

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**  
дисципліни  
**“ЗАГАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**  
(для магістрів)

МАУП

Київ  
ДП «Видавничий дім «Персонал»  
2013

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Підготовлено кандидатом економічних наук, доцентом кафедри медичного та екологічного менеджменту *Л. О. Згалат-Лозинською*

Затверджено на засіданні кафедри медичного та екологічного менеджменту (протокол № 5 від 24.12.07)

Перезатверджено на засіданні кафедри управління персоналом та медичного менеджменту (протокол № 7 від 17.03.10)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*

**Згалат-Лозинська Л. О.** Навчальна програма дисципліни “Загальний менеджмент” (для магістрів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2013. — 26 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Загальний менеджмент”, вказівки до виконання контрольної роботи, варіанти контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список літератури.

Становлення і розвиток сучасних організацій потребує застосування системного підходу до управління на основі широкого спектру знань про процеси, які є об’єктивною передумовою формування та розвитку організаційних процесів та систем, підвищення ефективності їх функціонування та координації роботи всередині самої організації.

Загальний менеджмент зорієнтовано на формування цілеспрямованого впливу на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей, що дає змогу досягнути стрункої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей.

Основна мета вивчення навчальної дисципліни “Загальний менеджмент” — набути сучасного управлінського мислення, опанувати методологічні основи системного управління організаціями; навчитися приймати адекватні управлінські рішення, координувати роботу всередині організацій через реалізацію функцій планування, організації та контролю виконання завдань діяльності.

Предметом дисципліни “Загальний менеджмент” є процес формування ефективних організацій на основі реалізації системного та процесного підходу до управління, прийняття та виконання узгоджених управлінських рішень.

Завданням навчальної дисципліни є формування у студентів розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; оволодіння практичними інструментами, які можуть бути використані для створення організацій, підвищення ефективності функціонування організаційних процесів та систем за умови оптимального використання усіх видів ресурсів, координації роботи всередині організації через реалізацію функцій планування, організації та контролю виконання завдань діяльності.

У процесі вивчення дисципліни “Теорія організації” студенти повинні:

- усвідомити концепцію системного підходу до організації;
- засвоїти методологічні основи прийняття управлінських рішень, а також розглянути фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень та їх реалізацію;

- вивчити підходи до формування системи планів діяльності організації;
- опанувати теоретичні та практичні підходи до складання та затвердження планів;
- набути практичного досвіду оцінювання виконання структурними підрозділами, окремими виконавцями колективного договору, програм, планових завдань та посадових обов'язків;
- ознайомитись з технологією використання організаційних форм діяльності керівництва для узгодження подальшої поведінки, зокрема процедурою проведення нарад, зустрічей, роботи тимчасових структур в організації;
- ознайомитись з базовими положеннями ситуаційного управління та особливостю розробки рішень у конкретній ситуації;
- оволодіти методикою та засобами комунікативного процесу задля забезпечення своєчасного подання інформації та звітності з питань діяльності адміністративної служби;
- набути навичок оцінювання ефективності управлінської діяльності, діяльності персоналу та організації в цілому;
- опанувати теоретичні і практичні підходи до здійснення контролю виконання завдань діяльності на основі аналізу звітних документів організації.

Методика викладання цієї дисципліни передбачає застосування сучасних методів активізації навчання (тренінгів, ділових ігор), провідне місце серед яких належить case-study (методу ситуацій). Метод ситуацій сприятиме глибшому відпрацюванню ситуацій з різноманітних аспектів управління та формуванню у студентів практичних навичок прийняття адекватних управлінських рішень.

Семестровий контроль знань проводиться у формі іспиту. Іспит — це оцінювання рівня засвоєння студентом навчального матеріалу за результатами його роботи на практичних заняттях, яке здійснюється під час співбесіди (для студентів денної та вечірньої форм навчання) або контрольної роботи (для студентів заочної форми навчання) з урахуванням результатів складання рубіжних атестацій.

