

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН**

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Вченою радою

НН Інституту міжнародних відносин

протокол № 14 від 10 червня 2025 року

Голова вченої ради ННІМВ

Валерій КОПІЙКА



**ПРОГРАМА ФАХОВОГО ЗАЛІКУ
ВІДПОВІДНО ДО ЗМІСТУ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ**

**Спеціальність CD88 «Економіка та міжнародні економічні відносини /
Менеджмент»**

на здобуття ступеня вищої освіти – магістр

Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу
(мова викладання англійська)»**

Київ – 2025

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН**

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Вченою радою

**НН Інституту міжнародних відносин
протокол № 14 від 10 червня 2025 року**

Голова вченої ради ННІМВ

_____ Валерій КОПІЙКА

**ПРОГРАМА ФАХОВОГО ЗАЛІКУ
ВІДПОВІДНО ДО ЗМІСТУ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ**

**Спеціальність CD88 «Економіка та міжнародні економічні відносини /
Менеджмент»**

на здобуття ступеня вищої освіти – магістр

Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу
(мова викладання англійська)»**

Київ – 2025

ВСТУП

Фаховий залік проводиться для перевірки підготовки та здатності абітурієнта до опанування освітніх програм НН Інституту міжнародних відносин для здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю CD88 «Економіка та міжнародні економічні відносини / Менеджмент» на основі здобутих раніше компетентностей спеціальності D3 Менеджмент.

Залік має комплексний характер і базується на провідних навчальних дисциплінах, що формують знання та уміння бакалавра і визначають рівень його кваліфікації. Програма фахового заліку охоплює основну проблематику навчальних дисциплін, що вивчають студенти в межах навчального плану освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент».

Вступне випробовування дає можливість абітурієнтам виявити знання, здобуті під час навчання і довести свою готовність продовжувати навчання в магістратурі за програмою підготовки магістрів на міждисциплінарній програмі спеціальностей C1 Економіка та міжнародні економічні відносини та D3 Менеджмент.

Порядок проведення вступних випробувань визначається «Правилами прийому до Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 2025 році».

Формою проведення фахового заліку є усна співбесіда. За результатами проведення фахового заліку абітурієнт отримує оцінку «зараховано/ не зараховано».

Критерії оцінювання знань студентів.

Критерії оцінювання «зараховано» за залік передбачають, що абітурієнт продемонстрував базові знання з навчального матеріалу, достатні для подальшого навчання та роботи за фахом, а також здатний виконувати завдання, передбачені програмою.

Особи, які отримали «не зараховано» на фаховому заліку, позбавляються права на участь у конкурсі на зарахування за обраною магістерською програмою.

ЗМІСТОВНА ПРОГРАМА

1. Теоретичні основи менеджменту

1.1. Сутність та функціональні сфери менеджменту

Менеджмент як спеціалізований вид людської діяльності щодо цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт послідовної реалізації загальних і спеціальних функцій та застосування відповідних методів.

Суб'єкти менеджменту - людина або група людей, що мають здатність свідомо визначати цілі, розробляти та вибирати засоби впливу і засоби досягнення встановлених цілей, спроможні здійснювати керівництво та визначати фактичне досягнення цілей організації.

Процес менеджменту як послідовність завершених етапів діяльності щодо забезпечення управлінського впливу керуючої системи на керовану задля досягнення цілей організації.

Властивості процесу менеджменту: неперервність; нерівномірність, циклічність, мінливість, сталість.

Організація як об'єкт менеджменту, поняття керуючої та керованої систем в організації: керуюча система як сукупність елементів, що охоплюють суб'єктів, функції і методи менеджменту та забезпечують процеси менеджменту в організації через комунікації та керівництво; керована система як сукупність елементів, що забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної діяльності в організації.

Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR- менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний.

1.2. Організація та її середовище в менеджменті

Поняття «організації» як соціального утворення - групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Загальні характеристики організації: відкритість як системи, залежність від зовнішнього середовища та постійна взаємодія з ним; ресурси як умова існування; горизонтальний і вертикальний поділ праці як головна умова ефективності, що полягає у розподіленні загальної роботи на завдання, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей, і закріплення їх за менеджерами; необхідність менеджменту як особливого виду діяльності, що забезпечує визначення цілей організації та координування роботи всіх працівників щодо їх досягнення.

