



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЮРИДИЧНА  
АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО”

**П Л А Н И**  
**СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**  
**З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**“МЕНЕДЖМЕНТ”**

Харків  
2013

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЮРИДИЧНА  
АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО”

**П Л А Н И**  
**СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**  
**З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**“МЕНЕДЖМЕНТ”**

галузь знань 0304 “Право”,  
освітньо-кваліфікаційний рівень “Бакалавр”,  
спеціальність 6.030401 “Правознавство”

для студентів заочної форми навчання

Харків  
2013

**Плани семінарських занять з навчальної дисципліни “Менеджмент”** (галузь знань 0304 “Право”, освітньо-кваліфікаційний рівень “Бакалавр”, спеціальність 6.030401 “Правознавство”) для студентів заочної форми навчання / уклад.: К. Г. Губін, О. С. Марченко, О. О. Чуприна, Л. С. Шевченко. – Х.: Нац. ун-т “Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого”, 2013. – 26 с.

У к л а д а ч і : К. Г. Губін,  
О. С. Марченко,  
О. О. Чуприна,  
Л. С. Шевченко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою  
університету (протокол № 3 від 14.03.2013 р.)*

# 1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Предметом навчальної дисципліни “Менеджмент” є закони, закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління соціально-економічними процесами на рівні організації (фірми, підприємницької структури).

Метою викладання даної дисципліни є засвоєння студентами основ сучасної теорії менеджменту, формування у них загальних уявлень про менеджмент як науку, самостійний вид професійної діяльності, процес та орган управління. При цьому майбутнім фахівцям з права необхідно отримати спеціальні знання, уміння та навички управління фірмою на різних рівнях та посадах, усвідомити особливості менеджменту у сфері юридичного обслуговування бізнесу.

Методологічна функція семінарських занять полягає у набутті студентами знань соціально-економічних умов виникнення й розвитку менеджменту; сучасних концепцій менеджменту; принципів і методів менеджменту; закономірностей розвитку організації як об’єкта менеджменту; загального змісту стратегічного планування, організації, мотивації, контролю, координації та інших функцій менеджменту; сутності процесів комунікації та прийняття управлінських рішень; основних моделей та технологій менеджменту.

Практична функція семінарських занять передбачає формування навичок здійснювати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища фірми; реалізовувати на практиці основні функції менеджменту; обирати та використовувати оптимальні моделі керівництва фірмою та підлеглими, прийняття управлінських рішень; здійснювати ефективну кадрову політику.

На семінарських заняттях студентам заочного відділення рекомендовано розглянути три теми. Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні і тестові запитання для самоконтролю, розв’язання практичних завдань, опрацювання рекомендованої літератури.

## **2. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

### **Тема I. Менеджмент: сутність, об'єкт, сполучні процеси**

#### **П л а н**

1. Менеджмент як наука та професійна діяльність. Теорії менеджменту.
2. Організації як об'єкт менеджменту: головні характеристики, види, внутрішнє та зовнішнє середовище. Основні стадії життєвого циклу організації .
3. Культура організації: рівні, методи підтримки. Соціальна відповідальність організації (бізнесу).
4. Сполучні процеси менеджменту. Інформація і комунікації. Види, форми, процес комунікацій.
5. Прийняття управлінських рішень: моделі, методи та етапи.

#### **ЗАВДАННЯ**

##### *Питання для самоконтролю*

1. За якими критеріями розрізняють організації та які основні характеристики притаманні їм?
2. Які чинники характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище організації?
3. Чим визначається життєвий цикл організації та як змінюється характер організаційних процесів?
4. Чим визначається культура організації та які рівні їй притаманні?
5. Що таке соціальна відповідальність організації? Які моделі соціальної відповідальності організації вам відомі?
6. Визначте сутність поняття “інформація”, назвіть види інформації та критерії її класифікації.

7. У чому полягає сутність, роль і значення комунікацій у процесі управління організацією?
8. Визначте сутність поняття “процес комунікацій”, назвіть його елементи та етапи.
9. Які обставини впливають на якість організаційних комунікацій?
10. Охарактеризуйте різні моделі та етапи прийняття рішень.

### **Практичне завдання**

Визначте модель прийняття управлінських рішень та заповніть *табл. 1*.

