

**Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет
імені Г. С. Сковороди**

**А. О. Гура
Т. Г. Гуцан
О. О. Зеленько
І. О. Ночвіна
І. А. Прокопенко
І. А. Рядинська**

Менеджмент вищої освіти

**Методичні рекомендації для семінарських занять та
самостійного вивчення дисципліни
здобувачами освіти неекономічних спеціальностей**

Харків – 2020

УДК 330.1
О-75

Укладачі: Гура А. О., Гуцан Т. Г., Зеленько О. О., Ночвіна І. О.,
І. А. Прокопенко, Рядинська І. А.

Рецензенти:

Шиловцева Н. В. – кандидат економічних наук, професор кафедри міжнародного бізнесу та економічної теорії Національного університету імені В.Н.Каразіна

Осьмірко І.В. - кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, фінансів та обліку Харківського національного педагогічного університету імені Г.С.Сковороди

Гура А. О., Гуцан Т. Г., Зеленько О. О., Ночвіна І. О., І. А. Прокопенко, Рядинська І. А. Методичні рекомендації для семінарських занять та самостійного вивчення дисципліни здобувачами освіти неекономічних спеціальностей. – Харків : ХНПУ, 2020. – 113с.

Затверджено редакційно-видавничою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди
Протокол № 6 від 05.11.2019 р.

Відповідальність за зміст, стилістику, орфографію та пунктуацію
несуть автори

Видано за рахунок укладачів

© Харківський національний педагогічний
університет імені Г.С. Сковороди
© Гура А.О., Гуцан Т.Г., Зеленько О.О.,
Ночвіна І.О., Прокопенко І.А., Рядинська І.А.

ЗМІСТ

Модуль 1. Теоретичні основи менеджменту	7
Тема 1. Сутність та значення менеджменту	7
Тема 2. Виникнення менеджменту та еволюція управлінської думки.....	12
Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту	20
Тема 4. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації	26
Тема 5. Загальні функції управління	33
Тема 6. Управлінські рішення. Процес прийняття рішень. Моделі та методи прийняття рішень.....	46
Тема 7. Керівництво, лідерство, влада, вплив.....	57
Тема 8. Управління розвитком, змінами, конфліктами.....	62
Тема 9. Оцінка ефективності управління в організації.....	69
Модуль 2. Менеджмент вищої освіти як специфічна галузь управлінських наук.....	74
Тема 10. Становлення та розвиток менеджменту в освіті.....	74
Тема 11. Сучасні моделі освіти та системи управління освіти в Україні.....	79
Тема 12. Заклад вищої освіти, як об'єкт управління.....	84
Тема 13. Управління якістю вищої освіти.....	92
Тема 14. Лідерство та управління змінами в системі освіти.....	98
Питання до заліку.....	107
Критерії оцінювання успішності навчання студентів.....	109
Рекомендована література.....	110

Загальні методичні вказівки

Освіта є однією з найголовніших складових загальнолюдських цінностей. На сучасному етапі в Україні активно відбувається процес інтеграції національної системи вищої освіти в європейський і світовий освітній простір, здійснюється модернізація освітньої діяльності в контексті європейських вимог. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» метою діяльності закладів вищої освіти є підготовка «конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях».

Основним змістом освітньої діяльності Університету в сучасних умовах є формування інноваційного освітнього середовища, впровадження новітніх технологій в освітній процес, підвищення якості професійної освіти, забезпечення її мобільності, привабливості, конкурентоспроможності на ринку праці. Тому першочергове завдання менеджменту вищої освіти полягає в створенні організаційної структури, творчого інноваційного клімату, необхідного сучасному керівнику вищого навчального закладу.

Необхідним для керівника вищого навчального закладу є вивчення таких питань: сутності основних понять і категорій менеджменту та управління вищою освітою; принципів і функцій менеджменту; суті організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів та зовнішнього середовища; системи методів управління; основ планування, мотивації, контролю та регулювання; організації взаємодії та повноважень; змісту, характеристики основних типів організаційних структур управління та підходів до їх проектування; прийняття ефективних рішень у менеджменті; інформаційного забезпечення процесу управління; керівництва та лідерства, стилів управління; здійснення організаційних змін та підходів до визначення ефективності менеджменту у вищій освіті.

Дана дисципліна формує знання доктора філософії у можливості оволодіння новітніми освітніми технологіями менеджменту вищої освіти з метою реалізації змісту вищої освіти, що враховують інтереси та здібності здобувачів освіти, творчу індивідуальність викладача вищої школи.

Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Менеджмент вищої освіти» є формування у здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі освітнього менеджменту; формування розуміння концептуальних основ системного управління закладами вищої освіти; дотримання принципів академічної доброчесності; прийняття ефективних управлінських рішень.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Менеджмент вищої освіти» є:

- ЗКЗ 9.1 - опанування теоретичних засад управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, функції, методи, типи та моделі управління) та уміння організувати управлінську діяльність у закладах вищої освіти на наукових засадах;
- ЗІК 9.3 - формування умінь розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницької інноваційної діяльності, що передбачає переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та професійної практики управління в галузі освіти;
- ЗК 9.10 - використання академічної української мови у професійній діяльності;
- ЗК 9.8 - практикувати дотримання етичних принципів ведення дискусій та оприлюднення результатів наукової праці;
- ВА 9.18 - формування особистісної компетенції до самовдосконалення; здатність до безперервного саморозвитку; визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

Результати навчання здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти здатні

- ПР 1 – продемонструвати здібності здійснювати нормативно-правові процедури в управлінській діяльності на основі знання теорії освітнього менеджменту, працювати у нормативно-правовому полі законодавства України;
- ПР 4 - продемонструвати передові концептуальні та методологічні знання в галузі професійної діяльності, принципів побудови системи менеджменту та здійснення організаційних перетворень в галузі вищої освіти;
- ПР 4 – показати здатність визначати рівень власної професійної компетенції, обирати оптимальні методи управління в галузі вищої освіти, організовувати діяльність із дотриманням вимог процесуального підходу й ефективності управлінського циклу;
- ПР 2 – проявляти уміння аналізувати проблеми і недоліки модернізаційних процесів в галузі вищої освіти; компоненти управлінської діяльності; діяльність закладу вищої освіти як соціальної системи на кожному етапі його розвитку;
- ПР 4 – проявити здатність проводити мікродослідження щодо визначення власної готовності до виконання певних управлінських функцій, встановлення ступеня сформованості професійно необхідних властивостей і здібностей.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 4 кредити 120
 годин.

Структура навчальної дисципліни

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 4/4 кредитів 120/120 годин.

Назви модулів і тем	Кількість годин											
	денна/вечірня форма						заочна форма					
	Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
		Аудиторні	Лекції	Практичні (семінарські)	Лабораторні	Самостійна робота		Аудиторні	Лекції	Практичні (семінарські)	Лабораторні	Самостійна робота
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту</i>												
Тема 1. Сутність та значення менеджменту	4	2	2			2					2	
Тема 2. Виникнення менеджменту та еволюція управлінської думки	6	2		2		4					2	
Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту	3	1		1		2				1	3	
Тема 4. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації	3	1		1		2				1	3	
Тема 5. Загальні функції управління	16	6	2	4		10			1	1	14	
Тема 6. Управлінські рішення. Процес прийняття рішень. Моделі та методи прийняття рішень.	15	7	3	4		8			1	1	16	
Тема 7. Керівництво, лідерство, влада, вплив.	9	1	1			8					8	
Тема 8. Управління розвитком, змінами, конфліктами	10	4	2	2		6					9	
Тема 9 Оцінка ефективності управління в організації	6					6					7	
Разом за модулем 1	72	24	10	14		48			6	4	64	
<i>Змістовий модуль 2. Менеджмент вищої освіти як специфічна галузь управління</i>												
Тема 10. Становлення та розвиток менеджменту в освіті	9	3	1	2		6			1	1	8	
Тема 11. Сучасні моделі освіти та системи управління освіти в Україні	12	4	2	2		8			2	2	8	
Тема 12. Заклад вищої освіти, як об'єкт	9	3	1	2		6			1	1	8	

управління												
Тема 13. Управління якістю вищої освіти	8	2		2		6				1		8
Тема 14. Лідерство та управління змінами в системі освіти	10	4	2	2		6				1		8
Разом за змістовим модулем 2	48	16	6	10		32			4	6		40
Усього годин	120	40	16	24		80			6	10		104

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту

Тема 1. Сутність та значення менеджменту

Поняття менеджменту. Роль менеджменту в соціально-економічному розвитку суспільства. Система управління. Організація як об'єкт управління. Суб'єкти постановки управлінських задач. Рівні управління в організації. Роль менеджменту в сучасній організації. Цілі і завдання менеджменту. Загальні і спеціальні функції менеджменту як виду діяльності. Види менеджменту. Соціальна відповідальність і етика менеджера.

Тема 2. Виникнення менеджменту та еволюція управлінської думки

Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту. Школа наукового управління. Адміністративна школа управління.

Неокласична теорія менеджменту. Школа людських стосунків. Кількісна теорія менеджменту.

Сучасні напрямки теорії менеджменту. Процесний підхід до управління. Системний підхід до управління. Ситуаційний підхід. Сучасна парадигма менеджменту. Сучасні напрямки розвитку науки управління: тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту, орієнтація на технічні та технологічні нововведення.

Соціальна відповідальність менеджменту. Поняття соціальної відповідальності менеджменту: соціальні зобов'язання; соціальна взаємодія; соціальна чутливість. Внутрішні та зовнішні соціальні зобов'язання. Соціальний контракт.

Етика менеджменту. Сутність етики менеджменту. Механізм формування етичного поведіння. Етичний кодекс. Культура корпорацій.

Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту

Організація, цілі її діяльності та критерії успіху. Сутність та зміст поняття «організація». Види організацій: формальні та неформальні. Спільні

характеристики організацій: ресурси, залежність від зовнішнього середовища; горизонтальний та вертикальний поділ праці; необхідність управління. Цілі діяльності та критерії успіху організації.

Тема 4. Внутрішнє та зовнішнє середовище в організації

Зовнішнє середовище організації. Зовнішнє середовище організації та її характеристика. Середовище прямого впливу. Середовище непрямого впливу.

Внутрішнє середовище організації. Внутрішні змінні та їх характеристики. Взаємозв'язок внутрішніх змінних.

Тема 5. Загальні функції управління

Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Форми планування та види планів, їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Стратегічне планування і розробка стратегії. Оперативне планування на засадах застосування адміністративних та економічних важелів. Бізнес-планування.

Сутність функції організації. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Горизонтальний і вертикальний поділ праці в організаціях, рівні управління.

Сутність поняття мотивації та її зміст. Співвідношення спонукання, мотивації та винагороди. Роль заохочення та стягнення в ефективності мотивації. Змістовні теорії мотивації. Процесійні теорії мотивації. Форми і системи стимулювання праці в загальному процесі управління.

Поняття і зміст контролю. Необхідність контролю: невизначеність; попередження; підтримка успіху. Принципи організації і проведення контролю. Види контролю: попередній, поточний, кінцевий. Процес контролю і техніка його проведення.

Інструменти управлінського контролю. Зовнішній та внутрішній аудит. Контроль та контролінг.

Тема 6. Управлінські рішення. Процес прийняття рішень Моделі та методи прийняття управлінських рішень

Сутність процесу прийняття рішень. Сутність поняття «управлінське рішення». Місце прийняття рішень в процесі управління. Види організаційних рішень: запрограмовані, незапрограмовані, компроміси. Моделі прийняття рішень. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень.

Етапи прийняття рішень. Етапи раціонального розв'язання проблем: діагностика проблеми; формулювання обмежень та критеріїв прийняття

рішень; визначення альтернатив; оцінка альтернатив; вибір альтернатив. Реалізація та оцінка рішень.

Фактори впливу на процес прийняття рішення. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень: особові; організаційні; матеріальні фактори. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

Методи та моделі прийняття рішень. Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів та методів математичного програмування. Інструменти обґрунтування рішень. Кількісні та якісні методи. Методи прогнозування. Сутність і цілі використання платіжної матриці. Побудова «дерева рішень» і вибір оптимального варіанта. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Експертні методи прийняття рішень.

Тема 7. Керівництво, лідерство, влада, вплив

Природа та визначення керівництва та лідерства. Особистий і поведінковий підхід до управління. Способи впливу на підлеглих: емоційні та розумові. Прийоми позитивного впливу на робітників.

Сутність поняття «лідерство». Сутність поняття «лідерство». Риси керівника-лідера. Теорії лідерства. Концепції поведінкового підходу до лідерства. Поняття «континууму стилів керування». «Теорія Х» і «Теорія У» Д. МакГрегора. Авторитарно-демократичний континуум стилів керування Танненбаума — Шміда. Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Стили керування Р. Блейката Дж. Моутон.

Сутність понять «вплив» та «влада». Поняття повноваження. Баланс влади.

Форми влади. Форми влади: влада, яка базується на нагородженні; примусова влада, експертна влада; еталонна влада. Порівняння методів влади.

Тема 8. Управління розвитком, змінами, конфліктами

Природа конфлікту, його складові та види конфліктів. Причини конфліктів. Типи темпераменту та характеру людини. Способи розв'язання конфліктних ситуацій.

Природа організаційних змін та управління ними. Організаційний розвиток.

Стреси, фактори, що їх викликають та шляхи уникнення.

Тема 9. Оцінка ефективності управління в організації

Сутність ефективності у менеджменті, методи та критерії оцінювання. Підходи до оцінки ефективності управлінської діяльності. Показники ефективності управління та їх розрахунок. Напрямки підвищення ефективності управління організацією. Бюрократія в управлінні. Шляхи зменшення бюрократизації управління.

Відповідальність та етика в менеджменті. Соціальна відповідальність та її вплив на управління в сучасних умовах. Культура менеджменту

Змістовий модуль 2. Менеджмент вищої освіти як специфічна галузь управління

Тема 10. Становлення та розвиток менеджменту в освіті

Генезис поняття «управління» та «менеджмент». Сучасні школи «управління». Особливості поняття «менеджмент освіти». Сутність менеджменту освіти та закономірності менеджменту освіти. Принципи, на яких будуються засади діяльності освітнього менеджменту. Функції менеджменту освіти.

Тема 11. Сучасні моделі освіти та система управління освітою в Україні

Поняття та характеристика складників системи освіти. Державна політика у сфері освіти. Державне управління системою освіти. Європейська модель освіти. Американська модель освіти. Японська модель освіти.

Засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності в Україні. Органи управління у сфері освіти та їх повноваження.

Характеристика системи управління закладами освіти. Організаційно-правовий статус закладів освіти. Колегіальні органи управління та громадське самоврядування в закладах освіти. Прозорість та інформаційна відкритість закладів освіти.

Тема 12. Заклад вищої освіти, як об'єкт управління

Характеристика системи освіти: види, складові та рівні освіти. Характеристика вищої освіти та її стандарти.

Заклад вищої освіти, як окремий вид установи. Типи закладів вищої освіти, основні завдання та правовий статус. Принципи діяльності, основні права та обов'язки закладу вищої освіти. Структура закладу вищої освіти.

Управління закладом вищої освіти. Права, обов'язки та відповідальність керівника. Вчена рада як колегіальний орган управління закладу вищого закладу освіти. Робочі та дорадчі органи управління. Студентське самоврядування. Наукові товариства студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених.

Організація освітнього процесу. Форми здобуття освіти в закладах вищої освіти. Організації освітнього процесу та види навчальних занять. Управління науковою, науково-технічною, мистецькою та інноваційною діяльністю у закладах вищої освіти. Міжнародне співробітництво у сфері вищої освіти.

Контроль в системі вищої освіти. Відкритість прийняття рішень і провадження діяльності.

Сутність підготовки та прийняття управлінських рішень в закладах освіти. Особливості та етапи управлінського циклу. Особливості та значення інформаційного забезпечення процесу управління.

Тема 13. Управління якістю вищої освіти

Поняття якості освіти, мета та шляхи її забезпечення. Характеристика системи забезпечення якості вищої освіти.

Академічна доброчесність. Сукупність етичних принципів та визначених законом правил. Види порушень академічної доброчесності та відповідальність учасників освітнього процесу.

Інституційний аудит та акредитація: мета і порядок проведення. Зовнішній та внутрішній моніторинг якості освіти.

Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти як уповноважений орган із реалізації державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти, його повноваження. Діяльність незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти.

Тема 14. Лідерство та управління змінами в системі освіти

Лідерство та управління. Сучасні теорії лідерства в освіті (теорія великої людини; теорія особливостей (рис) людини; поведінкові теорії; ситуаційні теорії; трансакційна теорія лідерства; трансформаційна теорія лідерства). Філософські концепції лідерства (автократичне, демократичне, вільне, харизматичне, служіння). Лідерство в освіті.

Природа організаційних змін в системі освіти. Управління змінами в системі освіти.

ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Тема 2. Виникнення менеджменту та еволюція управлінської думки (2 год.)

Питання до семінарського заняття:

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Класична теорія менеджменту. Школа наукового управління.
Адміністративна школа управління.
3. Неокласична теорія менеджменту.
4. Сучасні напрямки теорії менеджменту. Процесний підхід та системний підхід до управління.

Основні поняття

Менеджмент, управління, школа наукового управління, кількісна школа в менеджменті, класична (адміністративна) школа, японська модель менеджменту, американська модель менеджменту, 14 принципів менеджменту за Файолем, школа людських стосунків, процесний підхід до управління, системний підхід до управління.

Теми презентацій:

1. Теорія індустріального менеджменту.
2. Маркетинговий підхід до управління.
3. Порівняльна характеристика японської та американської моделі бізнесу.

Практичні завдання:

1. Головна задача менеджера — максимізація прибутку, одержуваного компанією. Разом з тим усе більшого значення набувають соціальна відповідальність менеджера перед суспільством, його конкретні дії, що

забезпечують рішення соціальних проблем, які поступають перед країною.

У зв'язку з цим існують дві позиції. Прихильники однієї позиції вважають, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес — тільки «робити гроші». Вони обґрунтовують свою позицію тим, що дії в соціальній сфері ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення її конкурентоздатності, збільшення витрат, що в майбутньому ведуть до зростання цін (водночас наноситься збиток споживачам) та інших негативних наслідків.

Прихильники іншої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання, і дії, розпочаті ними, сприяючи вирішенню соціальних проблем, можуть зробити велику користь підприємцям, підвищити їх імідж у суспільстві і бути непоганою рекламою.

1. Чию позицію ви розділяєте і чому?
2. Чи повинен, на вашу думку, підприємець у сучасній Україні виконувати соціальні зобов'язання перед країною та в яких формах?
3. Чи буде йому в остаточному підсумку це вигідно (у тому числі у фінансовому відношенні)? Якщо вигідно, то чому?
4. У яких формах соціальна підтримка може здійснюватися українським бізнесом:
 - у масштабах підприємства?
 - у масштабах регіону, країни?