Курс “Загальний менеджмент” вивчається у комплексі з вивченням таких дисциплін, як теорія організації, стратегічний менеджмент, концептуальні засади сучасного менеджменту.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
**дисципліни**  
**“ЗАГАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

№ пор.	Назва змістового модуля, теми	Кількість годин, з них:						Форма контролю	Примітка
		Лекції	Семінари	Практичні заняття	Інд. конс. роб.	СРС			
1	2	3	4	5	6	7		9	
<b>Змістовий модуль I. Методологічні основи менеджменту</b>									
1	Системний підхід до управління організацією	2	1			8	У		
2	Процес прийняття управлінського рішення	2	1			8	СР		
3	Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію	2		2		8	Т	Модульний контроль знань	
<b>Змістовий модуль II. Загальні функції менеджменту</b>									
4	Формування системи перспективних планів діяльності організації	2	2			6	У		
5	Процедура складання та затвердження планів	2		2		6	СР		
6	Раціональність у сфері управлінської діяльності	2	1			6	СР		

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Організаційні форми діяльності керівництва	4	1			6	Т	Модульний контроль знань
<b>Змістовий модуль III. Технологія менеджменту</b>								
8	Ситуаційне управління	2	1			8	У	
9	Організаційно-комунікативні аспекти управління організацією	2	1			8	СР	
10	Контроль виконання завдань діяльності	2		2		8	Е	Модульний контроль знань
Разом годин: 108		22	8	6		72		

**ЗМІСТ**  
**дисципліни**  
**“ЗАГАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

**Змістовий модуль I. Методологічні основи менеджменту**

**Тема 1. Системний підхід до управління організацією**

Системний підхід у менеджменті. Організації як соціотехнічні системи відкритого типу. Класифікація та властивості систем: неадитивність, емерджентність, синергічність, мультиплікативність, стійкість, адаптивність, централізованість, відособленість, сумісність, властивість “зворотних зв’язків”.

Фактори впливу на організацію. Фактори внутрішнього середовища організації: цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси.

Фактори зовнішнього середовища організації прямої дії: споживачі, постачальники, конкуренти, органи державної влади, інфраструктура,

законодавчі акти, профспілки, партії, громадські організації, система економічних відносин у державі, організації – сусіди. Фактори зовнішнього середовища організації непрямої дії: міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політична ситуація, соціально-культурні обставини, рівень техніки та технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки. Характеристика факторів зовнішнього середовища організації: взаємозалежність, складність, рухомість, динамічність, невизначеність, багатогранність факторів зовнішнього середовища.

*Література:* основна [4; 5; 8; 9; 11; 14];  
додаткова [29; 31]

**Тема 2. Процес прийняття управлінського рішення**

Сутність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень.

Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення: виявлення та визначення ситуації, що потребує вирішення; визначення варіантів; оцінка варіантів; вибір оптимального варіанта; впровадження обраного варіанта; оцінка результатів.

Структурно-рівневий принцип організації процесу прийняття управлінських рішень. Функціональна організація процесу прийняття рішення. Урахування закономірностей організаційної і функціональної організації процесу прийняття рішень.

Технологія прийняття управлінських рішень як характеристика діяльності керівника і апарату управління. Управлінське рішення як варіант, формула впливу керуючої системи на керовану, фіксований управлінський акт, виражений у письмовій та усній формах і реалізований для розв’язання проблемної ситуації.

Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень як фактор ефективності системи менеджменту.

Методи прийняття управлінських рішень: порівняння, індексний, балансовий, ланцюгових підстановок, елімінування, графічний, функціонально-вартісний і факторний аналіз і їх застосування з ЕОМ. Методи економічного і соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень. Методи самоуправління при прийнятті управлінських рішень.

Групове ухвалення рішення в організаціях. Форми групового ухвалення рішення.

*Література:* основна [4; 5; 8; 9; 11; 13; 14; 16; 19; 20];  
додаткова [29]

### **Тема 3. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію**

Принципи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень: принцип нормативного використання ресурсів, раціональності інформаційного забезпечення управління, економії часу (визначає своєчасність управлінських рішень, оперативність і ритмічність процесу прийняття рішення), інтенсифікації (повного використання ресурсів, скорочення їх витрат і раціоналізації величини їх запасів); інтеграції процесу прийняття рішень у межах технології управління і загального функціонування системи управління.

Чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень: особисті якості, стиль поведінки менеджера, стан зовнішнього і внутрішнього середовища прийняття рішення, обсяг інформаційного забезпечення, взаємозалежність управлінських рішень, можливість застосування сучасних технічних засобів. Ухвалення рішень за умов визначеності, невизначеності, в умовах ризику.

Вибіркове сприйняття. Когнітивний дисонанс. Пам'ять і ретроспективні суб'єктивні зсуви. Залежність від контрасту. Евристика і суб'єктивні зсуви. Типові психологічні "пастки".

*Література:* основна [4; 5; 8; 9; 11; 13; 16; 19; 20];  
додаткова [25; 26; 29]

## **Змістовий модуль II. Загальні функції менеджменту**

### **Тема 4. Формування системи перспективних планів діяльності організації**

Сутність і роль планування в системі управління організацією. Принципи планування. Класифікація планів організації та їх взаємозв'язок. Методи планування: балансові, нормативні, експертні.

Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних та слабких сторін організації; розроблення стратегії. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Побудова "дерева цілей" організації. Концепція управління за цілями.

Стратегічне планування: його елементи та етапи. Базові стратегії бізнесу. SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів. Технологія здійснення PEST-аналізу та SWOT-аналізу.

Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів.

*Література:* основна [1; 2; 4; 5; 7; 12; 14; 18; 20];  
додаткова [29]

### **Тема 5. Процедура складання та затвердження планів**

Процедура складання і затвердження планів. Сутність та процедура складання програми діяльності організації. Формування квартальних, річних робочих планів.

Розділи річного плану діяльності підприємства: виробнича програма, план технічного розвитку і організації виробництва, план матеріально-технічного, кадрового забезпечення, фінансовий та маркетинговий плани, планування собівартості, прибутку та рентабельності, капітальних вкладень і капітального будівництва, підвищення економічної ефективності виробництва, фондів економічного стимулювання.

Формування договору на виконання (передачу) робіт, протоколу узгодження вартості роботи. Календарне планування та бюджетування. Розрахунки витрат за окремими статтями на роботи, що виконуються згідно з договором. Складання загального робочого плану на весь період проекту.

*Література:* основна [1; 2; 4; 5; 7; 12; 14; 18; 20];  
додаткова [29]

### **Тема 6. Раціональність у сфері управлінської діяльності**

Організаційна та фінансова оцінка успішності виконання планових завдань діяльності.

Оцінка виконання структурними підрозділами та окремими працівниками колективного договору. Контроль за дотриманням правил внутрішнього розпорядку.

Роль атестації у визначенні відповідності працівника посаді, методи її проведення. Оцінка виконання посадових обов'язків.

Ведення штатного розпису підприємства, реєстрація та розрахунок показників кадрових переміщень співробітників. Облік та оцінювання ефективності використання фонду робочого часу, продуктив-

ності праці, результативності кадрової роботи. Ситуаційні фактори укомплектування штатів.

*Література:* основна [5; 6; 10; 19; 20];  
додаткова [29]

### **Тема 7. Організаційні форми діяльності керівництва**

Документальне оформлення проекту створення організаційної форми управління. Формування статуту, установчого договору. Формування колективного договору: його елементи та порядок укладання. Положення про структурний підрозділ: сутність та складові. Забезпечення координації робіт між структурними підрозділами. Розробка посадових інструкцій.

Утворення тимчасових структур в організації. Комітети, комісії та робочі групи як засіб вирішення цільового завдання: сутність, види, завдання, порядок утворення.

Проведення координаційних заходів за участю керівництва. Наради, засідання, збори, зустрічі як ефективні способи вирішення управлінських задач.

Ділові переговори: підготовка, методи та стилі проведення, тактичні прийоми.

*Література:* основна [1; 4; 5; 10; 14; 19];  
додаткова [29; 33]

## **Змістовий модуль III. Технологія менеджменту**

### **Тема 8. Ситуаційне управління**

Ситуаційний підхід як спосіб мислення про організаційні проблеми та їх вирішення. Можливості та обмеження ситуаційного підходу. Концентрація ситуаційного підходу на ситуаційних відмінностях між організаціями та всередині самих організацій. Ситуації у сфері менеджменту.

