

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор

\_\_\_\_\_ А.Ф. Гукалюк

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

### **ПРОГРАМА**

**обов'язкової навчальної дисципліни  
підготовки бакалавра галузі знань 07 «Управління і адміністрування»  
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»  
075 «Маркетинг»**

**(шифр за ОП – П 1.2.16)**

## **РОЗРОБЛЕНО ТА ВНЕСЕНО:**

Львівським національним університетом імені Івана Франка відповідно до вимог освітньої програми галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» і 075 «Маркетинг».

## **РОЗРОБНИКИ:**

**Горинь Марта Орестівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту

## **ОБГОВОРЕНО ТА ЗАТВЕРДЖЕНО**

кафедрою менеджменту (протокол від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р. № \_\_).

Завідувач кафедри менеджменту \_\_\_\_\_ проф. Кундицький О.О.  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

Вченою радою економічного факультету (протокол від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р. № \_\_).

Голова Вченої ради  
економічного факультету \_\_\_\_\_ доц. Михайлишин Р. В.  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ВСТУП

Програма вивчення обов'язкової дисципліни «Менеджмент» складена відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньою програмою підготовки бакалавра спеціальності 071 «Облік і оподаткування» та 075 «Маркетинг» і охоплює всі змістовні модулі, визначені анотацією для мінімальної кількості годин, передбачених стандартом.

Програма передбачає набуття студентами теоретичних і практичних навичок в управлінні організаціями різних форм власності та різної правової форми з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

**Предметом вивчення дисципліни** є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

**Міждисциплінарні зв'язки.** Програма упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів, базується на знаннях з таких нормативних дисциплін, як «Право», «Основи економічної теорії», «Макроекономіка», «Мікроекономіка». Програма нормативної навчальної дисципліни «Менеджмент» пов'язана з дисциплінами, які характеризують об'єкт управління або окремі його функції – економічні, фінансові, облікові та юридичні дисципліни, маркетинг, системи технологій тощо.

Програма навчальної дисципліни складається з двох **змістових модулів**.

### 1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Мета вивчення дисципліни.** Головною метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування у студентів 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.

**Завданням** вивчення дисципліни «Менеджмент» є теоретична підготовка студентів із питань:

- сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;
- закони, закономірності, принципи та функції менеджменту;
- суть організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів і зовнішнього середовища;
- система методів управління;
- зміст процесів та технології управління;
- основи планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організація взаємодії та повноважень;
- зміст та характеристика основних типів організаційних структур управління;
- прийняття рішень у менеджменті;
- керівництво та лідерство, стилі управління;
- теорія конфліктів;

- організаційна культура;
- етика відповідальності у менеджменті;
- ефективність управління;
- теорія прийняття управлінських рішень;
- побудова ефективної системи управління.

По завершенні курсу студент **повинен уміти:**

- визначити місію та цілей;
- аналізувати і розробляти різних типів організаційних структур управління організацій;
- налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;
- правильно застосовувати різні методи управління;
- здійснювати делегування;
- застосовувати технологію розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- забезпечувати профілактику та вирішення конфліктів;
- формувати організаційну культуру;
- долати опір організаційним змінам;
- визначати й оцінювати ефективність менеджменту.

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

## **2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Тема 1. Вступ до менеджменту**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером та підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів.

Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність.

Моделі управління. Закони та принципи менеджменту. Процесійний, системний і ситуаційний підходи у менеджменті.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій 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 конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

## **Тема 2. Організації як об'єкти управління**

Поняття організації. Ознаки організації. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні.

Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».

Життєвий цикл організації.

Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.

Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямой дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

Глобальне та міжнародне середовище організації та його особливості. Етичне, культурне та соціальне середовища організації: поняття, особливості та механізми управління. Переваги та недоліки соціальної відповідальності. Поняття етики у менеджменті. Етична поведінка. Причини неетичної поведінки в організаціях. Заходи забезпечення етичної поведінки.

Методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

## **Тема 3. Управлінські рішення**

Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

## **Тема 4. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.

Основні елементи системи планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Стратегічне планування у діяльності організації. Поняття стратегії та її характеристики. Характеристика основних етапів стратегічного планування.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації під час формування стратегії. Використання SWOT-аналізу для формування стратегій. Формулювання стратегії бізнесу. Загальні стратегії Портера (стратегія диференціації, стратегія керування затратами (лідерство за цінами), стратегія

фокусування). Стратегія, що ґрунтується на циклі існування продукту. Формулювання корпоративної стратегії. Стратегія одного продукту. Пов'язана диверсифікація. Не пов'язана диверсифікація. Керування диверсифікацією. BGG-матриця. GE – бізнес-екран. Оцінка стратегії.