2. Існують ситуації, коли менеджер може відчувати себе в скрутному положенні через те, що прийняті в цих ситуаціях рішення в деяких випадках не будуть відповідати поняттям «справедливість» і «етика» у моральних традиціях суспільства, але будуть цілком прийнятними в сфері підприємницької діяльності. **Прийміть рішення по кожній ситуації й обґрунтуйте його.**

1) Ви — головний менеджер на великій фірмі з виробництва всесвітньо відомих сигарет. Фірма має численні фабрики по усьому світі. Вона досягла великого обсягу продажів. З'явилася можливість відкрити ще одну фабрику в

Вашій країні і від вас залежить рішення — підписати новий контракт чи ні. З одного боку, будівництво даної фабрики забезпечить новими робочими місцями регіон, тим самим вирішиться актуальна проблема безробіття; з іншого боку — це принесе великий дохід вашій фірмі. Однак Ви, займаючись виробництвом і продажем великих партій сигарет, дотепер не були переконані в тому, що паління викликає рак. Нещодавно вам у руки потрапив звіт про дослідження, в якому був встановлений прямий зв'язок між палінням і онкологічними захворюваннями.

Яким буде ваше рішення? Підпишете ви новий чи контракт ні? Чому?

2) Ви — менеджер великої компанії з продажу автомобілів. Компанія має широку мережу дилерів. Нещодавно в одного з них, який працює на важливій збутовій території, почалися проблеми в родині. Справа йде до розлучення, але дилер намагається призупинити і змінити рішення, прийняте його дружиною. У недалекому минулому це був один із самих досвідчених і результативних продавців вашої фірми, який мав торговий привілей. Чи вдасться йому зберегти родину, якщо незабаром увійде в норму його сімейне життя? Зараз же велика кількість продажів губиться. Ви як менеджер маєте юридичну можливість ліквідувати видану цьому дилеру торговий привілей і замінити його.

Як ви вчините? Чому?

3) Ви — менеджер із виробництва на фірмі, що випускає холодильники. Нещодавно ви дізналися, що фірма-конкурент вдосконалила свої холодильники, надавши їм властивість, якої у ваших холодильниках немає, але яка дуже вплине на збут. Наприклад, у холодильниках «NO FROST» тепер можна зберігати продукти не тільки у вакуумній упаковці, але й у звичайній, не боячись їх усихання. На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде офіс для гостей, і на одному з прийомів для своїх дилерів керівник фірми розповість їм про нові властивості холодильника і про те, яким чином це було досягнуто. Ви можете послати свого співробітника на цей прийом під виглядом нового дилера, щоб дізнатися

про нововведення.

Чи підете ви на такий крок? Чому?

4) Ви — головний менеджер відомої фірми, який з усіх сил намагається домогтися підписання вигідного контракту на велику суму продажів з однією компанією. Під час переговорів ви довідалися, що представник покупця підшукує собі вигіднішу роботу. У вас немає бажання брати його до себе на роботу, але якщо ви натякнете йому про цю можливість, він, швидше за все, передасть замовлення саме вам. Як вчините ви? Чому?

5) Ви — менеджер туристичної фірми. До вас прийшла жінка, яка бажає відпочити в Греції. У вас же є «палаючий» тур на Мертве море в Ізраїль. У жінки явні проблеми з тиском, задишка. Ви знаєте, що гіпертонікам на Мертве море їхати протипоказано.

Що ви вдієте?

Завдання для самостійної роботи

Питання для самостійної роботи:

1. Перелічте найвідоміші школи управління.
2. Дайте характеристику теорії адміністрування.
3. Поясніть сутність принципів менеджменту Анрі Файоля та охарактеризуйте взаємозв'язки між ними.
4. Розкрийте риси та характеристики, що притаманні американській школі менеджменту.
5. Розкрийте риси та характеристики, що притаманні японській школі менеджменту.
6. Чи мають «управлінські заходи давніх часів» яку-небудь ціну сьогодні? Поясніть свою точку зору.
7. Яка з теорій менеджменту, на вашу думку, має найкращі перспективи в майбутньому?

Тестові завдання:

1. Виберіть правильну відповідь:

1. Менеджмент як процес управління – це:

- а) самостійна галузь знань;
- б) специфічний орган керування сучасною організацією;
- в) визначена категорія людей, що здійснюють керування;
- г) свідомий вплив на доступні ресурси, процеси, зовнішнє середовище для ефективного досягнення цілей організації.

2. Менеджмент як вид діяльності виник:

- а) в період другого великого поділу суспільної праці;
- б) наприкінці XIX-на початку XX століття;
- в) після Другої світової війни;
- г) після Першої світової війни.

3. Найбільш визначними представниками класичної школи менеджменту були:

- а) А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Д. Му ні, К. Рейлі;
- б) М. Фолетт, Е. Мейо, А. Маслоу;
- в) К. Арджиріс, Р. Лайнкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг.
- г) всі відповіді неправильні.

4. Засновником школи людських стосунків вважається:

- а) А.Файоль;
- б) М. Вебер;
- в) Е.Мейо;
- г) Ф.Тейлор.

5. Перенесення уваги в управлінні з його завдань на людину – заслуга представників:

- а) теорії "соціальних систем";
- б) класичної школи наукового керування;
- в) адміністративної школи керування;
- г) школи людських відносин і поведінкових наук.

6. Управління розглядається як процес, що складається із взаємопов'язаних дій:

- а) класичний (традиційний) підхід;
- б) процесний підхід до управління;
- в) системний підхід;
- г) ситуаційний підхід до управління.

7. У межах якої з наведених шкіл менеджменту управління розглядається як логічний процес, що може бути виражений математично:

- а) кількісна школа, або нова школа науки управління;
- б) класична школа наукового управління;
- в) адміністративна школа управління;
- г) системний підхід.

8. З точки зору системного підходу організація розглядається як:

- а) складна відкрита соціотехнічна система;
- б) складна замкнута соціотехнічна система;
- в) стохастична замкнута економічна система;
- г) складна відкрита економічна система.

9. Сучасна наука менеджменту розрізняє наступні напрями:

- а) американський, німецький, англійський;
- б) американський, західноєвропейський, азіатський (японський);
- в) американський, сингапурський, австрійський, французький;
- г) американський, німецький, французький;

10. Біля витоків української управлінської науки стоїть:

- а) М. І. Туган-Барановський;
- б) Є. Слуцький;
- в) М. Вольський;
- г) А. Макаренко.

Ситуаційні завдання

Генрі Форд I та Альфред II Слоун молодший були видатними керівниками, що вписали **свої** імена в історію менеджменту. Вони

протистояли один одному у 20-х рр. ХХ-го ст., коли вперше виникла концепція управління як професії та наукової дисципліни.

Генрі Форд — класичний тип авторитарного підприємця, який завжди наполягає на своєму, зневажаючи наукові теорії. Перекоаний у власній правоті та безпомилковості, він вважав своїх підлеглих "помічниками", "виконавцями". На фірмі «Форд Мотор» лише одна людина залишала за собою право ухвалювати важливі рішення з будь-якими наслідками — сам Г. Форд. Якщо "помічник" мав сміливість висловити свою думку, навіть аргументовану, яка не збігалася з думкою Форда, він, як правило, втрачав роботу. Жодна ініціатива не схвалювалася, Г.Форд особисто приймав рішення з будь-яких питань.

Форд дуже критично й вороже сприйняв пропозиції А. Слоуна щодо реорганізації компанії «Дженерал Моторс» і насміхався над ними: "Людина безцільно проводить час, відповідальності кожен уникає, потураючи мудрості ледарів, що дві голови краще ніж одна". Загальні принципи Форда визначались однією фразою: "Будь-який покупець може придбати автомобіль такого кольору, якого тільки забажає, до тих пір, поки автомобіль залишається чорним".

У Форда було достатньо підстав аби насміхатися з Слоуна. За 12 років Форд перетворив крихітну механічну майстерню в гігантську галузь, що змінила американське суспільство. Більш того, він зробив це, збагнувши як продукувати автомобіль, що продавався лише за \$290, сплачуючи при цьому одну із найвищих ставок того часу — \$5 за тиждень. Так багато людей купили його знамениту модель «Т», що в 1921 р. «Форд Мотор» контролював 56% ринку легкових автомобілів і заодно майже весь світовий ринок.

Фірма «Дженерал Моторс» була в той час конгломератом з кількох напівнезалежних компаній, хаотично змішаних за колючим дротом, контролювала лише 13% ринку і плавно дрейфувала до неминучого банкрутства. На щастя, сім'я Дюпонів, з метою врятування величезних капіталовкладень в акції «Дженерал Моторс» прийняла на себе провадження її справ ще до тих пір, поки не відбувся фінансовий крах.

П'єр С. Дюпон призначив президентом фірми Альфреда П. Слоуна. Слоун швидко втілював у дійсність плани, з яких насміхався Генрі Форд. Реорганізована «Дженерал Моторс» мала велику та впливову групу управління, а більшість людей отримало право самостійно приймати важливі рішення.

Слоун як особистість був протилежністю Форда. Останній був впертою, жорсткою, своєрідною людиною, що спиралася на інтуїцію, а улюбленими термінами Слоуна стали «концепція», «методологія» та «раціональність».

У той час, як «Форд Мотор» зберігала вірність чорній моделі «Т» та традиціям, згідно з якими бос керує, а решта підкоряється його розпорядженням, управлінська команда Слоуна втілювала у життя нові концепції, засновані на вивченні потреб споживача та на врахуванні індивідуальних відмінностей покупців. Фірма «Дженерал Моторс» запровадила часті зміни моделей, стильних оформлень та ін., пропонуючи ринку широкий асортимент продукції та доступний кредит. Ринкова частка «Форд Мотор» стрімко скорочувалася, а рейтинг її керівництва помітно впав. У 1927 р. фірма була змушена зупинити складальний конвеєр, для його переоснащення під випуск вельми запізнілої моделі «А». Це дозволило «Дженерал Моторс» захопити 43,5% ринку автомобілів, залишивши Форду близько 10%.

Незважаючи на жорстокий урок, Форд так і не зумів визнати свої помилки. Замість того, щоб вчитися на досвіді «Дженерал Моторс», він вперто продовжував дотримуватися стратегії, яка принесла йому успіх на початку діяльності. За наступні 20 років фірма «Форд Мотор» ледве втримувалася на третьому місці в автомобільній індустрії і майже щороку втрачала кошти. Від банкрутства її врятувало лише звернення до резерву готівки в \$1 млрд., який Форд заощадив у більш вдалі часи. За цей час компанія «Крайслер» впевнено вийшла на друге місце в промисловості, наслідуючи поведінку «Дженерал Моторс».

Запитання:

1. Хто на Вашу думку у підсумку виявився кращим менеджером і чому?

2. Хоча з тих часів минуло багато років, більшість сучасних крупних корпорацій організовані схожим чином з колишньою «Дженерал Моторс». Чим це зумовлено?

Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту (1 год)

Питання до семінарського заняття:

1. Сутність та зміст поняття «організація».
2. Цілі діяльності та критерії успіху організації.
3. Характеристика організації (ресурси, залежність від зовнішнього середовища, горизонтальний та вертикальний поділ праці).

Основні поняття

Організація, формальна і неформальна організація, структурна побудова організації, лінійна структура управління, функціональна структура управління, комбіновані структури управління, горизонтальний та вертикальний поділ праці, культура організації, корпоративний дух.

Теми презентацій:

1. Роль менеджменту в розвитку формальних організацій.
2. Неформальні організації в структурі управління підприємствами.
3. Формування культури організації.

Практичні завдання:

1. Визначте різницю між горизонтальним та вертикальним поділом праці. Проілюструйте горизонтальний та вертикальний поділ праці в ЗВО.

2. Неформальна організація людей може працювати на вас або проти вас. Виділіть у власній організації або іншому трудовому колективі неформальні групи та поясніть умови їх виникнення. Як принудити її працювати на вас ? Розробіть сценарій, за яким неформальна організація буде працювати на менеджера формальної організації.

Завдання для самостійної роботи

Питання для самостійної роботи:

1. Що таке організація і які спільні риси мають усі організації?
2. Чому організацією треба керувати ?
3. Вкажіть переваги і недоліки організаційних структур управління.
4. Які фактори впливають на побудову організаційних структур управління?
5. Охарактеризуйте лінійну і функціональну структури управління і вкажіть, в яких ситуаціях можливе їх ефективне застосування.
6. Визначте різницю між горизонтальним і вертикальним розподілом праці?
7. Яка роль менеджменту в розвитку формальних і неформальних організацій?
8. Що таке культура організації?
9. В чому проявляється корпоративний дух організації?

Тестові завдання:

1. Виберіть правильну відповідь:

1. Організація – це:

- а) відкрита система;
- б) сукупність двох і більше людей, які працюють разом для досягнення спільних цілей;
- в) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети;
- г) всі відповіді правильні.

2. З чого складається організація?

- а) керованої підсистеми;
- б) керуючої та керованої підсистем;
- в) керуючої системи;
- г) керуючої та виробничої системи.

3. Що слід розуміти під організацією?

- а) групу людей, які об'єдналися для отримання прибутку;
- б) групу людей, діяльність яких координується відповідним органом управління;
- в) групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети;
- г) групу людей, які об'єдналися для спільного проведення вільного часу.

4. Цілі організації мають задовольняти такі основні вимоги:

- а) досяжність, конкретність, орієнтація у часі;
- б) досяжність, орієнтація у часі і дублювання;
- в) орієнтація у часі і конкретність;
- г) недосяжність, орієнтація на споживачів.

5. Основний напрям дій, слідування якому в довгостроковій перспективі має привести організацію до мети – це:

- а) стратегія;
- б) місія;
- в) тактика;
- г) управління.

6. Лінійні організаційні структури управління використовуються:

- а) дрібними підприємствами або підприємствами на початковій стадії функціонування;
- б) середніми підприємствами, які обрали нішову стратегію функціонування;
- в) великими підприємствами, які займаються диверсифікованими видами діяльності;
- г) всі вище перераховані відповіді вірні.

7. Формальні організації поділяють на:

- а) комерційні та некомерційні;
- б) торговельні та господарські;
- в) громадські та виробничо-торговельні;
- г) суспільні та приватні.

8. Неформальні організації - це:

- а) ті, що діють у межах формальних або функціонують відокремлено від них, не маючи чітко визначеної спільної мети діяльності;
- б) комерційні (виробничо-господарські) та некомерційні;
- в) громадські, торговельні та господарські організації;
- г) комерційні (виробничо-господарські) та громадські.

9. Горизонтальний поділ праці – це:

- а) спеціалізація за галузями менеджменту;
- б) розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів;
- в) система, що утворює рівні управління;
- г) посадова ієрархія менеджерів.

10. Вертикальний поділ праці – це:

- а) система, що утворює рівні управління;
- б) розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів;
- в) спеціалізація за галузями менеджменту;
- г) посадова ієрархія менеджерів

Ситуаційні завдання

«Вивчення рівня стану організації на основі ознак "нездорової організації»

Мета роботи: Ознайомити слухачів з методиками діагнозу надійності функціонування підприємства, визначення його перспектив.

Хід роботи:

1. Слухач самостійно вибирає промислове підприємство, установу, з роботою яких він добре ознайомлений.
2. Відповіді на поставлені запитання "ознак нездорової організації" подаються у вигляді слів "так" або "ні". Підсумовується кількість "так" і "ні".
3. На основі ключа до тренінгу визначається рівень організації.

Ознаки "нездорової організації»

1. Невеликий особистий вклад членів колективу у досягнення мети організації, за винятком вищих чинів.
2. Люди, які працюють в організації, бачать, що їхні справи погані, але нічого не роблять, щоб їх виправити. Добровольців нема. Нерозуміння проблем переважно приховують.
3. Люди говорять про проблеми офісу вдома або в залах, але не з тими, хто б міг щось виправити і кого це стосується.
4. Люди, які очолюють організацію, намагаються контролювати якомога більше рішень. Вони починають гальмувати роботу, виносять рішення, враховуючи неадекватну інформацію й поради. Люди скаржаться на обурливі рішення керівництва.
5. Керівники відчують, що тільки вони намагаються просувати роботу. Політика керівництва, накази й розпорядження з невідомих причин не виконуються так, як заплановано.
6. До думки працівників низових ієрархічних рівнів управління прислухаються виключно в межах їхніх посадових обов'язків.
7. Особисті потреби й почуття вважаються сторонньою справою.
8. Люди змагаються в тих питаннях, де їм треба працювати спільно. Запропонувати комусь свою допомогу ніхто навіть не думає. Люди не довіряють одне одному і мало спілкуються між собою; керівника влаштовує такий стан справ.
9. Коли починається криза, службовці вважають, що їх це не стосується, або починають звинувачувати одне одного.
10. Конфлікти, здебільшого приховуються й згладжуються за допомогою політики офісу; в протилежному випадку починаються безперервні непримиримі сварки.
11. Навчитися чомусь складно. Люди не намагаються отримати знання від своїх колег, їм доводиться вчитися на власних помилках. Вони відкидають досвід інших.

12. Зворотним зв'язком нехтують
13. Люди почувають себе самотніми, мало піклуються одне про одного: це породжує в них страх
14. Люди замкнуті в рамках своєї роботи. Вона їм набридла і втратила свою новизну, а їхні ш щодо змін сковуються бажанням власної безпеки. Наприклад, на зборах колективу вони ведуть себе покірно й байдуже.
15. Керівник є володарем і "батьком" організації.
16. Керівник суворо контролює всі напрямки діяльності, вимагає повного звіту.
17. Звести ризик до мінімуму можна тільки високою ціною
18. "Одна помилка - і ви звільнені".
19. Про поганий стан справ переважно мовчать або його формально влагоджують.
20. Різні форми управління, політика й процедури обтяжують організацію. Люди вдаються до цієї політики й процедур, щоб проробляти різні трюки зі структурою організації.
21. Новаторство не отримує широкого розповсюдження. Воно зосереджене в руках небагатьох.
22. Люди миряться зі своїми розчаруваннями: "Я нічого не можу вдіяти. Це їхній обов'язок рятувати корабель".

Ключ до тренінгу:

Якщо сума відповідей "так" на питання анкети складає:
від 15 до 22 - Ваша організація невиліковно хвора. Її найближче майбутнє - ще більші невдачі або повний крах. Ви зробите велику помилку, якщо пов'яжете свою кар'єру й життя з такою організацією;
від 10 до 14 - Ваша організація на межі кризи. Ще трохи - і конкуренти-її розчавлять. Керівництву Вашої організації необхідно застосовувати негайні заходи. Ваше майбутнє в цій організації не гарантоване;

від 5 до 9 - Ваша організація ще може непогано працювати, але тривожні симптоми вже з'явилися. Ці симптоми можуть перетворитися на "хронічну хворобу", і тоді "лікування" буде тривалим і дорогим. Ви ще можете налагодити стан справ, якщо негайно почнете "лікувати" свою організацію;

від 0 до 4 - Вашій організації забезпечений успіх і розквіт. Вона одна з найкращих. Ваше майбутнє застраховане від невдач і потрясінь.

Тема 4. Внутрішнє та зовнішнє середовище в організації (1 год)

Питання до семінарського заняття:

1. Зовнішнє середовище організації та її характеристика.
2. Внутрішнє середовище організації. Внутрішні змінні та їх характеристики.

Основні поняття

Організація, фактори впливу на організацію, внутрішнє середовище, технологія, технологія дрібносерійного та індивідуального виробництва, технологія масового або багатосерійного виробництва, технологія безперервного виробництва, персонал, ресурси, зовнішнє середовище, середовище прямого впливу, середовище непрямого впливу, стратегія, стратегія обмеженого зростання, стратегія зростання, стратегія скорочення або останнього засобу, комбінована стратегія.

Теми презентацій:

1. Вплив міжнародного середовища на вітчизняні організації.
2. Зовнішнє середовище бізнесу в Україні з позицій впливу політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників.