Т а б л. 1

<b>Модель прийняття управлінських рішень</b>	<b>Змістовна основа моделі</b>
	Обмежена раціональність Передбачення, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи Раціональність

### **Тестові питання**

**1. Клієнти фірми належать до факторів її:**

- а) зовнішнього середовища непрямого впливу;
- б) внутрішнього середовища;
- в) зовнішнього середовища прямого впливу;
- г) ринкової інфраструктури;
- д) соціокультурних чинників розвитку.

**2. Залежність від зовнішнього середовища – це ознака:**

- а) формальної організації;
- б) неформальної організації;
- в) соціотехнічної організації;

- г) відкритої організації;
- д) складної організації.

**3. Цінності та поведінка керівника – це елемент:**

- а) зовнішнього середовища організації непрямого впливу;
- б) зовнішнього середовища організації прямого впливу;
- в) організаційного розвитку;
- г) організаційної культури;
- д) неформальної організації.

**4. Прискорене зростання – це характеристика такої стадії життєвого циклу організації, як:**

- а) народження;
- б) дитинство та юність;
- в) зрілість;
- г) старіння;
- д) відродження.

**5. Оцінка результатів інноваційної діяльності організації – це:**

- а) фінансова інформація;
- б) інформація про виняткову компетенцію;
- в) інформація про ринок;
- г) інформація про продуктивність праці;
- д) інформація про розподіл ресурсів.

**6. На якому етапі руху інформації відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями?**

- а) формування або вибір ідеї;
- б) здійснення зворотного зв'язку;
- в) передавання ідеї;
- г) кодування;
- д) оцінювання та уточнення повідомлення.

**7. Назвіть канал неформальних комунікацій в організації:**

- а) документація;
- б) накази керівництва;
- в) загальні збори колективу
- г) чутки;
- д) наради.

**8. До етапів раціонального прийняття управлінських рішень не належить:**

- а) діагностування проблеми;
- б) накопичення інформації про проблему;
- в) оцінка інформації на основі здорового глузду;
- г) визначення та оцінка альтернатив;
- д) прийняття рішення.

**Список рекомендованої літератури**

Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління / Д. Баюра // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 1. – С. 21-25.

Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2008. – 670 с.

Гуменник В. І. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. – К.: Знання, 2012. – 503 с.

Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, Д. А. Макьярелло. – М. : Диалектика Вильямс, 2011. – 704 с.

Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. – М. : Манн, Иванов И Фербер, 2012. – 256 с.

Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.

Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Л.С. Шевченко. – Х. : Право, 2013.

Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 378 с.



Принципи менеджменту: конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за ред. Л.С. Шевченко. – Х.: Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учб. л-ри, 2011. – 312 с.

Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К.: Знання, 2010. – 452 с.

**Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до семінарського заняття.** Управління організацією є одним з найважливіших факторів її ефективності. Наука менеджменту є теоретичною основою професійної управлінської діяльності, яка впроваджує на практиці наукові рекомендації та є джерелом управлінського досвіду.

Розглядаючи перше питання плану, головну увагу треба приділити визначенню сутності та ролі менеджменту в забезпеченні досягнення цілей організації, характеристиці стратегічного та оперативного менеджменту, менеджменту у різних сферах діяльності фірми: виробничій, інноваційній, фінансово-інвестиційній, ринковій тощо.

Важливо зосередитись на головних характеристиках менеджменту як професійної діяльності: суб'єктах управління, предметі, засобах та технології управлінської праці; циклі менеджменту, що охоплює планування, організування, мотивацію і контроль; методах управління: економічних, організаційно-розпорядчих, соціально-психологічних.

Доцільно також дати характеристику соціально-економічних умов виникнення та розвитку науки менеджменту, з'ясувати головні ідеї наукових шкіл та теорій менеджменту: школи наукового управління, класичної школи, неокласичної, психологічної школи, школи “поведінкових наук”, кількісної школи. Поглибленого вивчення потребують такі сучасні теорії менеджменту, як ресурсна теорія, концепція менеджменту знань, теорія організації, що навчається.

Організація як об'єднання або група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети,

є об'єктом менеджменту. Знання її видів, структури та середовища складають основу ефективного управління. Вивчаючи матеріал другого питання теми, слід обґрунтувати головні характеристики організації, навести класифікацію її видів, типів організацій відповідно до системного підходу. Варто всебічно з'ясувати фактори її внутрішнього середовища: мету, структуру, завдання, технології, персонал організації; зовнішнього середовища прямого впливу, якими є постачальники, клієнти, конкуренти, інфраструктура, органи державної влади та ін.; зовнішнього середовища непрямого (опосередкованого) впливу.