Методологія ситуаційного підходу як чотириступеневий процес.

Методи встановлення факторів, що визначають розвиток ситуації.

Засоби інтерпретації ситуації. Визначення ступеня впливу факторів на організацію в конкретній ситуації. Ймовірний ефект зміни змінних організацій.

Методи розв'язання ситуації: управління відхиленнями, організація управління за контрольними точками, реактивний менеджмент.

Ситуаційний аналіз: сутність та етапи здійснення. Роль ситуаційного аналізу у встановленні тенденцій, закономірностей і факторів, що впливають на розвиток ситуації. Спрямованість ситуаційного аналізу на вирішення основних проблем організації.

*Література:* основна [3; 13];  
додаткова [29]

### **Тема 9. Організаційно-комунікативні аспекти управління організацією**

Сутність і роль організаційних комунікацій.

Вимоги, які висуваються до інформації. Забезпечення своєчасності подання інформації та звітності з питань діяльності адміністративної служби. Регламентована звітність за результатами обліку доходів, сум обчислених податків і внесків. Документи для оформлення господарських операцій.

Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.

Види комунікацій у управлінні. Інформаційні канали та мережі в організації.

Методи вдосконалення комунікацій. Підвищення ефективності інформаційного обміну.

*Література:* основна [4; 5; 11; 15; 17; 19; 20];  
додаткова [29]

### **Тема 10. Контроль виконання завдань діяльності**

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи організації контролю. Суб'єкти і об'єкти контролю. Відповідальність за контроль.

Оцінка ефективності взаємодії адміністративної служби з керівництвом, структурними підрозділами, юридичними та фізичними особами.

Типи контролю: за часом здійснення, способом організації, спрямованістю, сферою; рівнем. Фінансовий, адміністративний, технологічний, кадровий, маркетинговий контроль.

Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль.

Етапи процесу контролю: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; проведення коректив.

Децентралізований контроль: його сутність та методи.

Система контролювання: внутрішньофірмове, незалежне, державне.

Інструменти поведінкового контролю.

Методи документального і фактичного контролю. Документування характеристик продуктів діяльності. Складання технічних інструкцій та технічних умов. Стандарти організації. Сертифікація та стандартизація продукції.

Оцінка стану трудової та виконавської дисципліни.

Форми контролю виконання завдань діяльності для бюджетних установ. Формування акту приймання дослідно-конструкторської, дослідно-технологічної, науково-дослідної роботи.

Рекомендації щодо здійснення ефективного контролю.

*Література:* основна [1; 5; 9; 11; 15; 16]  
додаткова [29; 32]

### **САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ**

Головною метою самостійної роботи студентів є активізація систематичної роботи студентів, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

Самостійна робота з навчальної дисципліни “Загальний менеджмент” включає:

- підготовку до практичних занять (для студентів денної та вечірньої форм навчання);
- письмове виконання контрольних робіт (для студентів заочної форми навчання). Контрольна робота є комплексним завданням, в якому містяться два теоретичних і одне аналітико-ситуаційне завдання, виконання якого розвиває самостійність аналітичної обробки економічної інформації;
- підготовку до підсумкового контролю знань за контрольними питаннями.

Важливе значення в керівництві самостійною роботою студентів належить індивідуальним та груповим консультаціям, їх мета — до-

помогти студентам у вивченні того чи іншого питання, правильно організувати самостійну роботу над вивченням предмета.

Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись із навчально-методичною літературою, яка наведена у списку рекомендованої літератури, а також із публікаціями періодичних видань. Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що належить до конкретної теми;
- в) дати відповідь на контрольні запитання відповідної теми;
- г) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

При вивченні навчального матеріалу необхідно використовувати звіти підприємств та інші джерела економічної інформації, аналізуючи зміни показників за методикою, поданою в підручниках.