Практичні завдання:

1. На прикладі будь-якої існуючої організації опишіть її внутрішнє та зовнішнє середовище. При аналізі організації необхідно керуватися наступними питаннями:

1. Які нормативні документи є важливими для вашого сегменту ринку?

2. Чи регулярно ви слідкуєте за змінами в законодавстві, щоб оцінити можливі ризики?
3. З вами стався нещасний випадок. Чи можливе існування вашої організації (наявність заповіту)?
4. Які ризики можуть виникнути для вашої організації у зв'язку з політичними змінами? Наведіть приклади.
5. Як впливає на вашу організацію зміна валютного курсу?
6. Як впливає на вашу організацію зростання пропозиції іноземної робочої сили?
7. На чому ґрунтувалися ваші успіхи на ринку у минулому?
8. Що було причиною невдач?
9. Які зміни в системі цінностей потенційних споживачів можливо використати? (Наприклад, усвідомлення екологічних проблем, орієнтація на отримання нових емоцій тощо).
10. Чи маєте ви будь-які уявлення стосовно цільових груп, що виникли?

2. На основі наведеної нижче інформації проаналізуйте фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства.

Хмельницький м'ясокомбінат опинився у скрутному становищі. З одного боку, негативно впливають на результати його господарської діяльності загальна економічна криза (спад виробництва, інфляція, зниження рівня життя людей), з іншого – поява на українському ринку значної кількості різноманітної продукції з Польщі, Фінляндії та інших країн спричиняє сильний конкурентний тиск. Відсутність прогресивної технології, яка б давала змогу покращити пакування продукції, продовжити термін зберігання призвела до витіснення продукції Хмельницького м'ясокомбінату іншими українськими виробниками аналогічної продукції. Зростанню цін на енергоносії змушує підприємство підвищувати ціни на свої продукти, що спричиняє зниження попиту на них. Крім того, поява виробників м'ясопродуктів недержавної форми власності, рішення колишніх поста-

чальників м'яса самостійно займатись його переробкою та реалізацією, значно ускладнило роботу підприємства.

Визначте основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на роботу підприємства, згрупуйте їх у фактори прямої і непрямой дії. Дайте характеристику впливу факторів прямої дії і вкажіть, якими можуть бути наслідки їх дії для підприємства. Проранжуйте силу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

Завдання для самостійної роботи

Питання для самостійної роботи:

1. Дайте характеристику зовнішнього середовища організації?
2. У чому полягає сутність виділення середовища прямого і непрямой впливу?
3. Перелічіть елементи внутрішнього середовища організації, охарактеризуйте їх.
4. На Вашу думку, який елемент має особливе значення для організації?
5. Наведіть приклади взаємозв'язку внутрішніх елементів.
6. Що таке ділове середовище організації?

Тестові завдання:

1. Виберіть правильні твердження:

1. До елементів внутрішнього середовища організації відносять: мету, завдання, структуру, конкурентів, технологію.
2. Зовнішнє середовище організації має фактори прямого і непрямой впливу.
3. В соціальних цінностях і установках, національних традиціях, які впливають на діяльність організації, проявляються політичні фактори.
4. Фактори середовища непрямой впливу в різноманітних країнах відрізняються.

5. Стан економіки, політичні фактори, постачальники та відносини з місцевою владою відносяться до факторів середовища непрямого впливу.

6. До факторів прямого впливу на діяльність організації відносяться постачальники, конкуренти, соціокультурні фактори, держава, споживачі.

7. Сукупність факторів, які впливають на діяльність організації як відкритої системи, називають зовнішнім середовищем організації.

8. У будь-якої організації існують прямі й непрямі конкуренти.

9. До економічних факторів, які впливають на діяльність організації, відносять: темпи інфляції, ставки кредитування бізнесу, рівень зайнятості населення, закони.

10. Зовнішнє середовище характеризується великим ступенем змін, тобто є рухомим.

2. Виберіть правильну відповідь:

1. Фактори зовнішнього середовища організації прямої дії – це:

- а) технологія, структура і цілі;
- б) політичні обставини, стан економіки, науково-технічний прогрес тощо;
- в) постачальники, конкуренти;
- г) структура організації.

2. Фактори зовнішнього середовища організації непрямої дії – це:

- а) цілі, структура, завдання;
- б) органи місцевого самоврядування;
- в) міжнародне оточення, політична ситуація;
- г) постачальники.

3. Організація – це:

- а) група людей діяльність, яких свідомо координується до досягнення спільної мети;
- б) група керівників ;
- в) наявність дерева цілей;
- г) використання нових технологій.

4. Фактори, які впливають на організацію та її мікросередовище і які вона не може контролювати, мають назву:

- а) макросередовище;
- б) мікросередовище;
- в) внутрішнє середовище;
- г) маркетингове середовище.

5. До економічних факторів макросередовища організації не відносять:

- а) рівень інфляції, рівень заробітної плати;
- б) рівень безробіття, рівень економічного розвитку країни;
- в) політичну стабільність в країні, тривалість життя населення;
- г) систему оподаткування, стабільність національної валюти.

6. Мікросередовище організації формують:

- а) PEST – фактори;
- б) виробництво, маркетинг, фінанси;
- в) конкуренти, споживачі, постачальники, посередники;
- г) конкуренти, споживачі, постачальники, посередники, контактні аудиторії.

7. Макросередовище організації – це:

- а) внутрішні фактори, що впливають на діяльність організації;
- б) зовнішні фактори, які контролює організація;
- в) фактори, що впливають на організацію і які вона не може контролювати;
- г) фактори, що впливають на організацію і її мікросередовище, і які вона не може контролювати.

8. До макросередовища організації відносять такі фактори:

- а) економічні, соціально-культурні;
- б) технологічні, соціально-культурні, політико-правові;
- в) економічні, технологічні, соціально-культурні, політико-правові, природно-географічні;
- г) постачальники, конкуренти, посередники.

9. До соціально-культурних факторів відносять:

- а) рівень інфляції;

- б) рівні народжуваності та смертності;
- в) систему оподаткування;
- г) природні ресурси країни.

10. До спільних рис організацій належать:

- а) вертикальний і горизонтальний поділ праці;
- б) наявність неформальних груп;
- в) виробництво товарів народного споживання;
- г) ринкові умови в державі.

Ситуаційні завдання

1. На підставі характеристики підприємства проаналізуйте вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Велике вітчизняне автобудівне підприємство випускає автобуси міського, приміського, міжміського сполучення, тролейбуси, запчастини до автобусів і товари народного вжитку. Крім цього, підприємство надає послуги, пов'язані з основним видом діяльності: сервісне обслуговування проданої техніки, торгівля запчастинами, транспортні послуги та послуги з побутового обслуговування. Завод оснащений вітчизняним та імпортомним обладнанням загальною кількістю близько 5000 одиниць, що дає можливість досягти річної потужності 10 тис. штук автобусів. На підприємстві організовані виробництва: пресове, ливарне, кузовне, малярне, складальне, механообробне, які характеризуються потоковими процесами із застосуванням конвейерів, робототехнічних комплексів, верстатів з елементами АСУ. Чисельність працівників на підприємстві становить близько 9 тис. осіб, з них 7 тис. осіб – промислововиробничий персонал.

Раніше підприємство мало ринки збуту своєї продукції практично в усіх країнах. Сьогодні основними споживачами його продукції є автотранспортні підприємства й організації трьох країн. Найбільшим попитом користуються нові міські автобуси з імпортованими дизельними двигунами, хоча вартість такого автобуса в 2–3 рази більша, ніж серійних.

Тому в перспективі передбачається перехід на нові моделі автобусів з дизельними двигунами.

На підприємстві і тепер виготовляють такі автобуси, однак відсутність вітчизняних дизельних двигунів призводить до комплектування виробів імпортними двигунами, а це значно збільшує валютну складову вартості автобусів. Підприємство співпрацює також з двома вітчизняними заводами і одним іноземним. Підприємство конкурує з декількома іноземними заводами і одним вітчизняним. Внаслідок хронічної нестачі власних обігових коштів, відсутності умов для залучення кредитів, високих темпів зростання цін на матеріали і комплектування, неритмічності роботи заводів-суміжників на підприємстві спостерігається певний спад виробництва. Так, за виробничої потужності 10 тис. штук автобусів завод упродовж кількох останніх років випускає близько 3–4 тис. автобусів на рік. Стан вітчизняної економіки характеризується недосконалою податковою політикою держави, нечітким законодавством, структурними зрушеннями в економіці та на виробництві, інфляцією, зупинкою (переорієнтацією) великої кількості вітчизняних підприємств тощо. Проте останніми роками в країні відбувається спад економіки, дестабілізується банківська система. Все це до певної міри гальмує НТП, впливає на зниження соціально-культурного рівня населення, певне погіршення побутових умов та умов для відпочинку. На підприємстві існує профспілкова організація, яка відстоює інтереси працівників заводу, дбає про покращання умов праці, побутових умов працівників, організовує профспілкові відпустки, турбується про оздоровлення і відпочинок працівників тощо. Щорічно профспілка укладає з адміністрацією підприємства колективний договір з перерахованими зобов'язаннями і контролює їхнє виконання. Внаслідок економічної політики країни підприємство втратило багатьох постачальників. Нині автобудівне підприємство діє як відкрите акціонерне товариство, тому вплив з боку галузевого міністерства незначний. У період переходу до ринку на підприємстві сталися істотні зміни: виникнення нових ринків збуту під

впливом конкуренції, активізація зовнішньоекономічної діяльності, систематична робота над оновленням асортименту конкурентоспроможної продукції, орієнтація на потреби споживача тощо. Такі умови вимагають вдосконалення існуючої системи управління, яка б відповідала реальним умовам функціонування підприємства і дала б змогу збільшити обсяги випуску і реалізації продукції, масу прибутку, вплинула би на поповнення обігових коштів, залучення іноземних інвестицій тощо.

Завдання

1. У межах 1–2 речень чітко подайте інформацію про той чи інший фактор впливу.
2. Виділіть основні фактори прямої дії зовнішнього середовища організації.
3. Виділіть основні фактори непрямой дії зовнішнього середовища організації.
4. Виділіть основні фактори внутрішнього середовища організації.
5. Запропонуйте власну стратегію.

Тема 5. Загальні функції управління (4 год.)

Питання до семінарського заняття:

1. Стратегічне планування і розробка стратегії. Оперативне планування та його складові.
2. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності.
3. Співвідношення спонукання, мотивації та винагороди. Роль заохочення та стягнення в ефективності мотивації.
4. Змістовні теорії мотивації. Процесійні теорії мотивації.
5. Необхідність контролю: невизначеність; попередження; підтримка успіху.

6. Процес контролю і техніка його проведення.

7. Інструменти управлінського контролю. Зовнішній та внутрішній аудит.

Основні поняття

Планування, стратегічне планування, оперативне планування бізнес-планування, повноваження, обов'язки, відповідальність, делегування повноважень і відповідальності, горизонтальний (вертикальний) поділ праці в організаціях, мотивація, спонукання, винагорода, заохочення, стягнення, стимулювання праці, контроль, невизначеність, попередження, підтримка успіху, попередній, поточний, заключний контроль, аудит, контролінг.

Теми презентацій:

1. Методи прогнозування розвитку сучасних вітчизняних організацій.
2. Вплив менталітету на формування системи мотивації в організації.
3. Які види контролю я застосував би на місці викладача для оцінки знань студентів?

Практичні завдання:

1. «Власна справа»

Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство з надання послуг ландшафтного дизайну. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої діяльності та набрали команду працівників.

1. Сформулюйте місію організації.
2. Визначте цілі.
3. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство.
4. Виберіть стратегію розвитку.
5. Вкажіть, в рамках якої функції менеджменту здійснюються вищеперераховані пункти.

2. Розмістіть дії керівництва організації щодо планування її розвитку відповідно до етапів планування:

Формулювання мети підприємства – розширення ринку збуту м'яких іграшок на 12 % протягом 6 місяців; контроль за виконанням плану покладається на начальників відділів: маркетингу, збуту та виробництва. Звітування за результатами виконання здійснюється з 10 до 20 числа кожного місяця; збільшення частки внутрішнього ринку вимагає розширення виробничих потужностей та переоснащення виробничого обладнання. Збільшення частки ринку шляхом виходу на ринок Польщі потребує укладання угод з польськими партнерами або створення спільного торговельного підприємства на території Польщі; розширення ринку збуту шляхом завоювання частки ринку продажу декоративних іграшок – ялинкових прикрас, прикрас для шкіряних жіночих сумок або розширення ринку збуту завдяки виходу на ринок інших країн; розширення внутрішнього ринку є економічно вигідним, однак потребує закупівлі обладнання, якого не вистачає, навчання персоналу, розроблення рекламних проектів, створення нових торговельних мереж.

3. Визначте які з повноважень зазначеного керівника доцільно делегувати. Які перешкоди можуть виникнути під час делегування повноважень?

До повноважень керівника виробничого відділу належать: розроблення графіку виробництва продукції протягом місяця, затвердження плану виробництва продукції, розподіл обов'язків між начальниками цехів, розробка графіку робіт робітників, розподіл робіт між керівниками бригад.

4. Побудуйте організаційну структуру та визначить її тип.

В склад організаційної структури будівельної організації входить ряд підрозділів:

- будівельно-монтажний відділ;
- дирекція;
- будівельні бригади (4 од.);
- відділ матеріально-технічного постачання;
- планово-економічний відділ;

- відділ маркетингу;
- кошторисно-договірний відділ;
- оперативно-диспетчерський відділ;
- відділ охорони праці;
- відділ контролю якості;
- юридичний відділ;
- бухгалтерія;
- склад;
- відділ організації праці та зарплати;
- відділ виробничо-технологічної комплектації;
- відділ кадрів та соціального розвитку;
- відділ адміністративно-господарського;
- будівельно-монтажні дільниці (4 од.).

Відомо, що головному директору, який очолює Дирекцію, підпорядковуються головний інженер, головний економіст та заступник директора з адміністративних та соціальних питань.

Головному інженеру підпорядковуються начальники відділів виробничо-технологічної комплектації, матеріально-технічного постачання, охорони праці, контролю якості та будівельно-монтажного.

Головний економіст має у підпорядкуванні відділи: планово-економічний, організації праці та зарплати, кошторисно-договірний.

Директору з адміністративних та соціальних питань підпорядковуються відділ кадрів та соціального розвитку, адміністративно-господарський відділ та відділ маркетингу.

Начальнику будівельно-монтажного відділу підпорядковуються будівельні бригади, оперативно-диспетчерський відділ, склад та будівельно-монтажні дільниці.

Головний інженер може давати вказівки і для будівельних бригад, оперативно-диспетчерського відділу, складу та будівельно-монтажних дільниць.

Всі інші відділи є в підпорядкуванні головного директора.

5. Вкажіть, яку форму заробітної плати слід призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи.

- 1) заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики;
- 2) бухгалтер приватного швейного підприємства;
- 3) токар державного автобудівного підприємства;
- 4) керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімічних реактивів, працівник цієї лабораторії;
- 5) майстер авторемонтного підприємства;
- 6) майстер-ремонтник будівельної організації;
- 7) муляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання.

6. Вкажіть, які і де були допущені помилки у процесі контролювання? Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

	Помилки у процесах контролювання		
	Попередній контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Матеріальні ресурси			
Трудові ресурси			
Фінансові ресурси			
Інформаційні ресурси			

Приватна косметична клініка, яка існує на ринку уже понад п'ять років та заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло

добре. Молодий енергійний директор швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг.

Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював заповзято і охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло «власних» клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самотійно шукати якісні, переважно імпорتنі, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Затишне становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно.

Внаслідок цього за 2-3 роки прибутки клініки впали на 60 %, зарплата персоналу знизилась на 45%, довелось піти на скорочення 20% працівників.

Завдання для самотійної роботи

Питання для самотійної роботи:

1. Поясніть сутність мотивації як функції управління.
2. Охарактеризуйте особливості та сутність матеріального стимулювання.
3. На прикладі охарактеризуйте основні потреби теорії Маслоу.
4. Поясніть внесок Ф. Герцберга у розвиток теорії мотивації.
5. Охарактеризуйте сутність та особливості контролю як функції управління.
6. Наведіть приклади основних видів контролю.
7. Поясніть сутність та основну мету контролінгу.
8. Поясніть сутність категорій «повноваження» та відповідальність.

9. Назвіть переваги та недоліки лінійної структури управління.

10. Чому лінійний тип організаційної структури не використовують великі організації?

11. У чому полягає різниця між поняттями «планування» та «прогнозування»?

Тестові завдання:

1. До суб'єктів планування належать:

- а) розподіл ресурсів та резервів;
- б) розробка стандартів та нормативів;
- в) планові відділи та організації;
- г) виробнича, фінансова, інноваційна та інша діяльність організації.

2. Стратегічне планування має відбуватись послідовно за такими етапами:

- а) визначення мети організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив;
- б) оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; визначення мети організації; дослідження сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив;
- в) оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації; аналіз стратегічних альтернатив;
- г) аналіз стратегічних альтернатив; оцінка і аналіз зовнішнього середовища організації; дослідження сильних та слабких сторін; визначення мети організації.

3. До методів розробки планів не відносять:

- а) психологічні методи;
- б) балансовий метод;
- в) нормативний метод;
- г) математичні методи

4. Необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії, виконуючи поставлені завдання, – це:

- а) відповідальність;
- б) делегування повноважень;
- в) діапазон контролю;
- г) координація робіт.

5. Складність організаційної структури управління визначається:

- а) кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління;
- б) масштабами використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації;
- в) розподілом прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління;
- г) усі відповіді правильні

6. Вид повноважень, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійним керівників:

- а) штабні;
- б) функціональні;
- в) лінійні;
- г) паратні.

7. Основу мотиваційного поля формують:

- а) стиль керівництва, вимогливість через формулювання цілей та постановку задач, оплата праці, система стимулів та стягнень;
- б) корпоративна культура, стиль керівництва, оплата праці;
- в) покупці, споживачі, конкуренти;
- г) стиль керівництва, оплата праці, система стимулів.

8. До мотиваційних засобів менеджера не відноситься:

- а) інформування про результати праці;
- б) розкриття перспектив службового зростання;
- в) еластичність робочого часу;
- г) щорічна відпустка.

9. Зазначити мету проведення незалежного фінансового контролю:

- а) встановлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку та звітності чинному законодавству;
- б) виявлення ухилення від сплати податків;
- в) виявлення зловживання службовим положенням;
- г) виявлення відхилень від встановлених планів та програм.

10. Попередній контроль застосовується до таких видів ресурсів:

- а) трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних;
- б) ресурсів часу;
- в) матеріальних ресурсів за окремими об'єктами;
- г) зовнішніх ресурсів, які використовує організація, та внутрішніх ресурсів.

Психологічний тест «Мотивація до успіху»

Тест, запропонований Т. Елерсом, оцінює силу мотивації до досягнення мети, до успіху.

Інструкція. На кожне запропоноване питання необхідно відповісти „ТАК” або „НІ”.

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко дратуюся, коли зауважую, що не можу на всі 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, начебто я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижчі від середніх.
7. Я ставлюся до себе більш суворо, ніж до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, тому що знаю, що в цьому я домогся б успіху.

