Структурний підрозділ «Міжнародний фаховий коледж моди і дизайну»
ВНЗ «КИЇВСЬКА АКАДЕМІЯ ПРИКЛАДНИХ МИСТЕЦТВ»

МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС
З ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОСНОВИ ДІЛОВОДСТВА»

для здобувачів освіти
Галузь знань: 02 «Культура і мистецтво»
Спеціальність: 022 «Дизайн»
Освітньо-професійна програма
«Перукарське мистецтво та декоративна косметика»
«Графічний дизайн»
«Дизайн одягу»
«Дизайн інтер'єру»

Київ-2024

Укладач ***Пахота Наталія Вікторівна***

Методичний комплекс з дисципліни розглянуто та затверджено на засіданні педагогічної ради Структурного підрозділу «Міжнародний фаховий коледж моди і дизайну» ВНЗ « Київська Академія прикладних мистецтв».



Структурний підрозділ «Міжнародний фаховий коледж моди і дизайну»
ВНЗ «КИЇВСЬКА АКАДЕМІЯ ПРИКЛАДНИХ МИСТЕЦТВ»

Робоча навчальна програма
З ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОСНОВИ ДІЛОВОДСТВА»
для здобувачів освіти
Галузь знань: 02 «Культура і мистецтво»
Спеціальність: 022 «Дизайн»
Освітньо-професійна програма
«Перукарське мистецтво та декоративна косметика»
«Графічний дизайн»
«Дизайн одягу»
«Дизайн інтер'єру»

Київ-2024

ЗМІСТ

1. Пояснювальна записка ……..…….. ..5
2. Тематичний план (денна форма навчання)……..…..……...8
3. Зміст дисципліни……...……....10
4. Список використаних джерел……..……18
5. Питання до іспиту (заліку) ……..…...….21
6. Модульна контрольна робота …….....24
7. Конспект лекцій……...…….....29

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Дисципліна «Менеджмент та основи діловодства» є дисципліною вибіркової складової навчального плану. Дана дисципліна формує професійні компетентності здобувачів вищої освіти, які навчаються на спеціальності, що входить до галузі знань 02 «Культура і мистецтво». Як вибіркова складова, вивчення дисципліни дозволить здобувачам освіти сформувати індивідуальну освітню траєкторію. Під час вивчення даної дисципліни студенти отримують теоретичні знання з наукової організації роботи з документами, набувають практичні навички створення документів, їх обробки, зберігання і систематизації.

Метою викладання дисципліни «Менеджмент та основи діловодства» є формування у здобувачів вищої освіти необхідних теоретичних і практичних знань про менеджмент та діловодство як діяльність з питань документування та організації роботи з документами в процесі управлінської діяльності; набуття практичних навичок з використання державних стандартів, інших нормативних і методичних документів для документаційного забезпечення управління; складання та оформлення усіх видів документів, які входять до складу уніфікованої системи організаційно-розпорядчих документів.

Завданнями (цілі) навчальної дисципліни є:

– ознайомлення студентів із законами, закономірностями, функціями, принципами наукового менеджменту;

– історією його становлення і сучасними тенденціями розвитку менеджменту у різних країнах і типах організацій;

– ознайомлення з комплексом документів, що використовуються для оформлення управлінських формальностей;

– опанування прийомів раціональної роботи з документами;

– з’ясування організації чіткого контролю за проходженням та виконанням документів;

– складання та опрацювання документів;

– вивчення технології, пов’язані з організацією документообігу, порядком підготовки і передачі справ на архівне зберігання.

Згідно з завданнями дисципліни «Менеджмент та основи діловодства» здобувачі освіти мають -

знати:

– напрями діяльності у сфері управління в сучасних організаціях;

– основні поняття та категорії менеджменту;

– принципи, методи та функції менеджменту;

– сутність управлінських рішень, технології прийняття та реалізації управлінських рішень;

– етапи та складові комунікаційного процесу;

– сутність стратегічного та оперативного управління;

– принципи побудови ефективної системи менеджменту;

– особливості менеджменту сучасних вітчизняних та зарубіжних підприємств.