Особливої уваги потребує дослідження концепції життєвого циклу організації. Треба проаналізувати умови та чинники функціонування організації на кожному етапі її життєвого циклу: народження, дитинство та юність, зрілість, старіння, відродження або зникнення.

Далі необхідно з'ясувати зміст та рівні організаційної культури, а саме: поверхового, внутрішнього, глибинного. Особливу увагу приділіть таким складовим елементам культури організації, як світосприйняття, організаційні цінності, стиль поведінки, норми та правила, психологічний клімат; методам її підтримки. Поглибленого вивчення потребують зміст, моделі соціальної відповідальності організацій. Тут слід зосередитись на характеристиці внутрішньої соціальної відповідальності організації, до якої відносять ділову практику щодо власного персоналу, і зовнішньої – корпоративних соціальних ініціативах, спрямованих до зовнішнього середовища організації.

Сполучні процеси менеджменту забезпечують ефективне функціонування організації як цілісної системи. Їх складовими є комунікації як процес обміну інформації в організації та прийняття управлінських рішень, що є головною складовою роботи менеджера у межах його компетенції.

У четвертому питанні теми важливо зосередитись на класифікації інформації за різними ознаками: видами діагностичних інструментів, повнотою охоплення явища, періодом дії, змістом, рівнем достовірності. Головної уваги заслуговує розкриття комунікацій між організацією і зовнішнім середовищем.

Детального дослідження потребує процес комунікації, його елементи: відправник, повідомлення, канал, одержувач; етапи: формування або вибір ідеї, кодування, вибір каналу, передавання ідеї, декодування, оцінювання та уточнення повідомлення, здійснення зворотного зв'язку.

Насамкінець зупиніться на етапах та моделях прийняття управлінських рішень: класичній, поведінковій, ірраціональній. Важливо сформувати власне ставлення до основних методів прийняття управлінських рішень – інтуїтивного і раціонального.

## **Тема II. Цикл менеджменту. Управління організаційними змінами та розвитком**

### **П л а н**

1. Головні характеристики стратегічного менеджменту.
2. Етапи стратегічного планування: визначення місії організації та постановка цілей; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації; визначення та аналіз стратегічних альтернатив. Реалізація та оцінка стратегії.
3. Організування як функція управління. Структура організації та управління.
4. Мотивація: зміст, теорії та методи.
5. Контроль у системі менеджменту.
6. Організаційні зміни і розвиток організації. Критерії та показники ефективності управління.

### **З А В Д А Н Н Я**

#### *Питання для самоконтролю*

1. Який зв'язок між стратегічним менеджментом і стратегічним плануванням?
2. Назвіть основні етапи розроблення стратегії організації.

3. З якою метою здійснюється аналіз середовища організації?
4. Яке призначення ділової стратегії фірми?
5. Як реалізувати та оцінити ефективність стратегії фірми?
6. Що таке організування як функція управління?
7. Чим визначається структура організації та які існують її види?
8. Порівняйте основні типи управлінських структур.
9. Розкрийте головні ідеї змістовних та процесуальних теорій мотивації.
10. Охарактеризуйте основні етапи, методи та види контролю. Від чого залежить його ефективність?
11. Що таке організаційні зміни? У яких випадках вони необхідні?
12. Порівняйте моделі управління організаційними змінами. Які з них і чому, на ваш погляд, є найбільш ефективними?
13. Охарактеризуйте причини, форми та наслідки опору організаційним змінам.
14. Порівняйте переваги і недоліки існуючих методів подолання опору змінам.
15. Розкрийте сутність поняття “ефективність управління”. Назвіть основні критерії ефективності управління організацією.

### **Практичне завдання**

Класифікуйте інформацію потрібну для вашої професійної діяльності, за різними ознаками. Встановіть, наскільки повною є така інформація, і як це впливає на результативність вашої праці.

## *Тестові питання*

**1. Яка з наведених характеристик не стосується стратегічного менеджменту організацій?**

- а) джерела інформації переважно із зовнішнього середовища організації;
- б) пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, адаптація до змін у довкіллі;
- в) орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу;
- г) здійснюється вищим керівництвом організації;
- д) розвиток організації шляхом збалансованої взаємодії із зовнішнім середовищем.

