавкалова, А.В. Чистякова, Т.В. Кайнова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 52 с.

21. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 312 с.

РОЗДІЛ 5. ІНТЕРНЕТ САЙТИ

1. Сервер Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>
2. Міністерство фінансів України <http://www.minfin.gov.ua/>
3. Державна податкова служба України <http://www.sta.gov.ua/>
4. Державна митна служба України <http://www.customs.gov.ua/>
5. Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку <http://www.ssmc.gov.ua/>
6. Рахункова палата України <http://www.ac-rada.gov.ua/>
7. Ліга Бізнес Інформ: www.liga.net/
8. Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua
9. Ліга Бізнес Інформ: www.liga.net
10. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: <http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index>
11. Державний комітет статистики України: www.ukrstat.gov.ua