Тактичне планування в організації. Особливості тактичного планування. Основні види тактичних планів. Оперативне планування в організації. Особливості оперативного планування. Основні види оперативних планів. Альтернативне планування в організації. Бізнес-планування у діяльності організації. Мета, функції та структура бізнес-планів.

### **Тема 5. Організування як загальна менеджменту**

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності.

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.

Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні та функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління.

Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.

Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

### **Тема 6. Управління поведінкою**

Особистість та її індивідуальні риси. Велика п'ятірка індивідуальних рис особистості: поступливість, сумлінність, емоційність, екстраверсійність, відкритість. Локус контролю, упевненість у собі, авторитаризм, макіавеллізм, самоповага і схильність до ризику – як важливі риси особистості в організації. Маніпулятивна поведінка.

Поняття групи в організації. Причини об'єднання людей у групи. Види груп: формальні (функційні), неформальні, цільові, гуртки якості. Основні відмінності між формальними і неформальними групами.

Характеристики груп та команд: структура ролей, норми поведінки, формальне і неформальне лідерство. Стадії розвитку груп: формування, набуття навичок, зміцнення, розподіл на клани, внутрішня гармонія, подрібнення, ідеальна група.

Поняття, причини та природа конфлікту в організації. Поняття конфліктної ситуації. Обов'язкові елементи конфліктної ситуації: учасники конфлікту, об'єкт

конфлікту, рушійна сила (інцидент) конфлікту. Функціональні і дисфункціональні конфліктні ситуації. Основні види конфліктів: внутріособовий, міжособовий, міжгруповий, міжорганізаційний та конфлікт між особою і групою. Керування конфліктними ситуаціями.

Поняття організаційного стресу. Загальний адаптаційний синдром. Виробничі причини організаційних стресів. Особисті причини організаційних стресів. Способи попередження та подолання стресових ситуацій в організації.

### **Тема 7. Комунікації**

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

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

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

Історичний аналіз розвитку мотивації людей. Суть мотивації як загальної функції менеджменту та її базові категорії. Поняття потреб. Первинні і вторинні потреби. Винагороди: внутрішні і зовнішні. Модель мотивації працівника через потреби.

Підходи до мотивації з погляду потреб (змістовні мотиваційні теорії): теорія потреб Тугана-Барановського, ієрархія потреб Маслоу, теорія Мак Клеlland, двофакторна теорія Герцберга, теорії „Х» та „Y» Мак Грегора, теорія «Z» Оучі, теорія «ERG» Альдерфера.

Теорії мотивації, які відображають сам процес винагородження (процесійні мотиваційні теорії): теорія очікувань Врума, теорія справедливості, теорія партисипативного (спільного) управління, комплексна теорія Портера-Лоутера, теорія матеріального стимулювання праці.

Зміст матеріального стимулювання праці. Поняття заробітної плати. Основна і додаткова зарплата. Форми і системи оплати праці.

### **Тема 9. Керівництво, влада і 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. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва.

Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори та передумови формування стилів керівництва.

### **Тема 10. Контроль та ефективність**

Суть та необхідність контролювання в управлінні. Об'єкти і суб'єкти

контролю. Види контролю за етапами здійснення: попередній, поточний, заключний (підсумковий). Види контролю за змістом: фінансовий, структурний, операційний. Види контролю за рівнем централізації управління: централізований і децентралізований контроль. Основні характеристики контролю.

Етапи процесу контролю. Встановлення стандартів і критеріїв. Оцінка виконання робіт. Порівняння досягнутих результатів із стандартами та критеріями. Визначення потреби у корективах.

Характеристики ефективного контролю. Способи підвищення ефективності контролювання в організації.

Поняття та види ефективності управління.

### **3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Беседін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – Львів: Національний університет „Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ +» Інституту післядипломної освіти), „Інтелект- Захід», 2002. – 228 с.
4. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравелла, 2005. – 496 с.
5. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. Менеджмент: Підручник. – Харків: Інжек, 2005. – 456 с.

### **4. ФОРМА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ**

Формою підсумкового (семестрового) контролю з навчальної дисципліни «Менеджмент» є семестровий іспит.

### **5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ**

До засобів діагностики знань студентів з навчальної дисципліни «Менеджмент» належать: тестові завдання підсумкового та модульного контролю, ситуаційні завдання, перелік питань на іспит, які наведено у робочій програмі навчальної дисципліни.

Автори:

\_\_\_\_\_

М. О. Горинь