Основними видами контролю рівня опанування навчального матеріалу студентами денної та вечірньої форм навчання є усне опитування (заочної форми навчання — перевірка контрольних робіт). За результатами контролю студентам виставляють оцінки в журналах поточної успішності за бальною системою модульно-рейтингового контролю. Підсумковий контроль знань у вигляді іспиту здійснюється за контрольними питаннями.

**Перелік питань для самостійної роботи студентів з курсу  
“Загальний менеджмент”**

№ пор.	Тема	Питання	Література	Вид контролю
1	2	3	4	5
1	Системний підхід до управління організацією	1. Фактори зовнішнього середовища організації прямої дії. 2. Фактори зовнішнього середовища організації непрямої дії. 3. Характеристика факторів зовнішнього середовища організації: взаємозалежність, складність, рухомість, динамічність, невизначеність, багатогранність факторів зовнішнього середовища	11, 13	Опитування
2	Процес прийняття управлінського рішення	1. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень як фактор ефективності системи менеджменту. 2. Методи прийняття управлінських рішень: функціонально-вартісний і факторний аналіз. 3. Методи економічного і соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень. 4. Групове ухвалення рішення в організаціях. Форми групового ухвалення рішення	11, 15	Конспект
3	Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень та їх реалізацію	1. Ухвалення рішень за умов визначеності, невизначеності, в умовах ризику. 2. Типові психологічні “паспки”	11, 15	Конспект
4	Формування системи перспективних планів діяльності організації	1. Побудова “дерева цілей” організації. Концепція управління за цілями. 2. Стратегічне планування: елементи та етапи. Базові стратегії бізнесу. 3. SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів	3, 11, 15	Опитування

1	2	3	4	5
		4. Технологія здійснення PEST- аналізу та SWOT- аналізу. 5. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних		
5	Процедура складання та затвердження планів	1. Розділи річного плану діяльності підприємства: план матеріально-технічного, кадрового забезпечення, фінансовий та маркетинговий плани, планування собівартості, прибутку та рентабельності, капітальних вкладень і капітального будівництва, підвищення економічної ефективності виробництва	17	Конспект
6	Раціональність у сфері управлінської діяльності	1. Роль атестації у визначенні відповідності працівника посаді, методи її проведення. 2. Облік та оцінка ефективності використання фонду робочого часу, продуктивності праці, результативності кадрової роботи	1; дод. 12, 4	Конспект
7	Організаційні форми діяльності керівництва	1. Проведення координаційних заходів за участю керівництва. Народи, засідання, збори, зустрічі як ефективні способи вирішення управлінських завдань. 2. Ділові переговори: підготовка, методи та стилі проведення, тактичні прийоми	14	Конспект
8	Ситуаційне управління	1. Методи розв'язання ситуації: управління відхиленнями, організація управління за контрольними точками, реактивний менеджмент. 2. Ситуаційний аналіз: сутність та етапи здійснення. Роль ситуаційного аналізу у встановленні тенденцій, закономірностей і факторів, що впливають на розвиток ситуації	3	Опитування
9	Організаційно-комунікативні аспекти управління організацією	1. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту. 2. Інформаційні канали та мережі в організації. 3. Методи вдосконалення комунікацій. 4. Підвищення ефективності інформаційного обміну	11, 15	Конспект



1	2	3	4	5
10	Контроль виконання завдань діяльності	1. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль. 2. Рекомендації щодо здійснення ефективного контролю	5,11,20	Конспект

### **ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Номер варіанта контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е, Є	2
Ж, З, І	3
Й, К, Л	4
М, Н, О	5
П, Р, С	6
Т, У, Ф	7
Х, Ц, Ч	8
Ш, Щ	9
Ю, Я	10

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

Мета контрольної роботи – закріпити й поглибити теоретичні знання, здобуті у процесі вивчення дисципліни “Загальний менеджмент”, сформувати вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами та статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень в організаціях.

### **ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

#### **Варіант 1**

1. Організації як соціотехнічні системи відкритого типу.
2. Типи контролю: фінансовий, адміністративний, технологічний, кадровий, маркетинговий. Рекомендації щодо здійснення ефективного контролю.
3. Визначте головні комунікативні бар'єри в організації, де Ви працюєте. Розробіть заходи підвищення ефективності інформаційного обміну.