10. У процесі роботи я маю потребу в невеликих паузах відпочинку.
11. Ретельність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зараз займаюсь.
14. Осудження стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що маю зробити зараз.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей, більш важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли я маю виконати важливе завдання, я ні про що інше не можу думати.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших людей.
25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що незабаром вийду на роботу.
26. Коли я налаштований до роботи, я роблю її краще й більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли в мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
31. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якнайкраще.
32. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег.

33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу необхідно буде виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, аніж робота інших.
38. Багато чого, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положення.
41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я йду аж до крайньої межі.

Ключ до тесту.

Ви одержали по одному балу за відповіді „так” на питання 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 37, 41.

Нарахуйте також по одному балу за відповіді „ні” на питання 6, 13, 18, 20, 24, 30, 36, 38, 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Підрахуйте суму набраних балів.

Результати тесту 1–10 балів. Низька мотивація до успіху.

11–16 балів. Середній рівень мотивації.

17–20 балів. Помірковано високий рівень мотивації.

Понад 21 бал. Занадто високий рівень мотивації до успіху. Дослідження показали, що люди, помірковано орієнтовані на успіх, надають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху – досягнення мети, тим нижча готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: при сильній мотивації до успіху, надії на успіх звичайно скромніші, ніж при слабкій мотивації до успіху. Особи, які мотивовані на успіх, і мають великі надії на нього, як правило уникають високого ризику. Ті, хто сильно

мотивований на успіх, і мають високу готовність до ризику не так часто потрапляють у нещасні випадки, ніж ті, котрі мають високу готовність до ризику, але максимально намагаються запобігти невдачам (орієнтуються на захист). І навпаки, коли в людини є висока мотивація до запобігання невдач (захист), це перешкоджає мотивації до успіху – досягненню мети.

Ситуаційні завдання

1. Ви менеджер і Вам необхідно виконати таке практичне завдання. Велика фірма-виробник кондитерських виробів має багато організаційних проблем, що стосуються якості й низької цінової конкурентоспроможності. Організаційно підприємство було поділено за функціональним принципом на два підрозділи – виробництво і дослідження та розробки – зі слабкою взаємодією (порозумінням) їх між собою. Співробітники обох підрозділів використовували ті ж самі терміни, але зовсім у різному значенні. Підприємство також відчувало серйозні проблеми «формальної якості» через недостатній взаємозв'язок реального і формального рівнів організації. Відділ маркетингу був цілком ізольований. Його співробітники використовували термінологію, що практично незрозуміла іншому персоналу підприємства, і, як наслідок, цей відділ відчував істотний тиск з боку керівництва й одержував недостатнє фінансування. Відзначалося також зниження задоволення споживачів продуктами і послугами підприємства, що призвело до втрати багатьох контрактів. Втрата «функціональної якості» відбулася внаслідок недостатнього взаємозв'язку між функціональною і формальною сферами організації. Вище керівництво управляло організацією, послуговуючись мінімальним набором фінансових показників, звертаючи увагу на максимальний прибуток від використовуваного капіталу і продуктивність праці. Ці жорсткі фінансові вимоги призвели до обстановки ворожості й страху між вищим керівництвом і виробничими підрозділами. Спостерігалися висока плинність управлінського персоналу і серйозне непорозуміння між різними підрозділами, що спричинило зниження якості роботи всього підприємства. Це непорозуміння між етичною й іншими

сферами призвело до втрати „етичної якості” підприємства. Фінансовий облік відповідає потребам тільки вищого керівництва. Керівники інших рівнів, що намагалися використовувати інформаційні системи у своїх власних цілях, у ньому сумнівалися. Менеджери інших рівнів розуміли по-своєму такі прості терміни, як «витрати», «накладні витрати», «ціна» і «прибуток».

Завдання:

1. Наведіть функціональну схему управління підприємством.
2. У яких випадках доцільно застосувати функціональну структуру?
3. Назвіть переваги і недоліки функціональних структур.
4. Що Ви порекомендуєте для зменшення хаосу управління всередині підприємства?
5. Зробіть докладний аналіз позитивних і негативних сторін ефективності чотирирівневої моделі керування.

2. Ви – менеджер, перед Вами поставлено таке практичне завдання. Дві фірми, що займаються будівельною діяльністю, уклали довготермінові контракти. Правила бухгалтерського обліку дозволяють їм враховувати заздалегідь або відкладати на деякий термін інформацію у звітності про прибутки і втрати протягом одного року. У фірмі А управління здійснює група керівників (менеджерів вищого рівня), які працюють за контрактом із твердим окладом, тобто їхня оплата не зв'язана з показниками діяльності підприємства. На відміну від цього у фірмі В управління здійснюється групою керівників із невеликими окладами, але які мають високу додаткову оплату залежно від прибутків. Менеджери фірм А та В можуть формувати періодичну звітність з прибутків і витрат, пов'язаних із діяльністю своєї фірми, а також давати рекомендації з розподілу дивідендів акціонерів на щорічних зборах компанії. Обидві групи менеджерів можуть оплачувати рахунки витрат для „представницьких” цілей, можуть здавати в оренду автомобілі компанії та користуватися безкоштовним медичним

страхуванням. Вони не зобов'язані давати докладний опис усіх витрат у щорічних звітах для акціонерів. Керівництво у фірмі С здійснюється її власниками.

Завдання

1. Чи можуть бути розходження у прибутках, що публікуються, і дивідендах цих трьох фірм?

2. Дайте оцінку ефективності діяльності цих фірм із погляду раціональності або нераціональності менеджменту, прийнятого у кожній фірмі.

3. Опишіть взаємодію різних аспектів менеджменту, що визначають ефективність діяльності фірми в цілому.

4. Наведіть схему «чотирьох напрямків менеджменту» і схему тимчасового діапазону реалізації прийняття рішень для різних рівнів менеджменту.

3. Існує думка, що зарплата працівників фірми повинна складатись з трьох частин:

- за вислугу років із врахуванням фактору вартості життя;
- за виконання службових обов'язків;
- за досягнуті результати в роботі за попередній період.

Підготуйте відповідь на наступні запитання:

1. Покажіть послідовно, крок за кроком, як буде в даній ситуації працювати модель Портера-Лоулера.

2. Запропонуйте свою систему матеріальних і моральних компонентів, які визначають динаміку заробітної плати працівника залежно від результатів його роботи.

Тема 6. Управлінські рішення. Процес прийняття рішень. Моделі та методи прийняття управлінських рішень (4 год.)

Питання до семінарського заняття:

1. Види організаційних рішень: запрограмовані, незапрограмовані, ком-

промиси. Моделі прийняття рішень.

2. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень.
3. Етапи прийняття рішень. Реалізація та оцінка рішень.
4. Фактори впливу на процес прийняття рішення (особові, організаційні, матеріальні). Індивідуальне та групове прийняття рішень.
5. Методи та моделі прийняття рішень. Інструменти обґрунтування рішень. Кількісні та якісні методи.
6. Методи прогнозування.
7. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Експертні методи прийняття рішень.

Основні поняття

Прийняття рішень «управлінське рішення», запрограмовані рішення, незапрограмовані рішення, компроміси, моделі, раціональне розв'язання, діагностика, альтернатива, фактори: особові, організаційні, матеріальні, право прийняття, повноваження, компетентність, економічні стимули, бюджет, технологічні документи, конструкторські документи, теорія ігор, теорія черг, платіжна матриця, «дерево рішень», запровадження, зворотний зв'язок.

Теми презентацій:

1. Особливості та принципи управління сучасними підприємствами.
2. Як сьогодні на підприємствах можна використовувати соціально-психологічні методи управління?

Практичні завдання:

1. Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань:

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плинність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту.
3. Підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі моря, яка потребує ремонту.

4. Прийняття працівника на роботу.
5. Зміцнення трудової дисципліни.
6. Створення нового відділу в апараті управління.

Хлібопекарний комбінат №1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись.

Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. “Авральні” ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

Запитання:

1. За допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на керування з метою виправлення ситуації та які рішення потрібно для цього прийняти?

2. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?

2. *Обґрунтуйте свою реакцію.*

Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх в тій самій ситуації. 1. Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохідь зауважу: “Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет”.

2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мене.

3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.

4. Насамперед поцікавлюся, як справи у їхньому відділі, які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.

5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, а дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікались та не відволікали інших.

3. За допомогою «дерева рішень» графічно визначте найкращу альтернативу щодо прийняття управлінського рішення за такими вихідними даними.

Кондитерська фабрика має 3 альтернативи вкладання коштів для розширення власної діяльності:

- 1) у закупівлю технологічної лінії для фасування чаю та кави;
- 2) у будівництво ділянки для виготовлення мармеладу та зефіру;
- 3) у відкриття фірмових магазинів.

У процесі реалізації кожної альтернативи можливі такі ситуації: стабільне зростання; спад; високі темпи інфляції.

Імовірність настання кожної ситуації складає відповідно: $p_1 = 0,45$; $p_2 = 0,3$; $p_3 = 0,25$. Результатом інвестування коштів кондитерської фабрики є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнта окупності інвестицій, величина даного коефіцієнта розрахована керівництвом організації та складає: для першої альтернативи – 12,8; 8,6; 4,8 (відповідно до кожної ситуації); для другої альтернативи – 16,5; 12,2; 6; для третьої – 10; 7; 3. Зробіть висновки.

4. Яке рішення слід прийняти головному бухгалтеру у цій ситуації для нормалізації роботи відділу? Виберіть один з трьох наведених варіантів дій менеджера або запропонуйте Ваш варіант та обґрунтуйте свою відповідь.

Заступник директора з економіки – головний бухгалтер одного з державних суднобудівних заводів Дмитро Петров – мав вирішити надто важливу проблему, яка виникла в підпорядкованому йому відділі бухгалтерії.

Йому як головному бухгалтеру підпорядковувались вісім підлеглих (три жінки пенсійного віку, три жінки допенсійного віку та дві жінки 40 –

45 річного віку). Всі досить шановані робітниці, які відпрацювали на цьому підприємстві багато років. Кожен бухгалтер вів свій цех та відповідав за вузький відрізок роботи – був майстром своєї справи. Але якщо один з бухгалтерів хворів, його робота припинялася – ніхто не бажав та й не намагався розібратися в купі паперу, щоб не вирішувати чужі проблеми. Всі розрахунки та документація велись вручну. Зарплата нараховувалася регулярно щомісяця плюс преміальні за виконаний у цеху план. Життя було безхмарне. Багато років головним бухгалтером працювала жінка, яку співробітники поважали та цінували, але вона пішла з підприємства за сімейними обставинами. За один рік на посаді головного бухгалтера змінилося три спеціаліста – жіночий колектив їх ігнорував та приховано бойкотував. Тому до своїх обов'язків заступника директора з економіки Дмитро вирішив додати ще й головного бухгалтера, щоб на деякий час жінки бухгалтерського відділу заспокоїлися. Це спрацювало.

Однак через декілька місяців топ-менеджмент заводу прийняв рішення про автоматизування бухгалтерії та переведення всіх документів на електронні носії. Бухгалтерів заздалегідь про це повідомили, але їх реакція була надто спокійна: по-перше, це коштувало багато грошей, яких не було на підприємстві, по-друге, як на всіх державних заводах, від слів до справи – досить тривалий проміжок часу. Але керівництво було налаштовано рішуче – і гроші знайшли, і справу почали здійснювати швидко. Для цього найняли спеціаліста з інформаційних систем, який, досконало вивчивши це питання, закупив необхідне обладнання та програмне забезпечення. Коли все було готове, настав час навчання й наполегливої праці. Однак ніхто навіть уявити собі не міг реакцію самих бухгалтерів. Вони всіляко намагалися саботувати роботу: жінки пенсійного та передпенсійного віку рішуче відмовилися працювати на цих «монстрах», бо працювали вони все життя вручну і не хочуть тепер шкодити своєму здоров'ю «радіацією». Решта бухгалтерів намагалися вчитись, але з цього нічого не виходило. Робота виконувалась

лише вручну, а комп'ютери простоювали. Необхідно було вжити якихось заходів.

1) Дмитро продовжуватиме навчання своїх підлеглих, бо вони досвідчені працівники, а він не може відмовитися від їх послуг.

2) Дмитро проведе збори всіх робітників бухгалтерії, пояснить важливість цього заходу для заводу та попередить їх про можливі наслідки підмови.

3) Дмитро буде змушений звільнити трьох-чотирьох підлеглих (усіх пенсіонерів та одного спеціаліста передпенсійного віку), замість них взяти на роботу молодих бухгалтерів, які досконало володіють навичками праці на комп'ютері, а потім замінити весь персонал на молодих спеціалістів, навіть якщо на перших кроках новачкам буде надто важко.

Завдання для самостійної роботи

Питання для самостійної роботи:

1. Поясніть особливості процесу управління трудовим колективом.
2. Охарактеризуйте економічні методи управління.
3. Поясніть особливості сучасних принципів управління.
4. Охарактеризуйте адміністративні методи управління та їх особливості.
5. Поясніть особливості соціально-психологічних методів управління.
6. Дайте визначення поняття «комунікація» та поясніть, чому вона є важливою для керівника.
7. Наведіть основні види комунікацій.
8. Наведіть приклади впливу інформаційних технологій на діяльність організації.
9. Що повинен робити працівник, якщо керівник незаконно впровадив примусові адміністративні методи?
10. Наведіть перелік документів фірми, які належать до методів організації дії.

Тестові завдання:

1. На чому ґрунтується процес прийняття управлінських рішень

- а) на врахуванні функцій менеджменту;
- б) на особистих якостях управлінця;
- в) на використанні економіко-математичних методів;
- г) інтуїції, судженнях, раціональності.

2. До одноосібних управлінських рішень відносяться:

- а) постанови, розпорядження та приписи;
- б) постанови та накази;
- в) накази і вказівки;
- г) накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів.

3. Довгострокові рішення спрямовані на:

- а) вирішення стратегічних завдань;
- б) стратегічних і тактичних завдань;
- в) переважно довгострокових завдань;
- г) переважно тактичних завдань.

4. Короткострокові рішення орієнтовані на:

- а) тактичні оперативні цілі;
- б) оперативні цілі;
- в) тактичні цілі;
- г) досягнення запланованих економічних показників.

5. Креативність – це

- а) здатність менеджера приймати стратегічні рішення;
- б) поєднання в менеджері здатності абстрактно мислити, оригінальності, незалежності мислення, допитливості, волі, уважності;
- в) здатність керівника вирішувати складні теоретичні або практичні питання і задачі, що вимагають спеціального вивчення;
- г) вміння оперативно реагувати на проблеми.

6. Сутність проблеми полягає у:

- а) відхиленнях при виконанні оперативних планів;

- б) невідповідності бажаного (нормативного) і фактичного рівнів досягнення мети;
- в) відсутності автоматизованої системи прийняття рішень;
- г) виникненні певних обставин, що створюють певне визначене становище.

7. Підготовка управлінського рішення складається з етапів:

- а) одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації;
- б) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень;
- в) ухвалення рішення керівником, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення;
- г) всі відповіді вірні

8. Розробка управлінського рішення складається з етапів:

- а) одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації;
- б) ухвалення рішення керівником, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення;
- в) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень;
- г) всі відповіді вірні

9. Реалізація управлінського рішення складається з етапів:

- а) ухвалення рішення керівником, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення;
- б) одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації;
- в) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень;
- г) всі відповіді вірні.

10. Для обґрунтованого прийняття рішення менеджеру необхідно мати:

- а) систематизовану і достовірну інформацію;

- б) повну і систематизовану інформацію;
- в) повну, достовірну і систематизовану інформацію;
- г) повну і достовірну інформацію.

Ситуаційні завдання:

1. Опишіть реальну ситуацію невдалої комунікації (сенс повідомлення та мета комунікації, комунікатор, реципієнт, комунікативні бар'єри, зворотній зв'язок).

2. Складіть переконливе повідомлення для певної аудиторії. Назвіть прийоми, які вами були використані.

3. Як повинен діяти керівник в таких випадках?

До службових обов'язків керівника входить багато питань, зокрема, виконання вказівок, що надходять від вищих інстанцій. Керівник повинен вирішити, як саме добитися успішної реалізації цих вказівок, як мобілізувати на це підлеглих, як здійснити взаємодію з суміжними організаціями і т.п. Проте бувають випадки, коли з боку вищестоящих інстанцій не надходить чітких вказівок, не визначаються конкретні цілі.

Якщо Ви керівник, то якому з наведених нижче варіантів дій Ви надасте перевагу?

А. Потрібно вийти з пропозицією у вищу інстанцію і запитати про необхідні вказівки.

Б. Проаналізувати ситуацію, визначити, що необхідно зробити за власною ініціативою на користь своєї організації, і приступити до здійснення заходів щодо мобілізації персоналу на вирішення поставлених задач.

Відсутність чітких вказівок і постановки конкретних цілей з боку вищестоящої інстанції може пояснюватися тим, що в цих сферах вважають недоцільним і невчасним ухвалювати поспішні рішення. Тому здійснювати будь-які практичні заходи потрібно тільки після того, як надійдуть вказівки.

4. Яких вимог до організації робочих місць дотримано у нижченаведених прикладах:

А. Начальник відділу виробничо-технологічної комплектації розробляє, погоджує та затверджує усю необхідну документацію для проведення будівельних робіт будівельною компанією, а також забезпечує цією технологічною документацією та детальною інформацією бригадирів та працівників будівельно-монтажних дільниць.

Б. Значної уваги у 5-ти зірковому готелі Sunset надається досягненню краси інтер'єру, а саме композиції простору, колірному вирішенні та обробці поверхонь, дизайнерській формі обладнання й меблів, рішенню декоративних деталей, освітлення та озеленення.

В. ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» входить до концерну Sumitomo Electric Bordnetze провідного світового виробника кабельної продукції гарантує усім працівникам безпечні умови праці, забезпечення спецодягом, спецвзуттям, належними санітарно-побутовими умовами.

5. До начальника цеху звернувся майстер із раціоналізаторською пропозицією. Керівник не прийняв ідею підлеглого і навіть запевнив у її непридатності до впровадження. Як виявилось пізніше, начальник цеху привласнив собі цю раціоналізаторську ідею, звернувся до вищого керівництва підприємства з пропозицією про її впровадження. Розрахунки показали, що реалізація цієї ідеї забезпечить економію матеріальних ресурсів на 20%. Ідея була підтримана і «раціоналізатор» отримав матеріальну винагороду. Майстер довідався про незаконне привласнення своєї ідеї і звернувся до дирекції підприємства з проханням виправити це неподобство. Працівники цеху підтримали майстра і підтвердили правдивість інформації.

Завдання

1. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню: до начальника цеху, до майстра?

2. Які методи менеджменту будуть доречними в цій ситуації? 3. Які заходи слід здійснити для недопущення подібної ситуації у майбутньому?