Внутрішнє середовище організації як комплекс ситуаційних елементів, що формуються і контролюються керівництвом та змінюються під впливом зовнішнього середовища і процесів всередині організації. *Елементи внутрішнього середовища організації:* цілі як конкретний кінцевий стан, бажаний результат, якого прагнуть досягти люди, працюючи разом; *структура організації*, що являє собою логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудованих у формі, що уможливорює більш ефективне досягнення цілей, завдання організації та її працівників як певна робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана встановленим способом у визначені терміни; технологія як спосіб поєднання засобів, процесів, операцій, методів, кваліфікованих навичок, за допомогою яких вхідні елементи (ресурси) перетворюються на вихідні (продукцію, послуги), а також умова забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг, *працівники* (персонал, люди), яких добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик та узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, їх здатності до саморозвитку.

Зовнішнє середовище організації як сукупність об'єктів та умов, з якими організація взаємодіє безпосередньо або які вона має враховувати.

Ознаки зовнішнього середовища організації: взаємопов'язаність чинників як рівень сили, з якою зміна одного чинника діє на інші чинники; складність як кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного з них, рухомість як швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації; невизначеність як обсяги інформації, якими володіє організація щодо конкретного чинника, а також впевненість у цій інформації.

Поділ зовнішнього середовища організації на середовище прямої дії (мікросередовище) і середовище опосередкованої дії (макросередовище). Чинники середовища прямої дії та їх вплив на функціонування: постачальники; споживачі; конкуренти; державні органи. Чинники середовища опосередкованої дії: науково-технічні, соціокультурні; політичні; стан економіки.

1.3. Рівні менеджменту в організації

Управлінська праця як спеціалізований вид людської діяльності з виконання функцій менеджменту в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності працівників щодо вирішення завдань, які стоять перед ними.

Менеджер як фахівець, який посідає постійну керівну посаду в організації, наділений повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності (функціональними сферами) *Ознаки діяльності менеджера.* керування роботою одного чи декількох працівників організації; управління частиною або всією організацією, в якій він працює, отримання певних повноважень та прийняття в їх межах рішень, які матимуть наслідки для інших працівників організації.

Рівні менеджменту в організації(вищий, середній, низовий) та їх завдання:

- *менеджери вищої ланки* (президент і віцепрезиденти, директор і заступники директора), які покликані забезпечувати формування місії та цілей організації, розробку стратегічних планів, адаптацію організації до

викликів і загроз зовнішнього середовища, налагодження ефективної взаємодії організації із зовнішнім середовищем;

- *менеджери середньої ланки* — керівники виробничих і функціональних підрозділів, які узгоджують різноманітні форми діяльності і зусилля різних підрозділів всередині організації, забезпечують підготовку управлінських рішень на вищому рівні та конкретизують ухвалені на вищому рівні рішення для менеджерів низової ланки;

- *менеджери низової ланки* (майстер, бригадир, керівник групи, керівник сектору) — лінійні керівники, які покликані забезпечувати контроль за виконанням виробничих завдань для неперервності виробництва продукції та послуг.

1.4.Методи менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні

Методи менеджменту як способи впливу керуючої системи управління на керовану. *Адміністративні методи* менеджменту організаційно-розпорядчі, що впливають на структуру управління у формі штатів, регламентів діяльності, концепцій управління; оперативно-розпорядчі, що визначають процес управління через угоди, накази, розпорядження; дисциплінарні (матеріальна відповідальність і стягнення, дисциплінарна відповідальність і стягнення; карна відповідальність). *Економічні методи менеджменту*: грошові (заробітна плата, премія, надбавка, доплата); майнові (негрошові соціальне страхування, пільги, службове авто) *Соціально-психологічні методи менеджменту*: соціологічні методи, що спрямовані на групи людей та їх взаємодію у процесі діяльності (зовнішній світ людини) підвищення соціально- виробничої активності, моральне стимулювання; соціальне нормування, психологічні методи, що спрямовані на особистість працівника (внутрішній світ людини) гуманізація праці; психологічне спонукання; задоволення професійних інтересів, комплектування малих груп за психологічною сумісністю.

1.5.Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті

Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті. Організація в процесному підході як система взаємопов'язаних процесів.

Управління за процесним підходом як серія безперервних взаємопов'язаних дій для досягнення цілей організації.