#### **Варіант 2**

1. Системний підхід у менеджменті. Класифікація та властивості систем.
2. Забезпечення своєчасності подання інформації та звітності з питань діяльності адміністративної служби.
3. Для формулювання стратегії здійсніть SWOT-аналіз компанії АвтоЗАЗ “DAEWOO”.

#### **Варіант 3**

1. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації: сутність, характеристика та оцінка.
2. Ситуаційний аналіз: сутність та етапи здійснення. Спрямованість ситуаційного аналізу на вирішення основних проблем організації.
3. Розробіть схему проведення наради з питань поточної діяльності організації. Питання студент обирає самостійно.

#### **Варіант 4**

1. Функціональна організація процесу прийняття рішення.
2. Інформаційна модель організації як схема потоків інформації, що використовується у процесі управління.
3. Розробіть посадову інструкцію для менеджера з маркетингу.

#### **Варіант 5**

1. Технологія прийняття управлінських рішень як характеристика діяльності керівника і апарату управління.
2. Методи розв'язання ситуації: управління відхиленнями, організація управління за контрольними точками, реактивний менеджмент.
3. Розробіть положення про підрозділ обслуговування клієнтів підприємства, що надає послуги (на вибір студента). Положення про функціональний підрозділ має включати наступні складові: загальні положення, основна мета та завдання, основні функції, управління підрозділом, зв'язки підрозділу з іншими службами та підрозділами, права підрозділу, відповідальність підрозділу, ліквідація та реорганізація підрозділу.

### Варіант 6

1. Чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
2. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту. Класифікація оглядово-аналітичної інформації.
3. Розробіть план підготовки та проведення ділових переговорів з партнерами. Які методи та стилі проведення, тактичні прийоми можуть бути використані?

### Варіант 7

1. Ухвалення рішень за умов невизначеності та ризику.
2. Підготовка звітів про виконання планових показників розвитку, результати роботи господарчих і управлінських структур на основі методів статистичного аналізу даних, результатів соціологічних, маркетингових досліджень.
3. Наведіть теоретичні підходи до атестації для визначення відповідності працівника посаді. Розробіть систему такої атестації для конкретної організації.

### Варіант 8

1. Сутність і роль планування в системі управління організацією. Методи планування: балансові, нормативні, експертні.
2. Положення про структурний підрозділ: сутність та складові.
3. Розробіть матрицю SWOT для аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації для кондитерської фабрики "Roshen".

### Варіант 9

1. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів.
2. Календарне планування та бюджетування.
3. Визначте перелік та обґрунтуйте необхідність створення тимчасових структур в організації. Наведіть приклади їх створення в реальних організаціях.

### Варіант 10

1. Сутність та етапи процесу планування. Базові стратегії бізнесу.
2. Підготовка звітів про виконання планових показників розвитку, результати роботи господарчих і управлінських структур на основі методів статистичного аналізу даних, результатів соціологічних, маркетингових досліджень.
3. Сформууйте статут товариства з обмеженою відповідальністю, напрям діяльності якого є виробництво та реалізація товарів широкого вжитку.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Системний підхід у менеджменті.
2. Організації як соціотехнічні системи відкритого типу.
3. Класифікація та властивості систем
4. Фактори внутрішнього середовища організації. Взаємозалежність внутрішніх змінних.
5. Фактори зовнішнього середовища організації.
6. Характеристика факторів зовнішнього середовища організації.
7. Сутність та класифікація управлінських рішень.
8. Структурно-рівневий принцип організації процесу прийняття управлінських рішень.
9. Технологія прийняття управлінських рішень як характеристика діяльності керівника і апарату управління.
10. Функціональна організація процесу прийняття рішення.
11. Методи прийняття управлінських рішень.
12. Функціонально-вартісний і факторний аналіз як методи прийняття управлінських рішень.
13. Принципи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень.
14. Чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
15. Методи економічного і соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень.
16. Ухвалення рішень за умов невизначеності та ризику.
17. Балансовий метод прийняття управлінських рішень.