6. «Комунікації та ефективність роботи персоналу»

Анатолій Попадюк є власником та президентом компанії «Камелія». Фірма має мережу з десяти крамниць, у яких продають модний жіночий одяг у багатьох містах України. Компанія заснована у 1992 р. Її успішному розвитку сприяли зв'язки та досвід А. Попадюка, який завідував секцією жіночого одягу центрального універмагу у м. Києві. Президент А. Попадюк гордився своєю роботою. Нерідко він підсміювався зі своїх колег – керівників інших фірм, які часто робили помилки у стандартних ситуаціях. Анатолій же знав, що і як треба робити. Він був задоволений з того, що вміє «тримати руку на пульсі» всіх деталей торгівлі, реклами та керівництва крамницями. А. Попадюк запровадив відповідний порядок комунікацій зі своїми працівниками: менеджери його крамниць зустрічаються з ним кожні два тижні. Між цими зустрічами 2-3 дні кожного тижня Анатолій відвідує свої крамниці. Останні півроку його увага була привернута до того, що рівень обігу його однакових крамниць відрізняється на 15% і більше. Кілька місяців А. Попадюк вивчав роботу менеджерів цих крамниць, проте жодних порушень у їхній роботі не виявив. Тоді він вирішив відшукати відповідь у спеціальній літературі, присвяченій менеджменту команд. Розглядаючи роботу команди однієї з компаній, Анатолій знайшов аналогічний випадок. Цю різницю пов'язували зі здатністю менеджерів створювати стимули у свого персоналу. А. Попадюк почав цікавитись, як його працівники мотивовані до роботи і як вони спілкуються між собою. Президент для себе відзначив, що на засіданнях, які він проводить, усі менеджери і спеціалісти слухають його дуже уважно. Проте їх висновки свідчили, що вони його просто уважно слухають, але нечують. Детальніше вивчаючи цю проблему, Анатолій з'ясував, що його вказівки не виконували точно. Під час чергового відвідування крамниць президент виявив незадоволення працівників і деяких 196 менеджерів. Вони не заперечували, що в компанії продажі організовані правильно, однак були переконані, що вони могли б цю справу робити краще, якби мали змогу спілкуватися з президентом безпосередньо. Близьке познайомившись з роботою колективів своїх крамниць, А. Попадюк виявив,

що багато його працівників виконують свою роботу скуто, без ентузіазму та новаторства. Крім того, його дуже зацікавило те, чому деякі його кращі працівники звільнились і пішли на роботу до конкурентів. Розмірковуючи над цими проблемами, А. Попадюк дійшов висновку, що треба налагоджувати тісніші контакти між працівниками, для цього потрібно розробити та впровадити відповідні заходи. Оскільки цю проблему самотужки вирішити важко, було введено посаду спеціального помічника, який мав займатися проблемами комунікацій. На цю роботу він запросив Віру Грицай, яка отримала університетський диплом бакалавра з менеджменту. Віра одразу взялась до роботи.

Завдання для обговорення

1. Проаналізуйте, який стиль управління використовував А. Попадюк і як це впливало на вирішення проблем міжособових і організаційних комунікацій у компанії?

2. Які форми комунікацій із підлеглими переважно застосовував А. Попадюк?

3. Які комунікативні бар'єри є в компанії? Які заходи потрібні, щоб їх усунути?

4. Які несловесні форми комунікацій використовував А. Попадюк? Чи були вони ефективними?

5. Яким чином вирішення питань комунікацій у даній ситуації пов'язано з вирішенням проблем мотивації? Обґрунтуйте систему заходів, яку повинна запропонувати Віра Грицай для вирішення проблеми комунікацій та підвищення продуктивності роботи персоналу крамниць.

Тема 7 Керівництво, лідерство, влада, вплив (с. робота -8 год)

Зазначена тема не передбачає проведення семінарського заняття.

Основні поняття

Лідерство, керівництво, вплив, форми влади, влада примусу, влада винагороди, законна влада, влада прикладу (еталонна), влада експерта, теорії лідерства (системи Лайкерта, управлінська ґратка Блейка і Моутона,

ситуаційна модель стилів керівництва Фідлера, підхід Мітчела і Хауса, ситуаційна модель Врума та Йеттона), стилі керівництва, делегування повноважень, відповідальність, зобов'язання, повноваження.

Завдання для самостійної роботи

Питання для самостійної роботи:

1. Назвіть основні підходи до вивчення феноменів лідерства та керівництва.
2. Розкрийте особливості прояву лідерства і керівництва в освітній організації.
3. В яких організаційних ситуаціях найбільш яскраво проявляється феномен лідерства.
4. Назвіть основні теорії лідерства, розкрийте їх суть і характеристику.
5. Розкрийте фактори, які впливають на здійснення лідерської ролі.
6. Назвіть типи лідерства за масштабом вирішуваних завдань, їх характеристика.
7. Розкрийте поняття стилю лідерства (керівництва).
8. Назвіть критерії і фактори ефективності стилю керівництва.
10. Визначте переваги і виклики командного способу прийняття рішень.
11. Охарактеризуйте феномен лідерства в групі, команді.
12. Дайте характеристику ролевого підходу до формування команди.
13. Назвіть критерії і фактори ефективності команди.
14. Охарактеризуйте особливості формування команд в освітній організації.
15. Розкрийте поняття влади.
16. Розкрийте класифікації основних джерел і форм влади.
17. проведіть аналіз можливостей і обмежень основних форм влади.
18. Назвіть особливості використання різних форм влади в освітній організації.
19. Визначте терміни і першочерговість питань, якими займається менеджер:
 - кожен квартал;
 - щомісяця;
 - щотижня;
 - щодня;
 - по кілька разів на день.
20. Розкрийте поняття харизма?
21. У чому полягає сенс теорій Х і У Д. Мак-Грегора?
22. Обґрунтуйте твердження: «Цілі керівника не повинні суперечити глибоко вкоріненим цінностям виконавця».
23. Чи завжди демократичний, орієнтований на людину стиль керівництва виявляється ефективним?

24. Який із стилів керівництва дозволить оптимально і швидко вирішити виниклі труднощі у відносинах між співробітниками

Тестові завдання

1. З перерахованих менеджерів: 1. Генеральний директор і члени правління. 2. Керівники самостійних органів. 3. Керівники цехів. До вищої ланки управління відносяться:

- 1) 1, 2
- 2) 2
- 3) 1, 2, 3
- 4) 1

2. Ключовим фактором в будь-якій моделі управління є:

- 1) люди
- 2) засоби виробництва
- 3) фінанси
- 4) структура управління

3. Процес делегування повноважень включає в себе передачу повноважень від старшого керівника керівникам нижчого рівня на виконання спеціальних завдань. Що властиве цьому процесу?

- 1) передаються повноваження і відповідальність керівнику нижчого рівня
- 2) передається відповідальність керівнику нижчого рівня
- 3) передаються повноваження керівникові нижчого рівня, а всю відповідальність несе тепер старший керівник
- 4) призначається новий, рівний за рангом керівник і йому передається вся відповідальність

4. Для чого здійснюється делегування повноважень іншим керівникам?

- 1) для оптимального рішення комплексної задачі
- 2) для збереження «групового» стилю роботи
- 3) для перевірки кваліфікації робітників
- 4) все перераховане

5. Яке оптимальне число підлеглих?

- 1) чим більше підлеглих, тим легше працювати
- 2) 15-30 чоловік
- 3) 7-12 чоловік
- 4) 3-5 осіб

6. Який з неформальних методів прогнозування дозволяє отримувати найбільш цінну інформацію?

- 1) наочна інформація
- 2) промислове шпигунство
- 3) письмова інформація
- 4) інформація в глобальних мережах

7. Яка послідовність пріоритетів дозволить фірмі досягти успіху:

- 1) люди - продукція - прибуток
- 2) прибуток - люди - продукція
- 3) продукція - прибуток - люди
- 4) люди - прибуток - продукція

8. Якими основними рисами повинен володіти такий архетип керуючого як «лідер»?

- 1) здатність визначити місце збою і прийняти коригуючі заходи
- 2) вміння вирішувати особистісні конфлікти, які виникають при вольових рішеннях
- 3) бути товаришким
- 4) вміння спілкуватися з людьми, здатність розпізнавати потенціал кожної людини і зацікавлювати його в повному використанні цього потенціалу

9. Які існують аспекти людської змінної в ситуаційному підході до управління?

- 1) вплив
- 2) поведінка окремих людей, поведінка людей в групах
- 3) характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера
- 4) Все перераховане

10. У чому полягає принцип єдності управління?

- 1) у будь-якого службовця (працівника) може тільки один керівник
- 2) повну і абсолютну відповідальність за діяльність всього підприємства повинен нести одна людина
- 3) число осіб, які перебувають в ефективному управлінні лімітовано
- 4) відповідальність за роботу колективу несе група керівників

11. Яким чином вплив через страх можна використовувати щодо кваліфікованих працівників?

- 1) залякування зниженням зарплати
- 2) загрозою звільнення
- 3) загрозою зниження в посаді
- 4) загрозою обмеження самолюбства

12. Яку людину слід вибирати в якості нового співробітника в більшості випадків?

- 1) людину, яка симпатична керівнику своїми особистісними якостями
- 2) людину, яка має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді
- 3) кандидата, який представляється найбільш підходящим для просування по службі
- 4) кандидата, який має великі потенційні можливості

13. Чим небезпечне надмірне число підлеглих?

- 1) втратою керованості колективу
- 2) розростанням бюрократичного апарату
- 3) дублюванням зусиль
- 4) все перераховане

14. Який вид влади буде найбільш прийнятний в дослідницькій групі з висококваліфікованих фахівців?

- 1) традиції
- 2) харизми
- 3) через страх
- 4) експерта

15. Фактори, що впливають на індивідуальну поведінку і успішність діяльності - це:

- 1) розумові та фізичні здібності, цінності і погляди
- 2) продуктивність
- 3) цінності і амбіції, потреби
- 4) все перераховане

Завдання

1. Заповніть таблицю, вказавши методи управління, характерні для відомих стилів керівництва.

Стиль керівництва	Методи управління

2. Вкажіть переваги і недоліки різних стилів керівництва.

Стиль керівництва	Переваги	Недоліки
Авторитарний		
Демократичний		
Ліберальний		

--	--	--

3. Визначте тип спілкування керівника з підлеглими, якщо вони мають наступні характеристики:

- не можуть виконати роботу і не хочуть брати відповідальність;
- хочуть взяти на себе відповідальність, але не в змозі виконати роботу;
- можуть виконати роботу, але не хочуть;
- можуть і хочуть виконати роботу.

4. Вирішіть ситуацію. Ви є керівником великої фірми, що займається виробництвом і збутом продовольчих товарів. Вам належить:

- розглянути і затвердити план розвитку виробничих потужностей на наступний рік;
- проконтролювати результати діяльності підрозділів;
- підготувати відповідні листи на адресу підприємств-партнерів;
- вивчити досвід роботи найбільш прогресивних підприємств вашій галузі.

Які з перерахованих повноважень ви можете делегувати підлеглим в умовах дефіциту часу і чому?

Тема 8. Управління розвитком, змінами, конфліктами (2 год – семінар+с\р)

1. Причини конфліктів. Типи темпераменту та характеру людини. Способи розв'язання конфліктних ситуацій.

2. Стреси, фактори, що їх викликають та шляхи уникнення.

3. Організаційні зміни та управління ними. Розвиток організації.

Основні поняття

Конфлікт, види конфліктів, наслідки конфліктів, причини конфліктів, етапи розвитку конфліктів, управління конфліктами, структурні методи профілактики конфліктів, внутрішньоособистісні методи профілактики конфліктів, адміністративні методи управління конфліктами, міжособистісні методи вирішення конфліктів (ухилення, згладжування, конкуренція, компроміс і вирішення проблеми), переговори, посередництво, організаційний розвиток, зміни, фактори змін, модель управління організаційними змінами Л. Гейнера, К. Левіна.

Теми презентацій:

1. Види конфліктів
2. Етапи розвитку конфліктів
3. Типи темпераменту та характеру людини.
4. Основні концепції організаційного розвитку

Практичні завдання:

1. Заповніть таблицю, підібравши до кожного запропонованого колективу різні методи профілактики конфліктів.

Дитячий колектив	
Жіночий колектив	
Колектив підлітків	
Колектив чоловіків на заводі	
Колектив великої організації	
Родина	
Студентська група	

2. Опишіть історію з вашого життя або з життя ваших знайомих, з художньої літератури або кінофільму, в якій зустрічаються етапи управління конфліктом.

3. Майбутнім управлінцям пропонується написати есе на тему «Конфлікт в моєму житті».

Ситуаційна вправа 1

Ви працюєте майстром. Ви особисто повинні покритикувати свого підлеглиго при безпосередньому контакті з ним.

Ситуації для груп:

1. Ваш підлеглий зіпсував дороге обладнання. Як ви почнете бесіду з ним?

2. Працівник грубо порушив техніку безпеки, і тільки випадково ніхто не постраждав. Що ви йому скажете?

Ситуаційна вправа 2

Ви працюєте начальником цеху. По телефону Ви висловлюєте незадоволення діями свого колеги, начальника іншого цеху.

Ситуації для груп:

1. Ваш колега не поставив своєчасно деталі, і робочі вашого цеху не змогли зібрати вузол до затвердженного терміну. Що ви скажете своєму колезі?

2. Ваш колега забрав з вашого цеху фахового, ефективного працівника, дуже потрібного вашому колективу, пообіцявши високу зарплату. Ваша критика на адресу цього начальника цеху.

Завдання для самостійної роботи

Питання для самостійної роботи:

1. Розкрийте причини виникнення та розвитку конфліктів.

2. Назвіть позитивні та негативні наслідки конфліктів
3. Розкрийте способи профілактики та управління конфліктами, їх сильні та слабкі сторони.
4. Охарактеризуйте адміністративні методи управління конфліктами.
5. Розкрийте види конфліктів.
6. Назвіть причини виникнення конфліктних ситуацій.
7. Назвіть та охарактеризуйте етапи розвитку конфліктів
8. Назвіть та охарактеризуйте основні дії керівника в конфліктній ситуації.
9. Охарактеризуйте методи управління конфліктами
10. Розкрийте можливості переговорів як методу розв'язання конфліктів
11. Розкрийте фактори змін в організації.
12. Охарактеризуйте теорію організаційного розвитку як спеціальний напрям в рамках теорії організацій.
13. Виділіть основні етапи в розвитку теорії організаційного розвитку? Які критерії такого виділення?
14. Розгляньте особливості основних концепцій організаційного розвитку?
15. Охарактеризуйте теорію організаційного розвитку як спеціальний напрям в рамках теорії організацій.
16. Розгляньте особливості основних концепцій організаційного розвитку?
17. У чому особливості моделей життєвого циклу організації Л. Грейнера і І. Адізеса. Визначте, в чому полягає прикладне значення моделей організаційного розвитку.
18. Розкрийте зміст проблеми невизначеності в організаційному розвитку.
19. Охарактеризуйте внутрішні і зовнішні джерела невизначеності.
20. Які критерії ефективності організаційного розвитку.
21. Назвіть основні організаційні патології.
22. Перерахуйте методи організаційного розвитку.

Тестові завдання

1. Що таке соціальний конфлікт?
 - а) незадоволеність соціальних груп будь-якими аспектами життєдіяльності;
 - б) уявлення соціальних груп про те, що їх інтереси є ущемленими;
 - в) процес силового взаємодії соціальних груп з приводу протилежних інтересів і цінностей.
2. Назвіть основні функції конфлікту:
 - а) приховує основні проблеми;
 - б) виявляє працездатність працівників;

- в) активізує соціальне життя;
3. У якому випадку конфлікт вважається деструктивним?
- а) коли зондує громадську думку;
 - б) коли супроводжується порушенням системи комунікацій;
 - в) коли висвічує невирішені проблеми.
4. Конкретна матеріальна, соціальна або духовна цінність, до володіння або користування якою прагнуть обидва опоненти, називається:
- а) предмет конфлікту;
 - б) об'єкт конфлікту;
 - в) причина конфлікту.
5. Кого з учасників конфлікту відносять до вторинних груп?
- а) тих, чиї цілі несумісні, і вони стикаються в переслідуванні своїх цілей в прямому протиставленні;
 - б) тих, хто має інтерес в успішному розв'язанні конфлікту;
 - в) тих, хто має свій інтерес у результаті зіткнення, але не прагне бути замішаним безпосередньо.
6. Етапом розвитку конфлікту НЕ є:
- а) початок;
 - б) завершення;
 - в) військові дії
7. Збіг обставин, які є підставою для конфлікту, називають:
- а) інцидентом;
 - б) інтересом;
 - в) позицією.
8. Латентна стадія конфлікту пов'язана з:
- а) відсутністю відкритих дій опонентів один проти одного;
 - б) формуванням і розквітом конфлікту;
 - в) згасанням, перетворенням конфлікту.
9. Який етап НЕ є етапом дослідження конфлікту?
- а) складання програми;
 - б) збір первинної інформації;
 - в) вирішення конфлікту.
10. Які індикатори соціальної напруженості в організації ви знаєте?
- а) порушення дисципліни;
 - б) спільне проведення часу поза роботою;
 - в) чітке керівництво.

11. Який з тактичних методів управління конфліктом є найменш ефективним?

- а) компромісний;
- б) пристосовується;
- в) співпрацює.

12. Назвіть основні вимоги, що пред'являються до посередника в переговорах:

- а) наявність влади;
- б) емоційність;
- в) авторитетність.

13. Змістовний рівень переговорів передбачає:

- а) організацію необхідних умов переговорного процесу;
- б) управління емоціями конфліктуючих сторін;
- в) роботу по задоволенню інтересів сторін.

14. Яка категорія інтересів присутній в будь-якому переговорному процесі при вирішенні конфлікту?

- а) загальні;
- б) різні;
- в) протилежні.

15. Апатія може іноді супроводжуватися станом розлади поведінки та зниження рівня здібностей, званим _____

16. Афективний стан, що характеризується негативним фоном, зміною мотиваційної сфери, загальної пасивністю поведінки, називають _____

17. Взаємовідносини, при яких в мікрогрупах тріадах між одними парами індивідів є конфлікти, а між іншими - неоднакові відносини, - називають _____

18. Форма слухання, який характеризується уточненнями, перефразування, резюмуванням - це слухання _____.

19. Конфлікт може мати наступні функції:

- а) деструктивні;
- б) конструктивні;
- в) обидві відповіді вірні.

20. Ознакою початку конфлікту НЕ є:

- а) перший учасник свідомо й активно діє на шкоду іншому учаснику;
- б) агресивні дії першої сторони і пасивні другий;
- в) другий учасник усвідомлює, що дії спрямовані проти його інтересів.

21. Ознакою ескалації конфлікту є:
- а) звуження когнітивної сфери;
 - б) зменшення числа учасників;
 - в) звуження меж конфлікту.
22. Межі конфлікту можуть бути:
- а) просторові;
 - б) людські;
 - в) моральні.
23. Який етап НЕ є етапом дослідження конфлікту?
- а) визначення вибірки;
 - б) аналіз і пояснення результатів;
 - в) вирішення конфлікту.
24. Латентна стадія конфлікту пов'язана з:
- а) відсутністю відкритих дій опонентів один проти одного;
 - б) початком конфлікту;
 - в) згасанням конфлікту.
25. До причин виникнення конфліктів можна віднести:
- а) об'єктивні;
 - б) особистісні;
 - в) обидві відповіді вірні.
26. Управління конфліктом - це ...
- 1) виявлення його можливих причин і потенційного розвитку;
 - 2) діяльність щодо забезпечення розвитку конфліктної взаємодії з метою зниження гостроти, подальшої мінімізації конфлікту і його дозволу;
 - 3) упорядкована сукупність дій учасників конфлікту, а також третіх осіб (посередників) з подолання конфлікту з використанням різних засобів і методик;
 - 4) діяльність, яку суб'єкт конфлікту здійснює з метою не допустити виникнення конфлікту.
27. Управління конфліктом включає в себе ...
- 1) прогнозування, попередження, стимулювання, регулювання, дозвіл;
 - 2) прогнозування, аналіз, попередження, дозвіл;
 - 3) діагностику, попередження, регулювання, завершення;
 - 4) медіацію, психотерапію, стимулювання, регулювання.
28. Фактори некерованості конфлікту за Л. Грінхелгом (знайдіть зайве):
- 1) одна або обидві сторони можуть бажати продовження конфлікту;

2) емоційні відносини сторін такі, що конструктивна взаємодія неможливо;

3) конфлікт - верхівка айсберга, і його дозвіл не має значного впливу на глибокі антагоністичні коріння;

4) згоду сторін щодо дотримання певних правил гри.