Функції менеджменту в процесному підході: планування, організовування, мотивування, контролювання.

Сутнісна характеристика системного підходу у менеджменті.

Поняття системи як сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що визначають її характер.

Відкрита система, що характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем, і *закрита система*, що має жорсткі, фіксовані межі, її дії відносно незалежні від зовнішнього середовища.

Модель організації як відкритої системи, що має «входи» — ресурси із зовнішнього середовища (людські, інформаційні, матеріальні, інвестиційні); блок «переробка» (залежить від ефективності менеджменту в організації) забезпечує перетворення цих ресурсів на продукцію чи послуги, які є «виходами» — внеском організації у зовнішнє середовище (прибуток, збільшення частки ринку, збільшення обсягів продажів, реалізація соціальної відповідальності, задоволення працівників, зростання організації).

Сутнісна характеристика ситуаційного підходу у менеджменті.

Спрямованість ситуаційного підходу на взаємозв'язок конкретних прийомів і концепцій менеджменту з реальними ситуаціями для досягнення цілей організації найбільш ефективним шляхом.

Ситуація як конкретний набір обставин, що впливають на організацію впродовж певного часу.

Головне припущення ситуаційного підходу універсальні теорії не можна застосовувати щодо діяльності організацій через їх унікальність.

2. Функція планування в менеджменті

2.1.Визначення планування та його завдання

Визначення планування як заздалегідь окресленого порядку дій, необхідних для досягнення поставленої цілі або цілей.

Завдання планування як забезпечення узгодженості дій персоналу, усунення негативного ефекту невизначеності, зосередження зусиль на головних завданнях, забезпечення функціонування організації, встановлення контрольних показників функціонування організації.

2.2.Система планів організації, стали процесу планування за Р.Акоффом.

Стратегічний план, який містить уявлення про організацію у майбутньому, її головні цілі, напрями та стратегії розвитку, ринки збуту, вимоги щодо бажаних темпів зростання виробництва та прибутковості.

Тактичний план, який містить формулювання головних завдань організації на встановлений період часу та визначені обсяги і структуру необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного забезпечення її функціонування.

Операційний план як план поточної діяльності організації з деталізацією на рівні підрозділів.

Етапи процесу планування за Р.Акоффом: визначення існуючих проблем в організації, планування її цілей, планування засобів досягнення цілей, планування необхідних ресурсів, розробка способів впровадження планів.

2.3.Визначення і функціональне призначення стратегічного планування.

Визначення стратегічного планування як набору дій та рішень керівництва, що призводять до формування специфічних стратегій досягнення організацією своїх цілей.

Розподіл обмежених організаційних ресурсів, а саме управлінських талантів, технологічного досвіду.

Адаптація до зовнішнього середовища як всі дії стратегічного характеру,

які поліпшують відносини організації із зовнішнім середовищем.

Адаптація до зовнішнього середовища - дії стратегічного характеру, які спрямовані на адаптацію організації до змін зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності функціонування.

Внутрішня координація як координація стратегічної діяльності щодо відображення сильних і слабких сторін організації для ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

Усвідомлення організаційних стратегій як здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, яка здатна навчатися на минулих стратегічних рішеннях.

2.4. Етапи стратегічного планування

Місія організації як основна, загальна мета організації, що чітко визначає причину її існування.

Вимоги до формулювання місії організації: чітке визначення завдань організації з позицій основної продукції та послуг; чітке визначення завдань організації з позицій основних ринків і технологій; урахування специфіки зовнішнього середовища організації і принципів її функціонування, культура організації.

Цілі організації (SMART) та вимоги до них:

- конкретність або чітка специфікація (англ. Specific);
- вимірюваність (англ. Measurable) як умова визначення досяжності певного результату;
- досяжність (англ. Achievable) як стимул для вирішення наявних завдань організації та подальшого просування вперед внаслідок досягнення успіху;
- релевантність (англ. Relevant) як умова відповідності конкретних цілей, загальним стратегічним цілям та місії компанії;
- орієнтованість на конкретний термін (англ. Time-based) - обмеженість у термінах виконання.

Аналіз внутрішнього середовища як процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану оцінюють потенціал організації та виявляють

сильні і слабкі сторони.

Аналіз зовнішнього середовища як процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану ідентифікують чинники зовнішнього середовища для визначення можливостей та загроз для організації.