18. Вибіркове сприйняття та когнітивний дисонанс як чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
19. Методи прийняття управлінських рішень. Особливості застосування нормативних методів.
20. Умови та технологія застосування методів екстраполяції та експертних оцінок у процесі прийняття управлінських рішень.
21. Групове ухвалення рішень в організаціях. Форми групового ухвалення рішення.
22. Пам'ять, ретроспективні, суб'єктивні зсуви як чинники, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
23. Типові психологічні "пастки" у процесі прийняття управлінських рішень.
24. Сутність і роль планування в системі управління організацією.
25. Класифікація планів організації та їх взаємозв'язок.
26. Методи планування: балансові, нормативні, експертні.
27. Сутність і етапи процесу планування.
28. Принципи планування.
29. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації.
30. Побудова "дерева цілей" організації. Концепція управління за цілями.
31. Стратегічне планування: його елементи та етапи.
32. Концепція управління за цілями.
33. Базові стратегії бізнесу.
34. SNN-підхід до аналізу внутрішніх ресурсів
35. Сутність та технологія здійснення PEST- аналізу.
36. Сутність та технологія здійснення SWOT- аналізу.
37. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів.
38. Процедура складання і затвердження планів.
39. Розділи річного плану діяльності підприємства.
40. Планування кадрового складу підприємства: сутність та технологія здійснення.
41. Роль та місце маркетингового планування в діяльності організації.
42. Планування собівартості, прибутку та рентабельності: сутність та технологія виконання.
43. Календарне планування та бюджетування.
44. Фінансова оцінка успішності виконання планових завдань діяльності.
45. Формування квартальних, річних робочих планів.
46. Роль атестації у визначенні відповідності працівника посаді, методи її проведення. Оцінка виконання посадових обов'язків.
47. Облік та оцінка ефективності використання фонду робочого часу, продуктивності праці, результативності кадрової роботи.
48. Ведення штатного розкладу підприємства, реєстрація та розрахунок показників кадрових переміщень співробітників.
49. Формування колективного договору: його елементи та порядок укладення.
50. Положення про структурний підрозділ: сутність та складові. Забезпечення координації робіт між структурними підрозділами.
51. Документальне оформлення проекту створення організаційної форми управління.
52. Формування статуту, установчого договору.
53. Розробка посадових інструкцій: сутність та складові.
54. Утворення тимчасових структур в організації.
55. Комітети, комісії та робочі групи як засіб вирішення цільового завдання.
56. Сутність, види, завдання, порядок утворення комісій в організаціях.
57. Проведення координаційних заходів за участю керівництва.
58. Ділові переговори: підготовка, методи та стилі проведення, тактичні прийоми.
59. Сутність та види нарад: диктаторські, автократичні, дискусійні, вільні, змішані.
60. Сутність та класифікація нарад за змістом рішень.
61. Фактори, що підвищують ефективність проведення нарад.
62. Підготовка, організація, правила проведення нарад, засідань, зборів.
63. Ситуаційний підхід як спосіб мислення про організаційні проблеми та їх вирішення.
64. Ситуаційний аналіз: сутність та етапи здійснення.
65. Методологія ситуаційного підходу як чотириступеневий процес.

66. Методи розв'язання ситуації: управління за відхиленнями, організація управління за контрольними точками.
67. Сутність і роль організаційних комунікацій.
68. Забезпечення своєчасності подання інформації та звітності з питань діяльності адміністративної служби.
69. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту.
70. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.
71. Інформаційні канали та мережі в організації.
72. Підвищення ефективності інформаційного обміну.
73. Поняття контролю та його місце в системі управління. Відповідальність за контроль.
74. Суб'єкти і об'єкти контролю.
75. Типи контролю за часом здійснення: попередній, поточний, підсумковий.
76. Типи контролю: адміністративний та кадровий контроль.
77. Типи контролю: фінансовий та маркетинговий контроль.
78. Технологічний контроль.
79. Методи документального і фактичного контролю.
80. Документування характеристик продуктів діяльності.
81. Оцінка стану трудової та виконавської дисципліни.
82. Форми контролю виконання завдань діяльності для бюджетних установ.
83. Рекомендації щодо здійснення ефективного контролю.
84. Складання технічних інструкцій та технічних умов.
85. Сертифікація та стандартизація продукції.
86. Формування акта приймання науково-дослідних робіт.
87. Етапи процесу контролю.
88. Децентралізований контроль: його сутність та методи.
89. Система контролювання: внутрішньофірмове, незалежне, державне.
90. Інструменти поведінкового контролю.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Основна