вміти:

– з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі знань, здобутих із різних інформаційних джерел;

– виявляти чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища організації;

– використовувати відповідно до ситуації технології прийняття та реалізації управлінських рішень;

– виконувати функції менеджменту та використовувати принципи і методи менеджменту;

– планувати діяльність організації;

– формувати структуру управління організації;

– застосовувати дієві інструменти мотивування персоналу та управлінського контролю;

– обирати та використовувати відповідно до ситуації стиль лідерства;

– визначати ефективність менеджменту;

– робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин та налагоджувати ефективні комунікації у процесі менеджменту.

Дисципліна спрямована на формування наступних загальних компетентностей:

– Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

– Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

– Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

– Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології.

– Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями і уміннями в галузі дизайну, розуміти предметну галузь та сфери професійної діяльності, застосовувати набуті знання у практичних ситуаціях.

– Здатність до володіння культурою мислення, узагальнення, аналізу, сприйняття інформації, визначення мети та завдань власної діяльності і забезпечення їх ефективного виконання.

– Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

Міжпредметні зв'язки: Обов'язкова навчальна дисципліна «Менеджмент та основи діловодства» є складовою циклу професійної підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «фаховий молодший

бакалавр» та пов’язана з такими предметами: «Економіка та організація діяльності» та «Українська мова (за професійним спрямуванням)».

Шкала оцінювання навчальних досягнень: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
100-90	A	відмінно	зараховано
89-82	B	дуже добре	
82-75	C	добре	
74-65	D	задовільно	
64-50	E	достатньо	
49-35	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано
35-0	X	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	



Тематичний план з дисципліни
«Менеджмент та основи діловодства**»**
для здобувачів освіти структурного підрозділу «Міжнародний фаховий коледж моди і дизайну»
вищого навчального закладу «Київська Академія прикладних мистецтв»
Галузь знань: 02 «Культура і мистецтво»
Спеціальність: 022 «Дизайн»
Освітньо-професійна програма «Перукарське мистецтво та декоративна косметика», «Графічний дизайн», «Дизайн одягу», «Дизайн інтер'єру»
(денна форма навчання, на основі повної загальної середньої освіти)

№ з/п	Назва теми	Кількість годин				
		Всього	Теорет. заняття	Семінарські заняття	Самостійні роботи	Форма контролю
1.	Сутність основ менеджменту	7	2	2	3	усне опитування
2.	Історія розвитку менеджменту	9	4	2	3	дискусія
3.	Основні принципи менеджменту	9	4	2	3	дискусія
4.	Організація як об'єкт управління	9	4	2	3	усне опитування
5.	Функціональний склад системи управління	9	4	2	3	дискусія
6.	Планування як загальна функція управління	9	4	2	3	дискусія
7.	Методи менеджменту	9	4	2	3	усне опитування
8.	Діловодство як галузь знань і діяльності	9	4	2	3	усне опитування
9.	Вимоги до оформлення документів	9	4	2	3	дискусія
10.	Правила та практика складання довідково-інформаційних документів	9	4	2	3	практичні завдання
	Модульний контроль	2		2		
	Всього:	**90**	**38**	**22**	**30**	**4 семестр Залік**



Тематичний план з дисципліни
«Менеджмент та основи діловодства**»**
для здобувачів освіти структурного підрозділу «Міжнародний фаховий коледж моди і дизайну» вищого навчального закладу «Київська Академія прикладних мистецтв»
Галузь знань: 02 «Культура і мистецтво»
Спеціальність: 022 «Дизайн»
Освітньо-професійна програма «Перукарське мистецтво та декоративна косметика», «Графічний дизайн», «Дизайн одягу», «Дизайн інтер'єру»
(денна форма навчання, на основі базової загальної середньої освіти)