Методи оцінювання середовища функціонування організації:

- SWOT-аналіз як метод встановлення залежності між S (Strengths) сильними сторонами, W (Weaknesses) слабкими сторонами, O (Opportunities) можливостями та T (Threats) загрозами організації, який дає змогу якісно проводити стратегічний аналіз діяльності організації;

- PEST-аналіз як метод, призначений для виявлення політичних (P- Political), економічних (E- Economic), соціальних (S- Social) і технологічних (T - Technological) чинників зовнішнього середовища організації.

Аналіз стратегічних альтернатив (матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) як інструмент для порівняння різних стратегічних зон господарювання, в яких працюють господарські підрозділи організації.

Чинники вибору стратегії (ризик; знання минулих стратегій; реакція на власників; чинник часу).

2.5. Управління реалізацією стратегічного плану

Тактика як розробка короткострокових планів, що узгоджуються зі загальними довгостроковими планами.

Політика як загальне керівництво для дій та прийняття рішень, яке забезпечує досягнення цілей та формується менеджерами вищої ланки на тривалий час.

Процедури як опис дій, які необхідно зробити у конкретній ситуації.

Правила як точне визначення того, що має бути зроблено у специфічній поодинокій ситуації.

Бюджет як план витрат і доходів у вартісному та натуральному виразі.

Управління за цілями як метод, згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що забезпечує досягнення загальних цілей організації.

3. Функція організування в менеджменті

3.1. Функція організування та її місце в системі менеджменту

Функція організування (за Майклом Месконом) як процес створення структури організації, що дає можливість людям працювати разом задля досягнення її цілей.

Основні процеси реалізації функції організування: створення системи повноважень, розподіл організації на компоненти (підрозділи).

Основні завдання менеджера, які випливають з функції організування: формування

організаційної структури, визначення форм і методів впливу на об'єкти управління, встановлення оптимальних відносин між структурними елементами.

3.2. Організування та організаційна діяльність

Форми реалізації організування: адміністративно-організаційне та оперативне управління.

Складові організаційної діяльності: диференціація, поділ праці. Поділ праці: функціональний, технологічний, кваліфікаційний.

Горизонтальний поділ праці як поділ діяльності організації на складові елементи відповідно до кількісної диференціації і спеціалізації виробничого процесу.

Вертикальний поділ праці як поділ діяльності в організації відповідно до ієрархічного порядку системи управління.

3.3. Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні)

Повноваження як формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих і водночас обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних завдань.

Делегування повноважень як раціональний перерозподіл управлінських повноважень.

Основні елементи процесу делегування: відповідальність та

організаційні повноваження.

Види управлінської відповідальності: загальна (несе керівник організації) та часткова (несе виконавець).

Різновиди організаційних повноважень: розпорядчі, рекомендаційні, контрольно-звітні, координаційні, узгоджувальні.

3.4.Організаційна структура як результат організаційної діяльності: рівні складності, централізації та децентралізації

Організаційна структура як узгоджена сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних організаційних одиниць, що мають різне процесно-функціональне навантаження, підпорядкованість і забезпечують взаємозв'язки.

Етапи проектування організаційної структури: поділ організації на блоки на горизонтальному рівні, визначення співвідношення повноважень різних посад, визначення посадових обов'язків.

Основні складові організаційної структури: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації.

Централізація і децентралізація як спосіб зосередження організаційних повноважень на вищому, середньому та низовому рівнях менеджменту.

3.5.Основні елементи та склад організаційної структури управління.

Департаменталізація як процес структурного поділу організації за певними ознаками на структурні одиниці: підрозділи, служби, штаби.

Види департаменталізації: функціональний, продуктовий, територіальний.

Посадова інструкція як документ, що засвідчує права, обов'язки та відповідальність кожного з працівників організації.

Вимоги до організаційної структури: адаптивність, гнучкість, адекватність, спеціалізація, оптимальність, оперативність, економічність.

Органіграма організаційної структури управління як схематичне відображення взаємопов'язаних елементів (органів управління, підрозділів, служб), які перебувають у взаємодії та супідрядності.

3.6. Типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, мережева.

Лінійна структура як організаційна структура управління, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі. Функціональна структура як організаційна структура, в межах якої відбувається поділ організації на окремі елементи з чіткими та конкретними завданнями (виробництво, маркетинг, фінанси). Лінійно-функціональна структура як організаційна структура управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень за вертикаллю.