**2. Підходи якої школи стратегічного менеджменту розкриває таке положення: стратегія формується на основі конкурентного і галузевого аналізу з метою завоювання потрібної позиції по відношенню до інших учасників ринку, які є конкурентами організації?**

- а) школа дизайну (моделі);
- б) школа планування;
- в) школа підприємництва;
- г) школа позиціонування;
- д) когнітивна школа.

**3. Що є вершиною “дерева цілей” ділової організації?**

- а) бачення організації;
- б) місія організації;
- в) цілі зовнішньоекономічної діяльності;
- г) цілі інноваційної діяльності;
- д) максимізація прибутку.

**4. Який рівень не утворює стратегічну піраміду фірми як ділової організації?**

- а) корпоративний;
- б) міжособистісний;

- в) діловий;
- г) функціональний;
- д) оперативний.

**6. Яка риса не притаманна органічній організаційній структурі?**

- а) сильний вплив середовища на організацію;
- б) багато ієрархічних рівнів;
- в) динамічна технологія;
- г) відповідальність приймається самим індивідумом;
- д) пріоритетом є розв'язання проблем.

**7. Департаменталізація – елемент управлінської структури:**

- а) лінійної;
- б) функціональної;
- в) дивізіональної;
- г) матричної;
- д) проектної.

**8. Який вид контролю базується на зіставленні отриманих результатів з очікуваними?**

- а) попередній;
- б) поточний;
- в) завершальний;
- г) плановий;
- д) діагностичний.

**9. Яка організаційна структури використовується для вирішення завдань тимчасового або екстреного характеру?**

- а) лінійна;
- б) штабна;
- в) функціональна;
- г) проектна;
- д) дивізіональна.

**10. Відсутність змін в організації протягом тривалого часу – це свідчення:**

- а) стабільності функціонування;
- б) відсутності інновацій;
- в) ефективного менеджменту;
- г) монопольного становища;
- д) стабільності національної економіки.

**11. Зміна місії організації – це організаційна зміна:**

- а) фундаментальна;
- б) радикальна;
- в) помірна;
- г) звичайна;
- д) локальна.

**12. Який підхід до подолання опору є найбільш ефективним, якщо влада ініціаторів змін є обмеженою?**

- а) примусове подолання опору;
- б) адаптивні зміни;
- в) кризове управління;
- г) керований опір;
- д) попередження паніки.

**13. Відповідно до якого підходу ефективність управління вимірюється ступенем задоволення потреб усіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації?**

- а) множинний підхід;
- б) цільовий підхід;
- в) поведінковий підхід;
- г) функціональний підхід;
- д) композиційний підхід.

Список рекомендованої літератури

Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2008. – 670 с.

Гуменник В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. – К.: Знання, 2012. – 503 с.

Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, Д. А. Макьярелло. – М.: Диалектика Вільямс, 2011. – 704 с.

Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. – М.: Манн, Иванов И Фербер, 2012. – 256 с.

Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.

Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 235 с.

Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2013.

Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 378 с.

Принципи менеджменту: конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. – Х.: Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учб. л-ри, 2011. – 312 с.

Шевченко Л. С. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы : моногр. / Л. С. Шевченко, В. И. Торкатюк, Н. А. Кизим, А. Л. Шутенко. – Х.: ИНЖЭК, 2008. – 240 с.

Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К.: Знання, 2010. – 452 с.

**Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до семінарського заняття.** Стратегічний менеджмент відіграє визначальну роль в управлінні організацією, оскільки обґрунтована стратегія – це основа її ефективного функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі. Вивчаючи перше питання, головну увагу приділіть розкриттю ключових характеристик стратегічного менеджменту організації, основних положень шкіл стратегічного менеджменту.



Далі важливо зосередитись на з'ясуванні головних складових розроблення стратегій організації: визначенні місії і цілей організації, аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища та стратегічних альтернатив розвитку організації. Особливу увагу приділіть основним напрямам встановлення цілей ділових організацій їх ієрархії, рівням розроблення стратегій. Необхідно з'ясувати зміст основних компонентів процесу реалізації стратегії: тактики, політики, процедур, правил і бюджетів.