29. Фактори некерованості конфлікту за Л.Крісбергом (знайдіть зайве):

1) учасники розглядають свої інтереси як взаємовиключні і сприймають конфлікт як боротьбу;

2) відмінності в сприйнятті суті конфлікту пов'язані з початковими розбіжностями в цінностях сторін;

3) спрямованість роботи з конфліктом на регулювання самих проявів конфлікту;

4) інституціалізація конфлікту, яка його певним чином консервує.

30. Фактори керованості конфлікту по Р. Дарендорфом і М.Дойчем (знайдіть зайве):

1) визнання учасниками самого факту конфлікту, визнання існуючих розбіжностей, а також права сторін на свої позиції;

2) спрямованість роботи з конфліктом на регулювання самих проявів конфлікту, що припускає відмову від непотрібних спроб усунення причин;

3) одна або обидві сторони можуть бажати продовження конфлікту;

4) згоду сторін щодо дотримання певних правил гри, що, власне, і уможливорює ефективну комунікацію між ними.

Ситуаційні завдання

1. Ви працюєте старшим менеджером. На нараді у керівника Вам необхідно публічно висловити критичні зауваження на адресу свого начальника.

2. Начальник не виконав свої обіцянки дати за своєчасно зроблену роботу додаткову премію вам і колективу, яким ви керуєте. Що ви скажете?

3. На вашій ділянці, вже тривалий час не працює вентиляційна установка. Бригадир ділянки про це знає, сам особисто в присутності робітників, обіцяв її терміново відремонтувати, але так і не виконав свої обіцянки. З чого ви почнете бесіду з бригадиром?

4. Ви критикуєте підлеглу, вона реагує дуже емоційно. Вам доводиться кожен раз завершувати розмову і не доводити розмову до кінця. Ось і зараз, після ваших зауважень вона розплакалася. Як довести до неї свою позицію?

5. Під час ділової зустрічі з вами ваш співробітник з відділу реклами «вийшов з себе», не беручи ваших зауважень з приводу чергового

рекламного проекту. Ви не можете дозволити підлеглому так поводитися, адже він підриває ваш авторитет. Що ви зробите?

6. В вашому підрозділі є декілька підлеглих, які здійснюють невмотивовані дії. Ви бачите їх постійно разом, при цьому вам здається, що ви знаєте, хто у них неформальний лідер. Вам потрібно змусити їх добре працювати, а не влаштовувати «посиденьки» прямо на робочому місці. Ви знаєте, який інтерес їх об'єднує. Що ви зробите для зміни ситуації і поліпшення роботи?

7. Ви недавно призначені менеджером по кадрах. Ви ще погано знаєте співробітників організації, а вони ще не знають вас в обличчя. Ви йдете на нараду до генерального директора. Проходьте повз кімнати для паління і помічаєте двох співробітників, які курять і про щось жваво розмовляють. Повертаючись з наради, яка тривала одну годину, ви знову бачите тих же співробітників в приміщенні для паління за бесідою. Питання. Як би ви вчинили в даній ситуації? Поясніть свою поведінку.

8. Прочитайте наведені нижче ситуації, складіть детальний прогноз конфліктної ситуації, визначивши причину, стратегії поведінки в конфлікті, тип конфліктної особистості, перебіг конфліктної ситуації та можливі наслідки.

Ситуація 1 Дочка (18 років) ввечері пішла в клуб зі своїми подругами, домовившись з мамою про постійний контроль за допомогою смс. Але дівчина захопилася спілкуванням з друзями забула про матір. Через гучну музику дзвінки від мами залишилися без відповіді. Вдома дівчину зустріла розлючена мати. Жінка наговорила безліч образливих слів своїй дочці. Дочка закрилася в кімнаті, проплакавши всю ніч.

Ситуація 2 Максим працює барменом у нічному клубі. Його дівчина незадоволена його графіком роботи і вимагає змінити роботу. Максим посилається на зручність поєднання роботи з навчанням і тому відмовляється йти з нічного клубу. Невдоволення дівчини постійно збільшується. На цьому ґрунті у них постійно виникають конфлікти.

Ситуація 3 Відбувся конфлікт між подругами. Дві подруги (Аня і Таня) на контрольній роботі писали один і той же варіант і списали одна в одної. Однією з них поставили оцінку «4», іншій «3», хоча роботи були однаковими. Аня, у якій була «3», запитала у вчителя, чому різні оцінки? В результаті вчитель обом поставив «3». Невдоволення Тані не змусило себе довго чекати.

Тема 9 Оцінка ефективності управління в організації

Зазначена тема не передбачає проведення семінарського заняття.

Основні поняття:

Ефективність управління, організаційна, економічна, соціальна ефективність менеджменту, дерево цілей, ієрархія цілей, культура менеджменту, соціальна відповідальність менеджменту, етика менеджменту.

Питання для самостійної роботи:

1. Розкрийте сутність ефективності управління.
2. Назвіть показники ефективності управління (соціально – економічна та організаційна ефективність).
3. Розкрийте напрями удосконалення управління в організації.
4. Розкрийте поняття відповідальності та етика в менеджменті. Дайте характеристику соціальної відповідальності як реакції на соціальні проблеми суспільства.
5. Охарактеризуйте взаємозв'язок організаційних змін (розвитку) на ефективність менеджменту.
6. Дайте характеристику групам показників, з яких складається система оцінювання ефективності менеджменту в організації.
7. Охарактеризуйте вплив бюрократії на управлінські процеси.
8. Проаналізуйте шляхи зменшення бюрократизації управління в американському та японському підходах до управління.
9. Охарактеризуйте взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та ефективністю управління.

Тестові завдання

1. Ефективність ситуаційного менеджменту характеризується:
 - а) ступенем досягнення цілей;
 - б) позитивним використанням ситуації в порівнянні з витраченими на це ресурсами;
 - в) ступенем керованості процесів;
 - г) всі відповіді правильні.
2. Визначте фактори, що обумовлюють ефективність ситуаційного менеджменту:
 - а) професіоналізм та спеціальне навчання;
 - б) мистецтво управління, дане природою та набуте в процесі підготовки;
 - в) методологія розробки ризикових рішень та науковий аналіз об-ставин;
 - г) корпоративність; лідерство; людський фактор; система моніторингу; оперативність та гнучкість; стратегія і якість програм;
3. Керовані процеси — це:

- а) процеси, що не підлягають керуванню по тим або іншим причинам;
- б) процеси, що проходять за власними законами;
- в) процеси, які при свідомому впливі на них підлеглого, підлягають визначеному напрямку;
- г) всі відповіді правильні.

4. Некеровані процеси — це:

- а) процеси, що не підлягають керуванню по тим або іншим причинам;
- б) це процеси, що проходять за власними законами;
- в) процеси, які при свідомому впливі на них підлеглого, підлягають визначеному напрямку;
- г) всі відповіді правильні.

5. Система погано керована:

- а) якщо досягає наміченої цілі неточно і виходить за встановлені обмеження по ресурсам;
- б) якщо досягає наміченої цілі точно і не виходить за встановлені обмеження по ресурсам;
- в) якщо досягає наміченої цілі неточно і не виходить за встановлені обмеження по ресурсам;
- г) жодна з відповідей не є правильною.

6. Ступінь керованості визначається:

- а) співвідношенням керованих і некерованих процесів;
- б) співвідношенням керованих і загальних процесів;
- в) співвідношенням некерованих і загальних процесів;
- г) жодна з відповідей не є правильною.

7. Якщо в системі домінують некеровані процеси, може виникнути ситуація кризи. Причинами цього можуть бути:

- а) прагнення управляти некерованими процесами;
- б) відсутність механізмів управління;
- в) відсутність належного рівня управління тими процесами, які потребують і прагнуть до цього;
- г) всі відповіді правильні.

8. Етапи процесу управління характеризують наступні процесуальні функції:

- а) цілепокладання;
- б) визначення ситуації;
- в) характеристика проблеми;
- г) реалізація управлінського рішення.

9. Проблема в процесі управління це:

- а) практичне розв'язання проблеми;

- б) головне протиріччя цілі і ситуації, вирішення якого визначає певну зміну ситуації в напрямленні поставленої цілі;
- в) стан управлінської системи, що оцінюється відносно цілі;
- г) це ідеальний варіант бажаного, можливого та необхідного стану управлінської системи.

10. Управлінська діагностика — це:

- а) дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства і підвищення ефективності системи менеджменту;
- б) діагностика, орієнтована на оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства з метою обґрунтування поточних управлінських рішень;
- в) оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства;
- г) всі відповіді правильні.

Ситуаційні завдання

1. Проведіть аналіз фінансово-господарської діяльності Вашої організації за останні три роки, і на основі проведеного аналізу дайте оцінку ситуації, що склалася на цьому. Розробіть відповідні управлінські рішення та надайте конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності основних процесів в організації.

2. В організації де Ви працюєте порушилася фінансова рівновага. Як фахівець з менеджменту визначте стан життєздатності організації і надайте пропозиції щодо усунення кризової ситуації.

3. В організації роботу з найму персоналу, поряд з основною роботою, виконує директор. При цьому він витрачає до 15% фонду корисного часу на цю роботу. Експертним шляхом було встановлено, що частка директора в доходах організації становить 30%. Директор вважає, що введення посади фахівця з найму дозволить йому заощадити час, який він витрачає на організацію найму і зосередитися на вирішенні головних завдань організації. Доходи організації складають 100 000 грн. на рік. Поточні витрати 70 000 грн. на рік. Одноразові витрати -25 000 грн. на рік. Корисний фонд робочого часу директора становить 1920 год. в рік. Передбачувана заробітна плата вводиться фахівця з найму складає 6000 грн. на місяць. Єдиний соціальний податок на заробітну плату -35,6%. Визначіть економічну ефективність введення в посаду спеціаліста з найму.

Розв'язання:

Визначимо річну економію часу директора внаслідок введення посади фахівця з найму: $1920 \times 0,15 = 288$ ч.

Дохід, принесений директором за рік: $100\,000 \times 0,3 = 30\,000$ грн.

Доход, принесений директором за одну годину роботи: $30\,000/1920 = 15,625$ грн. / ч.

Додатковий дохід, який принесе директор в разі введення посади фахівця з найму, складе: $15,625 \times 288 = 4500$ грн. у зв'язку з введенням нової посади організація збільшить поточні витрати на величину заробітної плати спеціаліста. Вони складуть: $6000 \times 12 = 72\,000$ грн. Прибутковість проекту являє собою відношення сумарного доходу до сумарних витрат-індекс прибутковості інвестицій (ВД): $ВД = (100\,000 + 4500) / (70\,000 + 25\,000 + 72\,000) = 104\,500 / 167\,000 = 0,63$. Прибутковість менше 1, то проект вважається економічно не вигідним. Витрати на введення посади фахівця з найму перевищать додатковий дохід від діяльності директора.

4. Проаналізуйте запропоновану ситуацію і дайте обґрунтовані відповіді на питання.

На підприємстві, яке не відрізняється високою ефективністю виробництва, одним із слабких ланок управління була невисока виконавська дисципліна. Керівництво підприємства прийняло рішення про реорганізацію системи управління і запровадження більш ефективної системи контролю за виконанням задач.

Яка система контролю виконання може бути найбільш ефективною? Яка технологія контролю виконання, яку варто було б запровадити на підприємстві?

5. Успіх IBM часто забезпечували не лише технологічні новації. У багатьох випадках вони не були першими при їх впровадженні, і технологія стала менш важливою, ніж методи збуту. IBM продавали більше, ніж ті, хто мав кращу технологію, оскільки розуміли, як і що пояснити клієнту, як допомогти у впровадженні машини і як прив'язати його до себе після її покупки. Вдалий підхід до збуту — системне знання. У виробництві персональних комп'ютерів IBM спочатку відставав від своїх конкурентів, але за декілька років компанія стала лідером. Якщо її частка в 1982 році поступалася фірмам-піонерам, то вже в 1984-му частка IBM в декілька разів перевищила їх. Цьому сприяло використання внутрішньофірмових стандартів і збереження сумісності з машинами більш високого класу, що дало можливість споживачам використовувати накопичений за десятиріччя банк програм. Таким чином, на теперішній час переваги IBM перед новачками незаперечна.

Питання до ситуації:

1. До якого типу фірм на сьогодні належить IBM?
2. Що допомогло фірмі отримати перевагу над конкурентами-експлерентами?
3. Назвіть фактори ефективності ситуаційного менеджменту, які задіяні корпорацією

Тема 10. Становлення та розвиток менеджменту в освіті

(2год)

Питання до семінарського заняття:

1. Генезис поняття «управління» та «менеджмент». Особливості поняття «менеджмент освіти».
2. Сутність менеджменту освіти та закономірності менеджменту освіти.
3. Принципи, на яких будуються засади діяльності освітнього менеджменту.
4. Функції менеджменту освіти.

Основні поняття

Поняття «управління» і «менеджмент», освіта, освітній процес, ресурси освіти, навчання, технологія навчання, менеджмент освіти, менеджер освіти, предмет, продукт, знаряддя та результати праці менеджера освіти, компоненти менеджменту освіти, соціальне замовлення, методологія управління освітою у закладівищої освіти, внутрішнє і зовнішнє управління, специфіка менеджменту в освіті, закономірності менеджменту освіти, принципи управління, функції менеджменту освіти.

Теми презентацій:

1. Особливості, функції, завдання освітнього менеджменту.
2. Освітній менеджмент як наука всистемі управління освітою в Україні.
3. Специфіка менеджменту освітньої галузі.

Практичні завдання:

1. Підготовка глосарію з питань менеджменту освіти.

Мета:

1. Ознайомити здобувачів освіти із понятійно-термінологічним апаратом теорії управління освітою.

2. Сформувати у здобувачів уміння працювати із друкованими і електронними науковими, навчально-методичними і довідниковими джерелами з питань менеджменту освіти.

Методичні вказівки до виконання практичної роботи

1. Визначити із викладачем перелік понять / термінів у межах кожної теми навчальної дисципліни.

2. З'ясувати джерело, де відображено відповідне поняття / термін.

3. Визначити обсяг матеріалу, що повинен бути відображений у глосарії.

4. Перенести необхідну інформацію у глосарій із посиланням на джерело інформації.

5. У практичній роботі обов'язково відобразити такі поняття/терміни: *освіта, освітній процес, ресурси освіти, навчання, технологія навчання, менеджмент освіти, менеджер освіти, предмет, продукт, знаряддя та результати праці менеджера освіти, компоненти менеджменту освіти, соціальне замовлення, методологія управління освітою у закладі вищої освіти, внутрішнє і зовнішнє управління, специфіка менеджменту в освіті, закономірності менеджменту освіти, принципи управління, функції менеджменту освіти.*

2. Підготовка анотованого списку наукових праць з питань менеджменту освіти.

Мета:

1. Ознайомити здобувачів освіти із науковими працями з питань менеджменту освіти.

2. Сформувати у здобувачів уміння складати анотований список наукових праць з питань управління освітою.

Методичні вказівки до виконання практичної роботи:

1. Зробити вибірку необхідних видань у електронному каталозі Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди.

2. Замовити літературу на читальний зал, переглянути її і зробити коротку анотацію.

3. Зробити вибірку відповідних електронних видань у Інтернеті

Завдання для самостійної роботи

Питання для самостійної роботи:

1. Дайте визначення поняттям «управління» та «менеджмент».
2. У чому полягає специфіка «менеджменту освіти»?
3. Що є об'єктом і суб'єктом вивчення в менеджменті освіти?
4. Охарактеризуйте цілі в освітньому менеджменті.
5. Назвіть основні принципи, на яких будуються засади діяльності освітнього менеджменту.
6. Розкрийте функції менеджменту освіти.
7. Охарактеризуйте процес взаємодії основних функцій освітнього менеджменту.

Тестові завдання:

1. Умови підвищення ефективності управління освітніми системами такі:
А. інновації в системі управління
Б. удосконалення посадових обов'язків кожного педагога
В. організація роботи усіх структур в режимі розвитку
Г. створення банку інформації
Д. стратегічне планування
Е. авторитарний стиль управління
Ж. залучення батьків до управління
2. Основною функцією освітнього моніторингу є:

- А. визначення механізмів поточного та перспективного регулювання стану освітньої системи
 - Б. розгляд питання вдосконалення й методичного забезпечення навчально-виховного процесу
 - В. організація підвищення кваліфікації учителів, розвиток їхньої ініціативності та творчості
 - Г. забезпечення ефективної позашкільної виховної роботи
3. За характером і змістом управлінські рішення поділяються на:
- А. стратегічні, тактичні, оперативні
 - Б. творчі, аналогічні, автоматичні
 - В. колегіальні, одноосібні
 - Г. технічні, часткові
4. Управління інноваційними процесами повинно мати:
- А. системний характер
 - Б. цільовий характер
 - В. фрагментарний
 - Г. локальний
5. Основні стилі керівництва:
- А. господарський, демократичний
 - Б. християнський, мусульманський
 - В. ліберальний, лідерський
 - Г. авторитарний, демократичний, ліберальний
6. Основні види планувальної роботи такі:
- А. стратегічний
 - Б. тактичний
 - В. оперативний
 - Г. систематичний
 - Д. термінальний
 - Е. періодичний
7. Функція управління це –

- А. все те, що повинен робити суб'єкт управління стосовно об'єкта управління
 - Б. основне правило, основні теорії управління, знання яких дозволяє здійснювати ефективне управління
 - В. визначення ролі та місця кожного члена колективу у досягненні мети організації
 - Г. цілеспрямований вплив керівника та інших суб'єктів закладу освіти на працівників закладу освіти з метою спрямування їх на ефективну діяльність закладу освіти
8. Закон України «про освіту» базується на:
- А. Конституції України
 - Б. Цивільному кодексі України
 - В. Кримінальному кодексі України
 - Г. нормативно-правових актах
9. Основні професійні вимоги до менеджера
- А. освіченість, знання філософії, конфліктність
 - Б. комунікабельність, комунікативність, знання маркетингу
 - В. конфліктність, аналітичність
 - Г. соціальність, економічність
 - Д. оперативність, аналітичність, освіченість, концептуальність
10. До організаторських здібностей менеджера належать:
- А. стиль управління
 - Б. емоційність менеджера
 - В. оцінити ситуацію, визначити черговість завдань
 - Г. підтримувати дисципліну виховання
 - Д. контролювати діяльність підлеглих
 - Е. використати як досягнення мети зовнішні обставини
 - Ж. своєчасно приймати аргументовані рішення
 - З. зовнішній вигляд директора о інтелектуальні здібності

11. Вихідні положення, яких дотримуються в управлінні системою освіти

А. нормативні акти

Б. принципи

В. закони

Г. розпорядження

12. Управління освітою належить до:

А. технічного управління

Б. біологічного управління

В. соціального управління

Г. інноваційного управління

Ситуаційні завдання

1. Зіставте погляди різних вчених на поняття «менеджмент», «управління», «менеджмент освіти».