Дивізійна структура як організаційна структура, сформована за принципами групування виробничих підрозділів (дивізій) за продуктами, за групами споживачів, за місцем розташування.

Матрична структура як організаційна структура управління, яка передбачає створення поряд із лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проєктних груп, які формуються із фахівців функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг).

Мережева структура як організаційна структура управління, що передбачає передачу компанією більшості своїх головних функцій незалежним організаціям й координацію їх діяльності за допомогою невеликої головної організації.

4. Мотивування як функція менеджменту

4.1. Мотивування як процес спонукання себе й інших до діяльності шляхом використання мотивів людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

4.2. Головні поняття мотивування: потреба, мотив, спонукання, стимул, винагорода, цінність.

Потреба як внутрішній стан індивіда щодо усвідомленого психологічного або функціонального відчуття нестачі чогось. Основні потреби: первинні та вторинні; матеріальні та нематеріальні; природні та соціальні.

Мотив як усвідомлене внутрішнє спонукання до поведінки, спрямованої на задоволення потреби.

Спонування як поведінкове виявлення й усвідомлення індивідом потреб та необхідність цілеспрямованих дій щодо їх задоволення.

Стимул як зовнішній регулюючий вплив на індивіда (групу), що спонукає до цілеспрямованих дій.

Винагорода як усе те, що є цінністю для людини або може здаватися їй цінним.

Цінність як властивість певного предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси людини.

4.3. Види мотивування:

внутрішнє мотивування (формування людиною мотивів, виходячи з внутрішніх потреб, прагнення досягнення певної мети, потягу до пізнання, страху);

зовнішнє мотивування (що виникає у працівника через зовнішній вплив на нього через оплату праці, накази, норми поведінки, коли мотив поведінки обумовлений зовнішньою причиною).

4.4. Змістові та процесуальні теорії мотивування

Змістові теорії мотивування як спроби визначення і класифікації потреб людей, що спонукають людей до дій. Розробники змістових теорій мотивування: А. Маслоу, Д. МакКлеланд, Ф. Герцберг.

Процесуальні теорії мотивування та їх головна теза, що поведінка працівників зумовлена не лише потребами, але й сприйняттям працівником конкретної ситуації та очікуваннями, з нею пов'язаними, а також оцінкою можливих наслідків обраного типу поведінки.

Розробники процесуальних теорій мотивування: В. Врум, С. Адамс, Л.

Портер та Е. Лоулер.

5. Контролювання як функція менеджменту

5.1.Контролювання як процес виявлення можливих відхилень запланованих показників, встановлення причин цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення.

Умови необхідності контролювання у менеджменті: невизначеність; запобігання виникненню кризових ситуацій; підтримка досягнення цілей організації.

5.2. Основні види контролювання

Основні види контролювання: попередній, поточний, завершальний.

Попередній контроль як превентивні заходи (такі, що випереджають фактичний початок робіт).

Основні засоби здійснення попереднього контролю: реалізація визначених правил і процедур.

Поточний контроль як вимірювання фактичних результатів процесу виробничо-господарської діяльності.

Використання зворотного зв'язку в поточному контролі як засіб забезпечення своєчасності вирішення проблем.

Завершальний контроль як виявлення рівня досягнутих результатів в організації

Дві функції завершального контролю: оцінювання правильності складеного плану; ефективна реалізація функції мотивування.

5.3. Етапи процесу контролювання

Етапи процесу контролювання: формування контрольованих показників, вимірювання досягнутих результатів, регулювання.

6. Інформація і комунікації в менеджменті

6.1.Інформація та її види

Управлінська інформація як відомості про стан і процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації для прийняття управлінських рішень.

Види інформації за функціональним призначенням: планова, нормативно-правова, облікова, звітна, масова, інформація про особу, довідково-енциклопедична, соціологічна.

6.2. Вимоги до управлінської інформації

Точність інформації як достовірне однозначне відображення необхідних управлінських даних.

Своєчасність (оперативність) інформації як чітка періодичність надходження інформації і своєчасне її отримання споживачем інформації.

Повнота інформації як характеристика мінімальної достатності для оцінювання ситуації та прийняття управлінського рішення. Корисність інформації як характеристика збільшення ймовірності вирішення конкретного завдання.