№ з/п	Назва теми	Кількість годин				
		Всього	Теорет. заняття	Семінарські заняття	Самостійні роботи	Форма контролю
1.	Сутність основ менеджменту	7	2	2	3	усне опитування
2.	Історія розвитку менеджменту	9	4	2	3	дискусія
3.	Основні принципи менеджменту	9	4	2	3	дискусія
4.	Організація як об'єкт управління	9	4	2	3	усне опитування
5.	Функціональний склад системи управління	9	4	2	3	дискусія
6.	Планування як загальна функція управління	9	4	2	3	дискусія
7.	Методи менеджменту	9	4	2	3	усне опитування
8.	Діловодство як галузь знань і діяльності	9	4	2	3	усне опитування
9.	Вимоги до оформлення документів	9	4	2	3	дискусія
10.	Правила та практика складання довідково-інформаційних документів	9	4	2	3	практичні завдання
	Модульний контроль	2		2		
	Всього:	**90**	**38**	**22**	**30**	**6 семестр Залік**

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Сутність основ менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій „управління” і „менеджмент”.Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління.

Завдання для самостійної роботи: Розробіть тест із 10 запитань для перевірки знань з основ менеджменту для своїх одногрупників.

Питання до дискусії:

1.Розкрити поняття „менеджмент”.

2.Виділити види діяльності менеджерів.

3.Як розподіляються менеджери за рівнями управління?

4.Які вимоги до майстерності менеджерів?

Література:

1.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с

2.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 417с.

3.Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.

4.Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.

5.Гогуля О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; школа людських відносин ; школа поведінських наук. Характеристика інтегрованих підходів до управління : процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Завдання для самостійної роботи: Проведіть дослідження на тему «Еволюція теорій менеджменту» і підготуйте короткий звіт про найважливіші концепції.

Питання до дискусії:

1.Назвіть основні класичні теорії менеджменту.

2.У чому сутність школи наукового управління?

3.Яка специфіка адміністративної системи управління?

4.У чому сутність школи людських відносин?

5.Дайте характеристику кількісної школи управління.

Література:

1.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с

2.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 417с.

3.Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.

4.Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.

5.Гогуля О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.

6.Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2017. 216 с.

Тема 3. Основні принципи менеджменту

Класифікація принципів менеджменту. Централізація і децентралізація управління. Демократизація управління

Завдання для самостійної роботи: Створіть схему організаційної структури гіпотетичної компанії та поясніть, чому ви обрали саме таку модель.

Питання до дискусії:

1.Наведіть класифікацію принципів управління.

2.У чому сутність централізованої форми управління?

3.У чому сутність децентралізованої форми управління?

4.Назвіть принципи демократизації управління.

Література:

1.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с

2.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 417с.

3.Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.

4.Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.

5.Гогуля О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.

6.Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2017. 216 с.

Тема 4. Організація як об'єкт управління

Сутність категорії „організація". Організація як відкрита динамічна система. Різновиди організацій

Завдання для самостійної роботи: Вирішіть кейс: Уявіть, що ви керівник команди, яка не виконує поставлені завдання вчасно. Розробіть план дій для покращення ситуації.

Питання до дискусії:

1.Розкрити сутність категорії „організація".

2.У чому сутність системного підходу до організації?

3.Дайте характеристику зовнішнього середовища організації.

4.Дайте характеристику внутрішнього середовища організації.

5.Наведіть класифікацію організацій за правовим положенням.

6.Наведіть класифікацію організацій за характером власності.

7.Назвіть види і специфіку об'єднань.

Література:

1.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с

2.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 417с.

3.Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.

4.Батирєв М. 45 татуювань менеджера. Правила керівника. Харків: «Фабула». 2017. 304 с.

5.Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.

6.Гогуля О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.

7.Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2017. 216 с.

Тема 5. Функціональний склад системи управління

Класифікація функцій управління. Процес управління – реалізація функцій. Визначення місії і цілей фірми.

Завдання для самостійної роботи: Підготуйте презентацію про основні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) з прикладами їх застосування в реальному житті.

Питання до дискусії:

1.У чому сутність і циклічність функцій управління?

2.Наведіть класифікацію функцій управління.

3.Як формуються місія і мета організації?

Література:

1.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с

2.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 417с.

3.Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.