Організування, мотивація і контроль, як і планування, є загальними функціями менеджменту, складовими циклу менеджменту. Розглядаючи організування, важливо зупинитися на основних складових організаційної діяльності, принципах формування організаційної структури, процесі проектування робіт, характеристиці механістичної та органічної структури організації, аналізі структур управління: лінійних, штабних, функціональних, дивізіональних, проектних, матричних. Глибокого розкриття потребують основи мережевих організацій.

Важливо дослідити механізм мотивації в організації, його головні елементи: потреби, мотиви, дії, результати. Поглиблено слід вивчити теорії мотивації, а саме: змістовні теорії – ієрархії потреб, ІВЗ, набутих потреб, двофакторна теорія та ін.; процесуальні теорії – модель очікувань, теорія справедливості, комплексна теорія, теорія підкріплення.

При розгляді контролю в організації необхідно розкрити його зміст, цілі, завдання та етапи. Доцільно охарактеризувати види контролю, такі його методи, як перевірка, спостереження, підготовка та обговорення звітів, наради.

Під організаційними змінами розуміють свідомі, цілеспрямовані дії менеджерів або працівників щодо поліпшення роботи структурних підрозділів організації в цілому або по окремих важливих напрямках. Тому вивчаючи управління розвитком організації, необхідно аргументовано відповісти на такі питання, як класифікація організаційних змін за напрямками, повнотою охоплення організації, швидкістю, ступенем завершеності; моделі управління змінами, сприйняття організаційних змін персоналом та подолання опору організаційним змінам. Варто

скласти системне уявлення про критерії та показники ефективності управління.

### **Т е м а III. Професійна діяльність менеджера: лідерство, команди, організація**

#### **П л а н**

1. Влада та лідерство. Класичні та сучасні теорії лідерства.
2. Групи та конфлікти у менеджменті.
3. Поняття команди, її ознаки та види. Проектування та керівництво командою.
4. Зміст та основні технології тайм-менеджменту.
5. Сутність, методи і прийоми ситуаційного менеджменту.

#### ***З А В Д А Н Н Я***

##### *Питання для самоконтролю*

1. Охарактеризуйте поняття влади та лідерства, розкрийте їх взаємозв'язок.
2. Назвіть причини виникнення та види груп.
3. Розкрийте конструктивний та деструктивний вплив конфлікту на соціальне оточення.
4. Охарактеризуйте управління часом та технології тайм-менеджменту.
5. Назвіть основні положення концепції ситуаційного управління.
6. Розкрийте зміст основних методів, що використовуються у ситуаційному менеджменті.

##### **Практичні завдання**

1. Яка з теорій лідерства, на вашу думку, найбільш підходить для застосування у практиці управління юридичною фірмою? На базі обраної теорії сформулюйте 10 параметрів

(вимог), яким має відповідати діяльність керівника юридичної фірми.

2. Яка з систем управління часом, на вашу думку, найбільш підходить для вас? Розробіть план практичного застосування обраної системи у вашій діяльності.

## ***Тестові питання***

**1. Джерела влади, що мають особистісну та організаційну основу, – це:**

- а) контроль над інформацією, наявність зв'язків та право на владу;
- б) експертні якості, приклад (харизма), потреба у владі;
- в) контроль над ресурсами, контроль над інформацією, наявність зв'язків;
- г) прийняття рішень та контроль над ресурсами;
- д) прийняття рішень, приклад (харизма), потреба у владі.

**2. За критерієм способу розв'язання розрізняють такі види конфліктів:**

- а) політичні, соціальні, економічні та організаційні;
- б) відкриті та приховані;
- в) насильницькі та ненасильницькі;
- г) вертикальні та горизонтальні;
- д) внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові.

**3. Для управління конфліктами використовують такі методи:**

- а) міжособистісні та структурні;
- б) відкриті та приховані;
- в) насильницькі та ненасильницькі;
- г) функціональні та структурні;
- д) внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові.

#### **4. Згідно з законом Лаборита:**

- а) чим цікавіше справа, тим швидше спливає час;
- б) людина схильна в першу чергу робити те, що дає їй задоволення;
- в) будь-яка справа потребує більше часу, ніж планувалося до її початку;
- г) чим більше часу ми маємо на виконання завдання, тим більше часу воно забирає;
- д) порядок виконання дій впливає на ефективність.