Доступність інформації для її споживача як зрозуміла форма подання інформації, що не ускладнює процеси прийняття управлінських рішень.

6.3. Поняття комунікації, її види та засоби

Поняття комунікації як обміну інформацією за допомогою різних форм зв'язку для досягнення цілей організації.

Види комунікацій: організаційні (Формальні) комунікації: комунікації між керівником і підлеглими; міжособистісні (неформальні) комунікації: вербальні та невербальні комунікації.

Засоби комунікацій: вербальні засоби комунікації (презентація, переговори); невербальні засоби комунікації (візуальні; тактильні).

6.4. Перешкоди в комунікаціях

Фільтри інформації як засоби усунення надлишкової або небажаної інформації.

Відсутність атмосфери довіри як помилкова впевненість у тому, що відправлене повідомлення відповідає дійсності за поданою інформацією.

Шуми в комунікації як будь-які додаткові сигнали, не передбачені джерелом інформації, які спотворюють інформацію або спричиняють помилки

в її передачі.

Відсутність зворотного зв'язку як своєчасної реакції одержувача інформації на повідомлення відправника інформації.

Витік інформації як розголошення, несанкціонований доступ до інформації.

6.5. Комунікаційний процес

Комунікаційний процес як обмін інформацією між відправником та одержувачем.

Складові класичної моделі комунікаційного процесу: формулювання повідомлення відправником; кодування повідомлення і вибір каналу; декодування інформації одержувачем; зворотний зв'язок.

7. Управлінські рішення

7.1. Управлінські рішення в менеджменті

Управлінське рішення як вибір альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети у системі менеджменту.

Альтернатива в прийнятті управлінського рішення як вибір одного з двох або декількох можливих рішень.

Характеристика управлінських рішень:

запрограмовані управлінські рішення та їх спрямованість на вирішення питань, зумовлених стандартними (повторюваними) ситуаціями;

незапрограмовані управлінські рішення як такі, що не обмежуються правилами і процедурами, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими чинниками, новими ситуаціями;

інтуїтивні управлінські рішення як такі, що приймаються на основі лише відчуття правильності вибору особи, яка його ухвалює;

управлінські рішення, що ґрунтуються на судженнях, як вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом;

раціональні управлінські рішення як такі, що обґрунтовуються аз результатами об'єктивного аналітичного процесу та не залежать від накопиченого досвіду.

7.2. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень:

особистісні оцінки керівника (вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система цінностей); рівень ризику (високий, середній, низький);

час і оточення, що змінюється: (швидкість прийняття рішень та середовище прийняття рішень як множина зовнішніх і внутрішніх чинників);

інформаційні обмеження (недоступність, висока вартість та низька якість інформації) та поведінкові обмеження (спосіб отримання інформації, переконаності щодо того, особисті вподобання, лояльність щодо когось або чогось);

негативні наслідки та взаємозалежність рішень.

7.3. Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом): діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив та їх оцінка, остаточний вибір.

Діагностика проблеми як виявлення проблемної ситуації та ідентифікація проблеми за її симптомами.

Формулювання обмежень прийняття управлінського рішення (нестача коштів; недостатність фахівців необхідної кваліфікації та досвіду; нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або яка є дороговартісною; загострена конкуренція; закони та етичні міркування) і критеріїв прийняття управлінського рішення (стандартів, за якими належить оцінювати альтернативні варіанти вибору альтернатив).

Виявлення альтернатив як усіх можливих дій щодо усунення причини проблеми та уможливлення досягнення цілей організації.

Оцінка альтернатив як оцінювання переваг, недоліків і можливих загальних наслідків кожної з них та остаточний вибір як обрання альтернативи з найсприятливішими загальними наслідками.

Зворотний зв'язок за Харрісоном як «система відстеження та контролю, що необхідна для забезпечення погодження фактичних результатів із тими, що очікувалися у період прийняття рішення» для надходження даних про те, що

відбувалося до і після реалізації рішення.