4.Батирєв М. 45 татуювань менеджера. Правила керівника. Харків: «Фабула». 2017. 304 с.

5.Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.

6.Гогуля О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.

7.Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2017. 216 с.

Тема 6. Планування як загальна функція управління

Основні стратегії фірми. Планування – реалізація стратегії. Поточні й оперативні плани. Моделі й етапи процесу планування. Бізнес-план

Завдання для самостійної роботи: Проведіть аналіз конкретної компанії (на вибір) з точки зору її управлінської структури. Визначте сильні та слабкі сторони цієї структури.

Питання до дискусії:

1.Назвіть етапи планування програми організації.

2.Назвіть елементи організаційної структури.

3.Види повноважень та порядок їх делегування.

4.Вимоги до створення організаційних структур.

Література:

1.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с

2.Гогуля О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.

3.Кові Стівен. Спершу найважливіше. Харків: «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2018. 384 с.

4.Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2017. 216 с.

Тема 7. Методи менеджменту

Сутність і класифікація методів менеджменту. Економічні методи. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Менеджмент персоналу

.

Завдання для самостійної роботи: Виконати ескіз задуманої композиції.

Застосувати між собою контрастні кольори таким чином, щоб вони взаємодіяли між собою та загальним фоном.

Питання до дискусії:

1.Сутність і класифікація методів менеджменту.

2.Види економічних методів управління.

3.Види соціально-психологічних методів управління.

4.Організаційна регламентація.

5.Дисциплінарні та розпорядчі методи.

6.Кадрова політика в менеджменті.

7.Формальні і неформальні групи.

Література:

1.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. К. ЦП «Компринт». 2018. 536 с

2.Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 417с.

3.Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.

4.Батирєв М. 45 татуювань менеджера. Правила керівника. Харків: «Фабула». 2017. 304 с.

5.Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.

6.Гогуля О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник для підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: «ЦП «Компринт», 2018. 410 с.

7.Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2017. 216 с.

Тема 8. Діловодство як галузь знань і діяльності

Офіційно-діловий стиль – стиль ділових документів. Основні поняття, завдання, діловодства (справочинства), його види, етапи розвитку. Законодавче регулювання діловодства. Документ – ключове поняття діловодства, його основні функції. Класифікація документів.

Завдання для самостійної роботи: 1. На окремому аркуші відтворити схему розташування реквізитів за Державним стандартом. 2. Підготувати презентацію (відеоматеріали) до реферативної доповіді про зміни в українській правописній системі.

Питання до дискусії:

1. Діловодство як галузь знань і діяльності.

2. Історія становлення діловодства в Україні.

3. Офіційно-діловий – стиль ділових документів.

4. Законодавче регулювання діловодства.

5. Документ – засіб реалізації функцій управлінської діяльності.

6. Класифікації документів.

7. Функції документів.

8. Поняття реквізита, формуляра та формуляра-зразка службового документа.

Література:

1. Блощинська В. А. Сучасне діловодство: навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2005.

2. Глущик С.В., Дияк О.В., Шевчук С. В. Сучасні ділові папери: навч. посібник. – 4-е вид., перероб і доп. К., 2003, 400с.

3. Діденко А.Н. Сучасне діловодство: навч. посібник. К.: 4-те вид. К.: Либідь, 2004, 384 с.

4. Жуковська В. М. Діловодство: навч. посібник. К : КНТЕУ, 2004. 152с.

5. Козоріз В.П., Лапицька Н.І. Загальне і кадрове діловодство: навч. посібник. К.: МАУП, 2002, 168 с. 6. Комова М.В. Діловодство. К.: Алерта, 2007.

7. Палеха Ю.І. Загальне документознавство. К. : Ліра-К, 2008.

8. Сучасне діловодство: зразки документів. Діловий етикет, інформація для ділової людини. К.: Довіра, 2010.

9. Універсальний довідник-практикум з ділових паперів. – 2-е вид., доп. і випр. К.: Довіра, 1999.

10. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: навч. посібник. – 6-е вид, випр. і доп. К.: Алерта, 2008, 301 с.