2. Змалюйте та поясніть принципову схему управління навчальним закладом.

3. Назвіть та охарактеризуйте основні закони та закономірності освітнього менеджменту.

4. Розкрийте поняття і сутність принципів освітнього менеджменту.

5. На основі наукової літератури розробіть класифікацію функцій менеджменту освіти.

Тема 11. Сучасні моделі освіти та система управління освітою в Україні

Питання до семінарського заняття:

1. Європейська, американська, японська моделі освіти, їх недоліки та переваги.

2. Державна політика у сфері освіти. Органи управління у сфері освіти та їх повноваження.

Основні поняття

Система освіти, державна політика, державне управління, європейська модель освіти, американська модель освіти, японська модель освіти, органи управління, заклади освіти, організаційно-правовий статус, колегіальні органи управління, громадське самоврядування, прозорість, інформаційна відкритість, дошкільна освіта, загальна середня освіта, позашкільна освіта, професійно-технічна освіта, вища освіта, післядипломна освіта, аспірантура, докторантура, самоосвіта.

Теми презентацій

1. Історія та сучасний стан вищої освіти в Україні;
2. Система вищої освіти у ... (будь-яка країна на Ваш вибір);
3. Аналіз тенденцій розвитку системи вищої освіти.

Практичні завдання:

1. Заповніть таблицю

Місія освітнього закладу	Задачі	Функції	Методи управління освітнім закладом

2. Скласти соціальний і психолого-педагогічний портрет керівника закладу освіти..

Завдання для самостійної роботи

Питання для самостійної роботи:

1. Визначте мету освіти в Україні.
2. У чому полягає основне значення освіти?
3. Розкрийте сутність функцій вищої вітчизняної освіти.

4. Сформулюйте особливості (характеристики) університетської освіти.
5. Охарактеризуйте види освіти.
6. Розшифруйте поняття: критерії освіченості, модель вищої освіти, оцінка рівня освіченості, освічена людина.
7. Поясніть основні принципи вищої освіти.
8. Порівняйте моделі вищої освіти різних країн.
9. Охарактеризуйте сучасні тенденції в розвитку світової освіти в т.ч. ВО.

Тестові завдання:

1. Останньою у структурі системи освіти України є:
 - а) самоосвіта
 - б) вища освіта
 - в) післядипломна освіта
 - г) докторантура
2. Сукупність навчально-виховних і культурно-освітніх закладів, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування в галузі освіти, які згідно з Конституцією та іншими законами України здійснюють освіту і виховання громадян – це:
 - а) система освіти
 - б) освіта
 - в) зміст освіти
 - г) структура освіти
3. Базові положення, які лежать в основі функціонування закладів системи освіти України – це:
 - а) закони освіти

б) принципи освіти

в) закономірності освіти

г) організаційні положення

4. Основні принципи освіти визначено:

а) Законом України «Про вищу освіту»

б) Законом України «Про освіту»

в) Конституцією України

г) Законом України «Про загальну середню освіту»

5. В Україні встановлюються такі освітні рівні

а) дошкільна освіта; початкова загальна освіта; базова загальна середня освіта; повна загальна середня освіта; професійно-технічна освіта; вища освіта

б) дошкільна освіта; початкова загальна освіта; базова загальна середня освіта; повна загальна середня освіта; базова вища освіта; неповна вища освіта; повна вища освіта

в) дошкільна освіта; початкова загальна освіта; базова загальна середня освіта; повна загальна середня освіта; післядипломна освіта; професійно-технічна освіта; вища освіта

г) дошкільна освіта; повна загальна середня освіта; професійно-технічна освіта; вища освіта; післядипломна освіта; самоосвіта

6. В Україні встановлюються такі ступені:

а) молодший спеціаліст; бакалавр; магістр; доктор філософії; доктор наук

б) молодший бакалавр; бакалавр; магістр; доктор філософії; доктор наук

в) молодший бакалавр; бакалавр; спеціаліст; магістр; доктор філософії

г) кваліфікований робітник; молодший бакалавр; бакалавр; магістр

7. Основний організаційний і навчально-науковий структурний підрозділ вищого навчального закладу, що об'єднує відповідні кафедри й лабораторії це:

- а) інститут
- б) навчально-дослідний сектор
- в) факультет**
- г) навчально-науковий інститут

8. Яка із перерахованих посад не належить до посад науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу:

- а) асистент
- б) доцент
- в) науковий співробітник**
- г) ст. викладач

9. В Україні встановлюються такі вчені звання:

- а) старший науковий співробітник; доцент; професор
- б) старший дослідник; доцент; професор; академік
- в) старший дослідник; доцент; професор**
- г) провідний дослідник; доцент; професор

10. Сукупність вимог до змісту та результатів освітньої діяльності вищих навчальних закладів і наукових установ за кожним рівнем вищої освіти в межах кожної спеціальності це:

- а) стандарт вищої освіти**
- б) стандарт освітньої діяльності
- в) галузевий стандарт вищої освіти
- г) стандарт діяльності вищого навчального закладу

Ситуаційні завдання

1. Проаналізуйте стосовно Вашої спеціальності:

- навчальний план (або навчальні програми дисциплін) та виявіть докази застосування принципів навчання;
- підручник для ЗВО щодо дотримання вимог до навчальних видань;
- психолого-педагогічну та наук.-метод. літературу останніх років (8-10 публікацій) і узагальніть погляди вчених стосовно змісту освіти і вибору методів навчання у ЗВО.

2. Розробити порівняльну характеристику провідних систем освіти, з'ясувати особливості управління даних систем та надати рекомендації їх використання в Україні.

Тема 12. Заклад вищої освіти, як об'єкт управління(2 год)

Питання до семінарського заняття:

1. Складові та рівні освіти. Характеристика вищої освіти та її стандарти.
2. Організація освітнього процесу. Форми здобуття освіти в закладах вищої освіти.
3. Управління науковою, науково-технічною, мистецькою та інноваційною діяльністю.
4. Сутність підготовки та прийняття управлінських рішень в закладах освіти.

Основні поняття

Складові та рівні освіти, стандарти вищої освіти, заклад вищої освіти, типи закладів вищої освіти, основні завдання, правовий статус, принципи діяльності, основні права, обов'язки закладу вищої освіти, структура закладу вищої освіти управління закладом вищої освіти, права керівника,

відповідальність керівника, Вчена рада як колегіальний орган управління закладу вищого закладу освіти, робочі та дорадчі органи управління, студентське самоврядування, контроль в системі вищої освіти.

Теми презентацій

1. Управління ЗВО;
2. Сучасний керівник ЗВО;
3. Шляхи оптимізації кредитно-модульної системи навчання в Україні;
4. Критерії ефективності роботи сучасного ЗВО

Практичні завдання:

1. Розробити (за вибором) план роботи організації або окремого його розділу.

Методичні вказівки до виконання практичної роботи:

1. Вибрати організацію, для якої буде створюватися план.
 2. З'ясувати ключові циклічні заходи для внесення їх у річний план роботи.
 3. Розробити план роботи організації або окремий його розділ.
 4. З'ясувати можливості автоматизації виконання річного плану організації.
- 2.** Розкрити зміст основних якостей управлінського рішення: обоснованість, непротиворічність, своєчасність, адаптивність, реальність.

Завдання для самостійної роботи

Питання для самостійної роботи:

1. Охарактеризуйте сучасну структуру вищої освіти в Україні.
2. Які складові управління вищою освітою в Україні?
3. Назвіть та охарактеризуйте основні типи ВНЗ в Україні.
4. Назвіть освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні ВО в Україні.
5. Назвіть наукові ступені і вчені звання в Україні.
6. Що таке кваліфікація, спеціальність, ліцензування, ліцензований напрям, ліцензована спеціальність, акредитація спеціальності (напрямів підготовки),

акредитація, акредитована спеціальність, акредитація ВНЗ, рівень акредитації, якість вищої освіти, якість освітньої діяльності?

7. Які основні етапи ліцензування та акредитації ВНЗ?

8. Порівняйте ВНЗ чотирьох рівнів акредитації.

9. Які причини Болонського процесу?

10. Які основні положення, що розглядаються і мають виконуватися в рамках Болонського процесу?

11. Що таке компетентність і чому вона для сучасного спеціаліста є індикатором якості освітньої системи?

12. Назвіть складові трьох категорій загальних компетенцій сучасного випускника ВНЗ (соціально-особистісні, загальнонаукові, інструментальні).

Тестові завдання:

1. Освітньо-професійний ступінь, що здобувається на початковому рівні вищої освіти і присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньої-професійної програми, обсяг якої становить 90-120 кредитів ЄКТС це:

а) молодший бакалавр

б) бакалавр

в) магістр

г) доктор філософії

д) доктор наук

2. Ступінь бакалавра відповідає освітньому рівню вищої освіти:

а) початковий рівень

б) перший рівень

в) другий рівень

г) третій рівень

3. Освітній ступінь, що здобувається на першому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої становить 180-240 кредитів ЄКТС це:

а) молодший бакалавр

б) бакалавр

в) магістр

г) доктор філософії

д) доктор наук

4. Ступінь магістра відповідає освітньому рівню вищої освіти:

а) початковий рівень

б) перший рівень

в) другий рівень

г) третій рівень

5. Освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми обсягом 90 або 120 кредитів ЄКТС це:

а) молодший бакалавр

б) бакалавр

в) магістр

г) доктор філософії

д) доктор наук

6. Освітній і водночас перший науковий ступінь, що здобувається на третьому рівні вищої освіти на основі ступеня магістра це:

- а) молодший бакалавр
- б) бакалавр
- в) магістр
- г) доктор філософії
- д) доктор наук

7. Рівень вищої освіти, що відповідає п'ятому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою загальнокультурної та професійно орієнтованої підготовки, спеціальних умінь і знань, а також певного досвіду їх практичного застосування з метою виконання типових завдань, що передбачені для первинних посад у відповідній галузі професійної діяльності це:

- а) початковий рівень**
- б) перший рівень
- в) другий рівень
- г) третій рівень
- д) науковий рівень

8. Рівень вищої освіти, що відповідає шостому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою теоретичних знань та практичних умінь і навичок, достатніх для успішного виконання професійних обов'язків за обраною спеціальністю це:

- а) початковий рівень
- б) перший рівень**
- в) другий рівень
- г) третій рівень
- д) науковий рівень

9.Рівень вищої освіти, що відповідає сьомому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою поглиблених теоретичних та/або практичних знань, умінь, навичок за обраною спеціальністю (чи спеціалізацією), загальних засад методології наукової та/або професійної діяльності, інших компетентностей, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності це:

- а) початковий рівень
- б) перший рівень
- в) другий рівень**
- г) третій рівень
- д)науковий рівень

10. Рівень вищої освіти, що відповідає восьмому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей, достатніх для продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної діяльності, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення це:

- а) початковий рівень
- б) перший рівень
- в) другий рівень
- г) третій рівень
- д) науковий рівень**

11. Факультет створюється рішенням Вченої ради вищого навчального закладу за умови, якщо до його складу входять не менше ніж три кафедри і на ньому навчається студентів денної форми навчання не менш ніж:

- а) 200 студентів
- б) 300 студентів
- в) 350 студентів
- г) 250 студентів

12. Рівень вищої освіти, що відповідає дев'ятому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає набуття компетентностей з розроблення і впровадження методології та методики дослідницької роботи, створення нових системоутворюючих знань та/або прогресивних технологій, розв'язання важливої наукової або прикладної проблеми, яка має загальнонаціональне або світове значення це:

- а) початковий рівень
- б) перший рівень
- в) другий рівень
- г) третій рівень
- д) науковий рівень

13. Базовий структурний підрозділ вищого навчального закладу, що проводить навчально-виховну та методичну діяльність з однієї або кількох споріднених спеціальностей, спеціалізацій чи навчальних дисциплін і здійснює наукову, науково-дослідну та науково-технічну діяльність за певним напрямом – це:

- а) факультет
- б) кафедра
- в) циклова комісія

г) інститут

14. Згідно з законом «Про вищу освіту» (2014), скорочено кількість годин навчального навантаження викладачів на одну ставку:

а) з 900 годин до 600 годин на рік

б) з 1540 годин до 900 годин на рік

в) з 900 годин до 700 годин на рік

г) з 1540 годин до 700 годин на рік

15. Сукупність мінімальних вимог до кадрового, навчально-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення освітнього процесу вищого навчального закладу і наукової установи це:

а) стандарт вищої освіти

б) стандарт освітньої діяльності

в) галузевий стандарт вищої освіти

г) стандарт діяльності вищого навчального закладу

16. Вищий навчальний заклад на підставі освітньо-професійної (освітньонаукової) програми за кожною спеціальністю розробляє

а) навчальну програму

б) інформаційний пакет спеціальності

в) робочий навчальний план

г) навчальний план

Ситуаційні завдання

1. Складіть проекту навчального плану підготовки бакалаврів (магістрів) за обраною спеціальністю
2. Складіть психолого-педагогічного портрету сучасного керівника ЗВО.

Тема 13. Управління якістю вищої освіти(2 год)

Питання до семінарського заняття:

1. Поняття якості освіти, мета та шляхи її забезпечення.
2. Академічна доброчесність. Види порушень академічної доброчесності та відповідальність учасників освітнього процесу.
3. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, його повноваження.
4. Діяльність незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти.

Основні поняття

якість освіти, система забезпечення якості вищої освіти, академічна доброчесність, етичні принципів,види порушень, відповідальність, інституційний аудит, акредитація, зовнішній моніторинг, внутрішній моніторинг, національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, незалежні установи.

Теми презентацій

Підготувати презентацію про систему управління якістю вищої освіти одного із провідних університетів Європи (на вибір).

Практичні завдання:

1. Проаналізувати освітнє законодавство України в контексті проблеми забезпечення якості освіти . Підготувати експертний висновок про ефективність державної політики щодо забезпечення якості освіти.

2. Розробити рекомендації щодо забезпечення якості освітньої діяльності структурного підрозділу навчального закладу (методичного кабінету, кафедри, лабораторії, адміністративної одиниці).
3. Розробити Кодекс Якості для вихователя / вчителя / викладача /управлінця в галузі Зосвіти (на вибір).
4. На основі Державних стандартів проаналізувати одну із навчальних програм. Підготувати експертний висновок щодо її якості.
5. Сформулювати критерії і показники якісної та ефективної діяльності вихователя / вчителя / педагога / освітнього менеджера (на вибір). Результати оформити у вигляді таблиці.

Завдання для самостійної роботи

Питання для самостійної роботи:

1. Сформулюйте основні тенденції розвитку вищої освіти в сучасному світі.
2. Проведіть аналіз феномену «якість вищої освіти» та ключових понять проблеми забезпечення якості вищої освіти.
3. Проаналізуйте історію становлення та розвитку проблеми якості вищої освіти в світовій та національній освітній практиці.
4. Основою до розвитку системи забезпечення якості вищої освіти в Європейському просторі стала низка нормативних документів, назвіть які.
5. Назвіть базові нормативно-правові акти національного рівня щодо формування системи забезпечення якості вищої освіти України.
6. Які основні складові системи забезпечення якості вищої освіти визначено Законом України «Про вищу освіту»?
7. У який спосіб Закон України «Про освіту» розширює перелік процедур і заходів, яких вживають для забезпечення якості освітньої діяльності.
8. Які інші види освіти визначає законодавець в Україні, окрім звичного виду формальної освіти?
9. Які форми освіти передбачено Законом України «Про освіту»?

10. Визначте пріоритетні напрями діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.
11. Окресліть функції системи забезпечення якості вищої освіти на внутрішньоуніверситетському рівні.
12. Опишіть основні напрями внутрішнього забезпечення якості вищої освіти на різних рівнях (кафедра-факультет-інститут-університет).
13. Чому потрібні структурні підрозділи забезпечення якості вищої освіти університету та які основні напрями їх діяльності?
14. Опишіть функції та вповноваження органів управління забезпечення якості вищої освіти в університеті.

Тестові завдання:

1. Заповнити пропуски. Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки утворює _____, яка за участю Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти розробляє методологію, методичні рекомендації щодо розроблення стандартів освітньої діяльності

- а)** Науково-методичну раду
- б)** науково-методичні комісії
- в)** кваліфікаційні комісії
- г)** фахові комісії

2. Заповнити пропуски. Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки утворює _____, які за участю Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти розробляють стандарти освітньої діяльності та стандарти вищої освіти.

- а)** Науково-методичну раду
- б)** науково-методичні комісії
- в)** кваліфікаційні комісії
- г)** фахові комісії

3. Що не входить у систему забезпечення якості вищої освіти відповідно до ЗУ «Про вищу освіту»:

- а) система забезпечення вищими навчальними закладами якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості)
- б) система зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів та якості вищої освіти
- в) система забезпечення якості освітньої діяльності зі сторони роботодавців
- г) система забезпечення якості діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти

4. Постійно діючим колегіальним органом, уповноваженим на реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти є:

- а) Колегія Міністерства освіти і науки України
- б) інспекція Міністерства освіти і науки України
- в) Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти
- г) Науково-методичні комісії Міністерства освіти і науки України

5. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти складається з:

- а) двадцяти п'яти членів
- б) тридцяти членів
- в) двадцяти членів
- г) тридцяти п'яти членів

6. Голова та заступники голови Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти призначаються на посади і звільняються з посад

- а) Міністерством освіти і науки України
- б) Кабінетом Міністрів України
- в) Верховною Радою України

г) з'їздом науково-педагогічних працівників України

7. Процедура визнання спроможності юридичної особи провадити освітню діяльність за певною спеціальністю на певному рівні вищої освіти відповідно до стандартів освітньої діяльності:

а) акредитація

б) ліцензування

в) сертифікація

г) нострифікація

8. Оцінювання освітньої програми та/або освітньої діяльності вищого навчального закладу за програмою на предмет: відповідності стандарту вищої освіти; спроможності виконати вимоги стандарту та досягти заявлених у програмі результатів навчання; досягнення заявлених у програмі результатів навчання це:

а) акредитація

б) ліцензування

в) сертифікація

г) нострифікація

9. В Україні діють вищі навчальні заклади таких типів (визначте зайве):

а) університет

б) академія

в) інститут

г) технікум

д) коледж

10. Університету, академії, інституту незалежно від форми власності відповідно до законодавства може бути надано статус:

- а) дослідницького
- б) національного**
- в) регіонального
- г) міжнародного

11. Колегіальним органом управління вищого навчального закладу є:

- а) вчена рада**
- б) загальні збори (конференція) трудового колективу
- в) наглядова рада
- г) ректорат

12. Вищим колегіальним органом громадського самоврядування вищого навчального закладу є:

- а) вчена рада
- б) загальні збори (конференція) трудового колективу**
- в) наглядова рада
- г) ректорат

13. Для вирішення поточних питань діяльності вищого навчального закладу утворюються робочі органи (визначте зайве):

- а) ректорат
- б) вчена рада**
- в) деканати
- г) приймальна комісія

Ситуаційні завдання

1. Написати есе на тему: «Національне агентство забезпечення якості вищої освіти в Україні: реалії та перспективи створення та діяльності»

2. Проаналізуйте для чого призначено і що містить:

- освітньо-кваліфікаційна характеристика (ОКХ) випускника ВНЗ;
- освітньо-професійна програма (ОПП);
- навчальний план (нормативний документ ВНЗ);
- навчальна програма дисципліни (структура);
- навчально-методичний комплекс?