7.4. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень

Призначення кількісних та якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень

Кількісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень як доцільний інструментарій за умов, коли чинники впливу на вибір рішення можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень як доцільний інструментарій за умов, коли чинники впливу на вибір рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

Характеристика загальнонаукових підходів до прийняття управлінських рішень:

системний підхід як спосіб упорядкування управлінських проблем шляхом їх структурування, визначення напрямів подолання, встановлення взаємозв'язків між елементами проблеми, чинниками та умовами впливу на їх вирішення; комплексний підхід як спосіб дослідження управлінських проблем у їх взаємозв'язку;

моделювання як спосіб, що дає змогу описати можливу ситуацію та дослідити її зміни під впливом різних чинників; експериментування як спосіб, що дає змогу перевірити доцільність нововведень, коли моделювання неможливе через інституційні чинники.

8. Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стили керівництва

8.1. Вплив як будь-яка поведінка однієї людини, яка змінює поведінку, відносини або відчуття іншої людини.

8.2. Форми впливу у менеджменті:

переконання (відбувається через доведення, шляхом логічного впорядкування фактів і висновків, передбачає впевненість у правоті власної позиції, в істинності своїх знань, етичної виправданості своїх вчинків),

навіювання (базується на вірі людини, що складається під впливом

авторитету, суспільного становища, привабливості, інтелектуальної та вольової переваги керівника, визначальна риса - сила прикладу керівника-лідера чи неформального лідера, що викликає свідоме копіювання поведінки чи несвідоме наслідування);

вплив через участь (відбувається шляхом залучення підлеглого до прийняття управлінських рішень, керівник не нав'язує свою волю підлеглому, лише спрямовує його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією);

примус (найбільш насильницька форма, за якої керівник змушує працівника вести себе всупереч його бажанню та переконанням, використовуючи погрозу покарання або іншого впливу із небажаними наслідками).

8.3. Влада як реальна можливість впливати на поведінку інших людей, змінювати її у визначеному напрямі, здатність підкорювати інших людей своїй волі.

Влада у менеджменті: влада керівника, влада колег-керівників, влада підлеглих. Баланс влади в організації.

8.4. Типи влади у менеджменті: влада примусу; влада винагороди; законна (традиційна) влада; влада експерта; еталонна влада (влада прикладу).

Влада примусу та її джерело - вплив через страх на основі переконання, що керівник має можливість покарати так, що завадить задоволенню життєвих потреб працівника.

Влада винагороди та її джерело - вплив через позитивне підкріплення - переконання, що керівник має можливість задовольнити життєві потреби працівника.

Законна (традиційна) влада та її джерело - переконання, що керівник має право віддавати накази, обов'язок працівника полягає в їх виконанні.

Влада експерта та її джерело - переконання про наявність у керівника спеціальних знань, які дають можливість задовольнити потреби працівника.

Еталонна влада (влада прикладу) та її джерело - харизматичний вплив - особисті якості керівника як приклад для наслідування працівниками.

8.5. Лідерство як здатність через особисті якості впливати на поведінку окремих осіб чи груп працівників у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

8.6. Підходи до лідерства:

- підхід з позицій особистих якостей як спроба визначити співвідношення між наявними конкретними особистими якостями та ефективністю керівництва;
- поведінковий підхід, за яким ефективність керівництва визначається манерою поведінки керівника;
- ситуаційний підхід як визначення стилів поведінки та особистих якостей керівника відповідно до конкретної ситуації.

8.7. Стиль керівництва як звична манера поведінки керівника щодо підлеглих для здійснення на них впливу та спонукання до досягнення цілей організації.

8.8. Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левінім): авторитарний, демократичний, ліберальний

Характеристики авторитарного стилю керівництва: централізація повноважень у руках керівника; одноособове ухвалення рішень керівником і доведення у формі наказу; придушення ініціативи; некомунікабельність і дотримання дистанції у спілкуванні з підлеглими; спрямування комунікаційних потоків згори донизу.

Характеристики демократичного стилю керівництва: розподіл відповідальності згідно з повноваженнями; рішення ухвалюються за підсумками консультацій зі підлеглими та доводяться у формі пропозицій; заохочується ініціатива, яку використовують в інтересах справи; комунікабельність і дружнє налаштування у спілкуванні з підлеглими; комунікації здійснюються активно в обох напрямках.

Характеристики ліберального стилю керівництва: повне перекладання відповідальності на виконавців; рішення ухвалюються за підсумками вказівок згори або результатами нарад (зборів) і доводяться шляхом прохань або

вмовляння; керівник вступає в контакт з підлеглими лише з їхньої ініціативи; комунікації відбуваються переважно по горизонталі.