#### **5. Організаційна криза виникає в результаті:**

- а) появи конфліктів між працівниками чи між працівниками й адміністрацією, управлінських конфліктів в апараті управління;
- б) нераціонального використання власного і позикового капіталу, неефективного використання прибутку;
- в) проблем у взаємодії між власниками організації або з владою;
- г) відсутності ринкової інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень;
- д) недосконалості виробничої структури і структури апарату управління, неефективного розподілу обов'язків, прав, повноважень і відповідальності.

#### Список рекомендованої літератури

Адамс Б. Время. Секреты управления / Б. Адамс. – М. : АСТ Астрель, 2007. – 304 с.

Аллен Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса / Д. Аллен. – М. : ООО “И. Д. Вильямс”, 2007. – 368 с.

Бондар, О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. [Електрон. ресурс] // О. В. Бондар. – К. : Центр учб. л-ри, 2012. – 388 с. – Режим доступу: [http://www.big-library.com.ua/book/46\\_Sityaciinii\\_menedjment](http://www.big-library.com.ua/book/46_Sityaciinii_menedjment).

Гуменник В. І. Менеджмент організацій : навч. посіб. / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. – К. : Знання, 2012. – 503 с.

Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 11-е изд., испр. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.

Ворожейкин И. Конфликтология: учеб. / И. Ворожейкин, А. Кибанов, Д. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2004.

Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 378 с.

Принципи менеджменту : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

Рутьев В. А. Менеджмент [Електрон. ресурс] / В. А. Рутьев, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 312 с.

Трейси Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Б. Трейси. – М. : СмартБук, 2007. – 79 с.

Урбанович О. Психологія управління конфліктними ситуаціями: підруч. для директора: журнал управлінської компетентності / О. Урбанович. – К. : Плеяди, 2007. – № 1. – С. 34-53.

Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.

**Методичні поради до самостійної роботи при підготовці до семінарського заняття.** Ефективність діяльності менеджера базується на його мистецтві управління. Тому вивчення формування і проявів мистецтва менеджменту необхідне для розвитку управлінських здібностей майбутніх фахівців з права. При цьому важливо звернути увагу на співвідношення між талантом та освітою, розвитком та саморозвитком.

Не можна ігнорувати вплив мистецтва менеджменту на характеристики та особливості управління організацією. Варто знати: фактори формування та зміни особистості менеджера; принципи самопізнання і керування власним розвитком; особ-

ливості поєднання інтелекту й волі. Справедливість, етика і культура управління – невід’ємні якості ефективного менеджера.

Необхідно уявити: поняття лідерства, теорію особистих рис, поведінковий та ситуаційний підходи, процеси формування та основні складові лідерства, формальні і неформальні чинники лідерства, прояви лідерства в стилі управління, різновиди стилів управління, тенденції розвитку стилю управління.

Слід добре орієнтуватися у принципах та етапах командоутворення, ознаках команди, відмінностях команди від групи, ролях членів команди, видах команд, а також у керівництві командою. Заслугують на увагу питання виникнення та перебігу конфліктів, види конфліктів, вплив конфліктів на менеджмент, управління конфліктами, регулювання соціально-психологічного клімату в групі та організації.

Важливо також проаналізувати зміст тайм-менеджменту та його призначення, ресурси часу в менеджменті, різновиди часу, планування й облік часу. Вкрай корисно володіти мистецтвом правильного формування цілей та принципами ефективного використання часу. Потрібно знати мету і завдання ситуаційного менеджменту, сутність, джерела та причини виникнення проблемних ситуацій в організаціях, класифікацію кризових ситуацій, сутність господарського ризику, види і причини втрат у підприємстві.

Важливо вивчити визначення границь і зони господарського ризику, керування ризиками в проблемних ситуаціях, роль випадку в зміні позицій організації (фірми) на ринку, кризові ситуації в організації, а також шляхи виходу організації з кризової ситуації.

Майбутньому керівникові також корисно оволодіти методами і прийомами розв’язання проблемних ситуацій, принципами керування стратегічними ситуаціями, керуванням в кризовій ситуації, а також моделями ситуаційного лідерства.