1. *Большаков А. С.* Менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2000. — 160 с.
2. *Брайсон Джон М.* Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій. — Львів: Літопис, 2004.
3. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вузів. — 2-ге вид., випр. та доп. — К.: Центр навч. л-ри, 2005. — 372 с.
4. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: Учебник. — М.: Триада, 1997. — 384 с.
5. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002. — 528 с.
6. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — 2-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 1999. — 624 с.
7. *Ефремова В. С.* Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. — М.: Финпресс, 1998.
8. *Завадський Й. С.* Менеджмент. — 2-ге вид. — К.: Укр.-фін. ін.-т менеджменту і бізнесу, 1998. — Т. 1. — 542 с.
9. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ТОО "Остожье", 1999. — 336 с.
10. *Калина А. В.* Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учеб.-метод. пособие. — К.: МАУП, 1997.
11. *Кузьмін О.Є., Мельник О. Г.* Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
12. *Немцов В. Д., Довгань Л. С.* Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. — К.: УВПК Ексоб, 2001. — 560 с.
13. *Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В.* Основы адміністративного менеджменту: Навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2004. — 560 с.
14. *Родченко В. В., Новак В. О.* Менеджмент: Навч. посіб. — К.: НАУ, 2001. — 400 с.
15. *Сладкевич В. П.* Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. — К.: МАУП, 2007. — 488 с.
16. *Стадник В. В., Йохна М. А.* Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.

17. *Тарасюк Г. М., Шваб Л. І.* Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. — К.: Каравела, 2003. — 432 с.
18. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. — 9-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
19. *Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина.* — М.: ИНФРА-М, 1999.
20. *Шегда А. В.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — К.: Т-во “Знання”, КОО, 1998. — 512 с.

*Додаткова*

21. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
22. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы. Учеб.-метод. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998.
23. *Басовский Л. Е.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1999.
24. *Большаков А. С., Михайлов В. И.* Современный менеджмент: теория и практика. — 2-е изд., испр. и доп. — СПб.: Питер, 2002. — 416 с.
25. *Гріфін Р., Яцура В.* Основы менеджменту: Підручник. — Львів: Бак, 2001. — 624 с.
26. *Дафт Р. Л.* Менеджмент: Пер. с англ.: Учебник. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
27. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента = Management: Пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Дело, 1998. — 800 с.
28. *Мильнер Б. З.* Теория организации: Учебник. — 2 изд. — М.: ИНФРА-М, 1999.
29. *Основы менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Баєва, Л. О. Згалаг-Лозинська, В. П. Сладкевич, Н. І. Фетісова; За ред. О. В. Баєвої, Н. І. Фетісової, Л. О. Згалаг-Лозинської.* — К.: МАУП, 2007. — Ч. 1 — 333 с.; Ч. 2. — 335 с.
30. *Паблішер А.* Курс МВА по стратегическому менеджменту. — М., 2002.
31. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003.
32. *Робинс С., Коултер М.* Менеджмент: Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2004. — 880 с.

33. *Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.* — 2-е изд, перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
34. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
35. *Янчевский В. Г.* Основы менеджмента: Учеб. пособие. — Минск: ТетраСистемс, 2004. — 224 с.

## **ЗМІСТ**

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Загальний менеджмент” .....	5
Зміст дисципліни “Загальний менеджмент” .....	6
Самостійна робота студентів .....	12
Вказівки до виконання контрольної роботи .....	16
Варіанти контрольних робіт.....	16
Питання для самоконтролю .....	19
Список літератури .....	23

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*  
Редактор *С. Г. Рогузько*  
Комп’ютерне верстання *О. М. Каденко*

Зам. № ВКЦ-4965

Формат 60×84/16. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП «Видавничий дім «Персонал»

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб’єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008*