3. Проведіть контент-аналіз трактування у різних джерелах таких понять: «компетентність», «компетенція», виділіть їх суттєві ознаки та запишіть у таблицю. Сформулюйте власний варіант з використанням виокремлених ознак.

Суттєва ознака поняття	4. Кількість авторів, які визначають дану ознаку

Тема 14. Лідерство та управління змінами в системі освіти (2 год)

Питання до семінарського заняття:

1. Сучасні теорії лідерства в освіті. Філософські концепції лідерства.
2. Природа організаційних змін в системі освіти.
3. Управління змінами в системі освіти

Основні поняття

Лідерство, управління, теорії лідерства в освіті (теорія великої людини; теорія особливостей (рис) людини; поведінкові теорії; ситуаційні теорії; транзакційна теорія лідерства; трансформаційна теорія лідерства), філософські концепції лідерства (автократичне, демократичне, вільне, харизматичне, служіння), лідерство в освіті, управління змінами

Практичні завдання:

1. Упродовж п'яти хвилин запишіть слова та словосполучення, котрі дозволяють вам точно висловити емоції. Зверніть увагу на кількість слів:

- Більше 30 слів – ваш словниковий запас абсолютно дозволяє висловити ваші почуття; ви також можете розраховувати на те, що ваші емоційні переживання будуть зрозумілі оточуючим;
- 20–30 слів – ви можете по-різному виразити свої почуття, але тренування вам не завадить;
- менше 10 слів – вам необхідне тренування у прояві почуттів.

Зверніть також увагу на те, яких емоцій у вас більше – позитивних чи негативних? Це характеризує вашу особистість, ваше ставлення до життя.

2. Охарактеризуйте емоційні стилі лідерства, використавши пропоновану схему:

Стиль	Характерні особливості	Переваги	Недоліки
Ідеалістичний			
Навчальний			
Товариський			
Демократичний			

Амбіційний			
Авторитарний			

3. Що буде визначати ваш особистий емоційний стиль лідерства? Сформулюйте власні принципи або просто запишіть свої думки з приводу власного стилю.

4. Існує вісім основних груп емоцій. Придумайте чи підберіть приклади прояву цих емоцій у різних ситуаціях роботи вашого освітянського колективу. Запишіть.

Гнів	Відраза	Насолода	Любов
Здивування	Смуток	Сором	Страх

Завдання для самостійної роботи

Питання для самостійної роботи:

1. Охарактеризуйте основні завдання ВНЗ; напрями діяльності ВНЗ; структурні підрозділи ВНЗ (кафедри, факультети, інститути, філії, бібліотека тощо).
2. Назвіть та поясніть принципи управління ВНЗ (автономії та самоврядування, поєднання колегіальних та єдиноначальних засад, незалежності від політичних партій, громадських та релігійних організацій, державності, демократичності, гласності, відкритості, регіональності, науковості гуманізації, цілеспрямованості, компетентності, оптимізації, ініціативи і активності та ін.).

3. Яка структура управління ВНЗ (керівник ВНЗ, керівник факультету, відділення)?
4. Сформулюйте вимоги до керівника ВНЗ.
5. Охарактеризуйте колегіальні органи у структурі управління вищого навчального закладу (Вчені ради, робочі та дорадчі органи тощо).
6. Яка роль органів громадського та студентського самоврядування у ВНЗ?

Тестові завдання:

1. У чому полягає сутність поняття лідер:

- а) особа, яка здатна впливати на інших людей і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації;
- б) особа, котра спрямовує і керує іншими людьми в їх сумісній діяльності для досягнення цілей організації;
- в) особа, яка використовує владу з метою керування іншими людьми й досягнення цілей організації.

2. Лідерство –це:

- а) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
- б) тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей;
- в) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума.

3. Який вид лідерства визначається рівнем емоційного інтелектуособистості та здатністю створити сприятливий для спільної діяльності морально- психологічний клімат у колективі?

- а) резонансне лідерство;
- б) демократичне лідерство;
- в) функціональне лідерство.

4. Емоційний інтелект—це:

- а) логічність, послідовність, глибина, широта мислення;
- б) система знань та навичок щодо різноманітності емоцій та наслідків, до яких вони можуть призвести;
- в) здатність людини до усвідомлення, прийняття й регуляції емоційних станів і почуттів інших людей та самого себе.

5. Яке із тверджень є правильним?

- а) емоції впливають на поведінку людини;
- б) поведінка людини впливає на її емоції;
- в) емоції не пов'язані з поведінкою людини.

6. Результатом розвитку емоційного інтелекту людини є:

- а) емоційні реакції;
- б) емоційні компетенції;
- в) емоційний досвід.

7. Структурними компонентами емоційного інтелекту виділяють:

- а) здатність до розуміння емоцій та здатність до управління емоціями;
- б) відчуття внутрішнього спокою, низькі показники особистісної та ситуативної тривожності;

в) емоційну обізнаність, адаптивний репертуар поведінки, емоційну збудливість.

8. Харизматичне лідерство:

- а) завжди ефективне;
- б) може мати як ефект творення, так і ефект руйнування.

9. Розуміння власних емоцій керівником ЗВО допомагає йому:

- а) вільно виходити з одних емоційних ситуацій і швидко пристосовується до інших;
- б) адекватно оцінювати себе, свої справжні потреби, бажання;
- в) емоційно реагувати відповідно до ситуації та власних потреб.

10. Розуміння емоцій інших людей керівником ЗВО сприяє:

- а) розвитку емоційної обізнаності;
- б) формуванню власного емоційного досвіду;
- в) об'єктивному оцінюванню ситуації та інших людей, визначенню професійних завдань і напрямів подальшої роботи.

11. Автором некогнітивної теорії емоційного інтелектує:

- а) Р. Бар-Он;
- б) Дж. Майєр;
- в) Д. Гоулмен.

12. Який характер має діяльність керівників вищих навчальних закладів?

- а) емоціогенний;

- б) стресогенний;
- в) емоційно стабільний.

13. Позначення словами своїх емоцій або емоцій співбесідника

визначається як:

- а) раціоналізація емоцій;
- б) оптимізація емоцій;
- в) вербалізація емоцій.

14. Придушення емоцій проявляється:

- а) у вираженні не пережитої емоції;
- б) у приховуванні пережитого емоційного стану;
- в) у відсутності або послабленні жестикуляції.

15. Феномен, що дозволяє зберігати цілісне емоційне ставлення до себе і до світу, перетворювати негативні емоції породжувати позитивно забарвлені переживання, визначається як:

- а) емоційне здоров'я;
- б) емоційна стійкість;
- в) емоційне лідерство.

16. Проявом емоційного здоров'я є те, що важкі ситуації виробничих взаємин розглядаються як:

- а) тимчасові труднощі, що мають мінливий характер;
- б) незмінні особистісні особливості інших людей;
- в) життєве випробування.

17. Емоційна стабільність – це:

- а) відчуття невпевненості в собі;
- б) втрата контролю над емоціями;
- в) вміння зберігати спокій.

18. Харизматичний лідер – це:

- а) красива людина;
- б) особистість, яка надихає, мотивує;
- в) віртуальний образ.

19. Віднести емоцію до позитивної чи негативної можна за допомогою таких індикаторів:

- а) вираз обличчя, поза, інтонації;
- б) тонус м'язів, голосність, інтонаційність;
- в) швидкість мови, ритм, рухливість.

20. Результатом розвитку здатності до управління власними емоціями є:

- а) адекватність зовнішнього вираження емоцій людини;
- б) внутрішня свобода особистості;
- в) прояв поведінки, що сприяє збереженню емоційного здоров'я людини.

21. Чи погоджуєтесь ви з твердженням, що для здорового емоційного життя має бути рівновага позитивних і негативних емоцій?

- а) так;
- б) ні.

22. Успішність адаптивної поведінки залежить від:

- а) особливостей та об'єктивних властивостей ситуації;
- б) наявності необхідних зв'язків з іншими людьми;
- в) наявності внутрішніх ресурсів у людини та ефективності їхнього застосування.

23. Емпатія – це:

- а) здатність розуміти емоційний стан інших людей;
- б) здатність усвідомлювати та розпізнавати свій настрій;
- в) здатність контролювати настрій, думати перед тим, як діяти.

1. Виберіть правильні твердження:

Ситуаційні завдання

1. Проведіть контент-аналіз трактування у різних джерелах таких понять: «управління», «стиль управління»; виділіть їх суттєві ознаки та запишіть у таблицю. Сформулюйте власний варіант з використанням виокремлених ознак.

Суттєва ознака поняття	5. Кількість авторів, які визначають дану ознаку

2. Сформулюйте перелік вимог до сучасного керівника. Проаналізуйте такий перелік у різних авторів, узагальніть, проранжуйте ці вимоги, а потім порівняйте з Вашим власним варіантом. Зробіть висновки.

3. Підготуйте доповідь: управління ВНЗ; сучасний керівник ВНЗ; шляхи оптимізації

3. Порівняйте вимоги, що висувуються до лідера в бізнес-організації та в освіті / науці. Виділіть спільні та відмінні риси.

Спільні риси	Відмінні риси

4. Подумайте над тим, як зараз змінюється освітнє середовище.

Напишіть есе на тему «Яким має бути лідер майбутнього в освітній сфері?»

Питання до заліку

1. Поясніть сутність принципів менеджменту Анрі Файоля та охарактеризуйте взаємозв'язки між ними.
2. Що таке організація і які спільні риси мають усі організації?
3. Які фактори впливають на побудову організаційних структур управління?
4. Охарактеризуйте лінійну і функціональну структури управління і вкажіть, в яких ситуаціях можливе їх ефективне застосування.
5. Дайте характеристику зовнішнього середовища організації?
6. Перелічіть елементи внутрішнього середовища організації, охарактеризуйте їх.
7. Поясніть сутність мотивації як функції управління.
8. На прикладі охарактеризуйте основні потреби теорії Маслоу.
9. Охарактеризуйте сутність та особливості контролю як функції управління.

10. Поясніть сутність та основну мету контролінгу.
11. Поясніть сутність категорій «повноваження» та відповідальність.
12. У чому полягає різниця між поняттями «планування» та «прогнозування»?
13. Поясніть особливості процесу управління трудовим колективом.
14. Поясніть особливості сучасних принципів управління.
15. Дайте визначення поняття «комунікація» та поясніть, чому вона є важливою для керівника.
16. Назвіть основні підходи до вивчення феноменів лідерства та керівництва.
17. Розкрийте особливості прояву лідерства і керівництва в освітній організації.
18. Назвіть основні теорії лідерства, розкрийте їх суть і характеристику.
19. Розкрийте поняття стилю лідерства (керівництва).
20. Охарактеризуйте особливості формування команд в освітній організації.
21. Розкрийте класифікації основних джерел і форм влади.
22. Назвіть особливості використання різних форм влади в освітній організації.
23. Розкрийте поняття харизма?
24. У чому полягає сенс теорій Х і У Д. Мак-Грегора?
25. Який із стилів керівництва дозволить оптимально і швидко вирішити виниклі труднощі у відносинах між співробітниками?
26. Розкрийте причини виникнення та розвитку конфліктів.
27. Розкрийте способи профілактики та управління конфліктами, їх сильні та слабкі сторони.
28. Охарактеризуйте адміністративні методи управління конфліктами.
29. Назвіть та охарактеризуйте основні дії керівника в конфліктній ситуації.
30. Охарактеризуйте теорію організаційного розвитку як спеціальний напрям в рамках теорії організацій.
31. Розгляньте особливості основних концепцій організаційного розвитку?
32. Розкрийте зміст проблеми невизначеності в організаційному розвитку.
33. Розкрийте сутність ефективності управління.
34. Розкрийте поняття відповідальності та етика в менеджменті. Дайте характеристику соціальної відповідальності як реакції на соціальні проблеми суспільства.
35. Дайте характеристику групам показників, з яких складається система оцінювання ефективності менеджменту в організації.
36. Охарактеризуйте взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та ефективністю управління.
37. Виділіть основні етапи в розвитку теорії організаційного розвитку?
38. Розгляньте особливості зовнішнього середовища як джерела організаційного розвитку.
39. Розгляньте особливості основних концепцій організаційного розвитку?
40. Які критерії ефективності організаційного розвитку.
41. Перерахуйте методи організаційного розвитку.

42. У чому полягає специфіка «менеджменту освіти»?
43. Що є об'єктом і суб'єктом вивчення в менеджменті освіти?
44. Назвіть основні принципи, на яких будуються засади діяльності освітнього менеджменту.
45. Розкрийте функції менеджменту освіти.
46. Охарактеризуйте процес взаємодії основних функцій освітнього менеджменту.
47. Охарактеризуйте види освіти.
48. Розшифруйте поняття: критерії освіченості, модель вищої освіти, оцінка рівня освіченості, освічена людина.
49. Порівняйте моделі вищої освіти різних країн.
50. Охарактеризуйте сучасну структуру вищої освіти в Україні.
51. Назвіть та охарактеризуйте основні типи ВНЗ в Україні.
52. Що таке кваліфікація, спеціальність, ліцензування, ліцензований напрям, ліцензована спеціальність, акредитація спеціальності (напрямів підготовки), акредитація, акредитована спеціальність, акредитація ВНЗ, рівень акредитації, якість вищої освіти, якість освітньої діяльності?
53. Що таке компетентність і чому вона для сучасного спеціаліста є індикатором якості освітньої системи?
54. Проведіть аналіз феномену «якість вищої освіти» та ключових понять проблеми забезпечення якості вищої освіти.
55. Назвіть базові нормативно-правові акти національного рівня щодо формування системи забезпечення якості вищої освіти України.
56. Які основні складові системи забезпечення якості вищої освіти визначено Законом України «Про вищу освіту»?
57. Окресліть функції системи забезпечення якості вищої освіти на внутрішньоуніверситетському рівні.
58. Опишіть функції та повноваження органів управління забезпечення якості вищої освіти в університеті.
59. Охарактеризуйте основні завдання ВНЗ; напрями діяльності ВНЗ; структурні підрозділи ВНЗ (кафедри, факультети, інститути, філії, бібліотека тощо).
60. Сформулюйте вимоги до керівника ВНЗ.

Критерії оцінювання знань

Підсумкова рейтингова оцінка з курсу «Менеджмент вищої освіти» виставляється після обов'язкового відпрацювання всіх семінарських занять. У випадку відсутності здобувача, він може відпрацювати пропущене заняття через написання есе (підготовка презентацій) та усне опитування у позааудиторний час (але не більше половини від загальної кількості семінарських занять).

Підсумкова оцінка з дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час семінарських занять та виконання самостійної роботи.

90 - 100 балів ставиться за повні та міцні знання матеріалу в заданому обсязі, вміння вільно виконувати практичні завдання, передбачені навчальною програмою; за знання основної та додаткової літератури; за вияв креативності у розумінні і творчому використанні набутих знань та умінь.

74 - 89 балів ставиться за вияв здобувачем повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді здобувача наявні незначні помилки.

60 - 73 бали ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхову обізнаність з основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою; можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але здобувач спроможний усунути їх із допомогою викладача.

35 - 59 бали виставляється здобувачу, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхова, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення. Таким чином, оцінка «35-59» ставиться здобувачу, який неспроможний до навчання чи виконання фахової діяльності без повторного навчання за програмою відповідної дисципліни.

0-34 бали слухач володіє матеріалом на елементарному рівні засвоєння, розпізнає одне з кількох запропонованих явищ, понять побутового рівня, відтворює деякі факти змісту менеджменту у закладах вищої освіти.

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою
90 – 100	зараховано
74-89	
60-73	
35-59	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Рекомендована література

Базова

1. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія / О. І. Мармаза. – Харків : Основа, 2019. – 127 с.
2. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент : навч.-метод. посіб. / О. І. Мармаза ; М-во освіти України, Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С.

- Сковороди, Каф. наук. основ упр. і психології. – Харків : Планета-принт, 2016. – 197 с.
3. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посіб. / О. І. Мармаза ; М-во освіти України, Харк. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, Каф. наук. основ упр. і психології. – Харків : Планета-принт, 2015. – 103 с.
4. Палеха Ю. Основи менеджменту. Теорія і практика: навчальний посібник / Ю. Палеха, Г.Мошек, І.Миколайчук. - К.: Ліра-К, 2018. – 528 с.
5. Рульєв В. Менеджмент // В. Рульєв, С. Гуткевич. - Київ: Центр навчальної літератури, 2019. – 312 с.
3. Хриков, Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посібник / Є. М. Хриков. - К. : Знання, 2006. - 366 с.
6. Шоробура І. М. Менеджмент вищої освіти : навч. посіб. / І. М. Шоробура Є. В. Долинський, О. О. Долинська, Хмельн. гуманіт.-пед. акад.. – Хмельницький : ПП Заколотний М. І., 2015.– 256с.

Допоміжна

1. Бровкова О. Стратегічний менеджмент. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. - 224 с.
2. Дідковська Л. Менеджмент // Л. Дідковська, П. Гордієнко. - К.: Алерта, КНТ, 2007. - 516 с.
3. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
4. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
5. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 139 с.
6. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. – 126с.
7. Менеджмент організацій : навч. посібник для внз / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк ; М-во освіти і науки України. - К. : Центр учб. літ., 2016. - 560 с.
-8. **Менеджмент освіти** : навч. посібник для вищих навч. закладів інж.-пед. спец. / О. Е. Коваленко [та ін.] ; Укр. інж.-пед. акад. - Х. : Контраст, 2008. - 68 с.
-9. Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти, затверджені Наказом Міністерства освіти і науки України від 01 червня 2016 р. № 600 (зі змінами) [Електронний ресурс]. – режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini/metodichni-rekomendaciyi-vo>
10. Національний класифікатор України класифікатор професій ДК 003:2010 [Електронний ресурс].-Режим доступу: https://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=433.

11. Основи менеджменту // за редакцією А. Мазараки. - Х.: Фолио, 2014р. - 848 с.

12. Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 №1341 «Про затвердження національної рамки кваліфікацій». [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

13. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.15 року № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти». [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF>.

14. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент. Практикум // Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль: Карт-бланш, Кондор, 2008. - 287 с.

15 Черниш А.П. Менеджмент освіти: Навчальний посібник. – К.: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. – 48 с.

Інформаційні ресурси:

1.Офіційний веб-сайт Міністерства освіти і науки України. Електронний ресурс. — Режим доступу: [http:// www.mon.gov.ua](http://www.mon.gov.ua)

2. Офіційний веб-сайт Закону України «Про вищу освіту». Електронний ресурс. — Режим доступу: [http:// zakon4.rada.gov.ua](http://zakon4.rada.gov.ua)

3. Офіційний веб-сайт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://naqa.gov.ua>

4. Офіційний веб-сайт Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.pu.ac.kharkov.ua>

5. Офіційний веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>

6. Офіційний веб-сайт Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В.О. Сухомлинського. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.dnpb.gov.ua>

7. Офіційний веб-сайт Харківської державної наукової бібліотеки імені В.Г. Короленка. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://korolenko.kharkov.com>

8. Офіційний веб-сайт освітнього порталу – освіта в Україні, освіта за кордоном. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.osvita.org.ua>

9. Офіційний веб-сайт Департаменту науки і освіти Харківської обласної державної адміністрації. Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://guonkh.gov.ua>