### **3. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ**

1. Сутність, рівні на сфері менеджменту.
2. Менеджмент як професійна діяльність.
3. Менеджмент як наука.
4. Теорії менеджменту.
5. Головні характеристики та види організацій.
6. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
7. Життєвий цикл організації та його стадії.
8. Культура організації, її рівні та методи підтримки.
9. Соціальна відповідальність організації (бізнесу).
10. Роль інформації у менеджменті та її головні види.
11. Комунікації як сполучний процес менеджменту: види і форми.
12. Процес комунікацій, його елементи та стадії.
13. Моделі та методи прийняття управлінських рішень.
14. Етапи прийняття управлінських рішень.
15. Головні характеристики стратегічного менеджменту.
16. Стратегія організації та етапи її розроблення.
17. Визначення місії та постановка цілей організації.
18. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
19. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку організації та вибір стратегії.
20. Реалізація та оцінка стратегії.
21. Організування як функція управління.
22. Структура організації та управління.
23. Мотивація: зміст, теорії та методи.
24. Контроль у системі менеджменту.
25. Вплив, влада та лідерство.
26. Класичні та сучасні теорії лідерства.
27. Роль групи в діяльності людини та у менеджменті.
28. Конфлікти в організації: причини, види.

29. Управління конфліктами в організації.
30. Поняття команди, її ознаки та види.
31. Проектування та керівництво командами.
32. Зміст, призначення та основні технології тайм-менеджменту.
33. Інтенсивність та продуктивність роботи менеджера, підтримка його працездатності.
34. Мета і завдання ситуаційного менеджменту.
35. Проблемні ситуації в організаціях: сутність, джерела, причини та класифікація.
36. Урахування ризиків у ситуаційному менеджменті.
37. Кризові ситуації в організації.
38. Методи і прийоми ситуаційного менеджменту.
39. Організаційні зміни і розвиток організації.
40. Управління змінами в організації.
41. Сприйняття організаційних змін персоналом. Подолання опору організаційним змінам.
42. Критерії та показники ефективності управління.



#### 4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Кафедра економічної теорії використовує такі критерії при проведенні заліку з відповідних навчальних дисциплін, що вивчаються студентами заочного відділення (див. табл. 2).

Т а б л. 2

Навчальна дисципліна	Вид контролю	Критерії
Менеджмент	Залік	<p>“Зараховано”: виконання студентами програми навчальної дисципліни на достатньому рівні, про що свідчать:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) активна робота на семінарських заняттях;</li><li>2) виконання завдань, рекомендованих для самостійної роботи;</li><li>3) аргументовані відповіді на заліку;</li><li>4) уміння самостійно формулювати висновки, використовувати отримані знання при аналізі практичного матеріалу</li></ol> <p>“Не зараховано”: виставляється студентові, який не виконав програму курсу та не володіє навчальним матеріалом.</p>

## З М І С Т

1. Загальні поради.....	3
2. Плани семінарських занять. Завдання для самостійної роботи	
Т е м а I. Менеджмент: сутність, об'єкт, сполучні процеси....	4
Т е м а II. Цикл менеджменту. Управління організаційними змінами та розвитком.....	10
Т е м а III. Професійна діяльність менеджера: лідерство, команди, організація.....	17
3. Питання до заліку.....	22
4. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	24

Навчальне видання

**П Л А Н И**  
**СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**  
**З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**“МЕНЕДЖМЕНТ”**

галузь знань 0304 “Право”,  
освітньо-кваліфікаційний рівень “Бакалавр”,  
спеціальність 6.030401 “Правознавство”

для студентів заочної форми навчання

У к л а д а ч і: ГУБІН Кирил Григорович,  
МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна,  
ЧУПРИНА Олена Олександрівна  
ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна,

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *В. В. АрнаUTOва*  
Комп’ютерна верстка *А. В. Старжинської*

План 2013

Підп. до друку 15.03.2013. Формат 60x84<sup>1/16</sup>. Папір офсетний.  
Друк: ризограф. Ум. друк. арк. 1,6. Облік.-вид. арк. 0,73. Вид. № 309.  
Тираж 150 прим. Зам. № 4609. Ціна договірна.

---

Редакційно-видавничий відділ  
Національного університету “Юридична академія України імені Ярослава Мудрого”,  
вул. Пушкінська, 77, м. Харків, 61024, Україна.

---

Друкарня  
Національного університету “Юридична академія України імені Ярослава Мудрого”,  
вул. Пушкінська, 77, м. Харків, 61024, Україна.