Тема 9. Вимоги до оформлення документів

Вимоги до змісту та розташування реквізитів документів. Вимоги до документів, виготовлених друкувальними засобами. Робота з документами.

Завдання для самостійної роботи: Опишіть порядок роботи з вихідними та внутрішніми документами

Питання до дискусії:

1.Новий стандарт складання і оформлення організаційно-розпорядчої документації.

2. Вимоги до змісту та розташування реквізитів документів.

3.Наведіть приклади оформлення назви виду документа, дати документа та реєстраційного індексу документа.

Література:

1. Блощинська В. А. Сучасне діловодство: навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2005.

2. Глущик С.В., Дияк О.В., Шевчук С. В. Сучасні ділові папери: навч. посібник. – 4-е вид., перероб і доп. К., 2003, 400с.

3. Діденко А.Н. Сучасне діловодство: навч. посібник. К.: 4-те вид. К.: Либідь, 2004, 384 с.

4. Жуковська В. М. Діловодство: навч. посібник. К : КНТЕУ, 2004. 152с.

5. Козоріз В.П., Лапицька Н.І. Загальне і кадрове діловодство: навч. посібник. К.: МАУП, 2002, 168 с. 6. Комова М.В. Діловодство. К.: Алерта, 2007.

7. Палеха Ю.І. Загальне документознавство. К. : Ліра-К, 2008.

8. Сучасне діловодство: зразки документів. Діловий етикет, інформація для ділової людини. К.: Довіра, 2010.

9. Універсальний довідник-практикум з ділових паперів. – 2-е вид., доп. і випр. К.: Довіра, 1999.

10. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: навч. посібник. – 6-е вид, випр. і доп. К.: Алерта, 2008, 301 с.

Тема 10. Правила та практика складання довідково-інформаційних документів

Поняття про довідково-інформаційні документи та їх основні види. Правила складання й оформлення основних видів довідково-інформаційних документів.

Завдання для самостійної роботи: Сформуйте службову записку щодо виробничої необхідності у поповненні (розширенні) колекції лаків для нігтів.

Питання до дискусії:

1.Що таке довідково-інформаційні документи й чим вони відрізняються від інших груп документів?

2. Які основні реквізити довідок знаєте? На яких бланках укладають довідки?

3. Записка як різновид довідково-інформаційних документів, основні види записок.

4. Чим відрізняється прес-реліз від оголошення?

5. Якими є вимоги до тексту оголошення та прес-релізу?

Література:

1. Блощинська В. А. Сучасне діловодство: навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2005.

2. Глущик С.В., Дияк О.В., Шевчук С. В. Сучасні ділові папери: навч. посібник. – 4-е вид., перероб і доп. К., 2003, 400с.

3. Діденко А.Н. Сучасне діловодство: навч. посібник. К.: 4-те вид. К.: Либідь, 2004, 384 с.

4. Жуковська В. М. Діловодство: навч. посібник. К : КНТЕУ, 2004. 152с.

5. Козоріз В.П., Лапицька Н.І. Загальне і кадрове діловодство: навч. посібник. К.: МАУП, 2002, 168 с. 6. Комова М.В. Діловодство. К.: Алерта, 2007.

7. Палеха Ю.І. Загальне документознавство. К. : Ліра-К, 2008.

8. Сучасне діловодство: зразки документів. Діловий етикет, інформація для ділової людини. К.: Довіра, 2010.

9. Універсальний довідник-практикум з ділових паперів. – 2-е вид., доп. і випр. К.: Довіра, 1999.

10. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: навч. посібник. – 6-е вид, випр. і доп. К.: Алерта, 2008, 301 с.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Адізес І. К. Стилі хорошого і поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 222 с.

2. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.

3. Занора В. О., Войтко С. В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Політехніка, 2017. 223 с

4. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.

5. Костецька І., Ольхівська М., Ольхівський В. Бізнес-планування у системі менеджменту : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів; Дрогобич : Посвіт, 2019. 271 с.

6. Кузьмін О. Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 208 с.

7. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.

8. Палеха Ю.І., Г.Мошек. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.

9. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

Додаткова література

1. Блощинська В. А. Сучасне діловодство: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2005.

2. Василенко О.П. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. П.Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. Умань: Сочінський, 2010. 490 с.

3. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія / В.В. Вітлінський, Т.І. Великоіваненко. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.

4. Глущик С.В., Дияк О.В., Шевчук С. В. Сучасні ділові папери: навч. посібник. 4-е вид., перероб і доп. К., 2003, 400с.

5. Діденко А.Н. Сучасне діловодство: навч. посібник. К.: 4-те вид. К.: Либідь, 2004, 384 с.

6. Жуковська В. М. Діловодство: навч. посібник. К : КНТЕУ, 2004. 152с.

7. Козоріз В.П., Лапицька Н.І. Загальне і кадрове діловодство: навч. посібник. К.: МАУП, 2002, 168 с. 6. Комова М.В. Діловодство. К.: Алерта, 2007.

8. Менеджмент організацій (у питаннях та відповідях) : навч. посіб. / [Кучеренко Д. Г., Руженський М. М., Туленков М. В., Шайгородський Ю. Ж.]; Інт підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 290 с.

9. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посіб. К.: Кондор, 2007. 676 с.

10. Палеха Ю.І. Загальне документознавство. К. : Ліра-К, 2008.

11. Сучасне діловодство: зразки документів. Діловий етикет, інформація для ділової людини. К.: Довіра, 2010.

12. Універсальний довідник-практикум з ділових паперів. 2-е вид., доп. і випр. К.: Довіра, 1999.

13. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: навч. посібник. 6-е вид, випр. і доп. К.: Алерта, 2008, 301 с.

14. Шморгун Л.Г. Менеджмент організаці : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. К.: Знання, 2010. 452 с.

Електронні інформаційні ресурси

1. Державна комісія з цінних паперів і фондового ринку. URL: http://www.ssmsc.gov.ua.

2. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.

3. Кабінет Міністрів України. URL: http://www.kmu.gov.ua.

4. Книжкова палата України імені Івана Федорова. URL: http://www.ukrbook.net/

5. Львівська національна наукова бібліотека імені В. Стефаника. URL: http://www.library.lviv.ua/

6. Міністерство економіки. URL: http://www.me.gov.ua.

7. Міністерство фінансів. URL: http://www.minfin.gov.ua.

8. Наукова бібліотека ім. В. Максимовича Київського національного університету імені Тараса Шевченка. URL: http://lib-gw.univ.kiev.ua/

9. Наукова бібліотека Львівського національного університету імені Івана Франка. URL: http://library.lnu.edu.ua/bibl/

10. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, електронні фахові видання. URL: www.nbuv.gov.ua

11. Національна історична бібліотека України. URL: http://www.dibu.kiev.ua/

12. Національна парламентська бібліотека України. URL: http://www.nplu.org/

13. Національний банк України. URL: http://www.bank.gov.ua.

14. Харківська державна наукова бібліотека України імені В. Короленка. URL: http://korolenko.kharkov.com/

Структурний підрозділ «Міжнародний фаховий коледж моди і дизайну»
ВНЗ «КИЇВСЬКА АКАДЕМІЯ ПРИКЛАДНИХ МИСТЕЦТВ»

Питання до іспиту (заліку)
З ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОСНОВИ ДІЛОВОДСТВА»
для здобувачів освіти
Галузь знань: 02 «Культура і мистецтво»
Спеціальність: 022 «Дизайн»
Освітньо-професійна програма
«Перукарське мистецтво та декоративна косметика»
«Графічний дизайн»
«Дизайн одягу»
«Дизайн інтер'єру»

Київ – 2024

ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ (ЗАЛІКУ)

1. Менеджмент як наука і мистецтво. Основні категорії менеджменту.
2. Організації та їх загальні характеристики.
3. Методи, принципи, закони і закономірності менеджменту.
4. Управління, спрямоване на успіх. Критерії ефективного управління.
5. Еволюція управління до XX століття.
6. Школа наукового управління.
7. Адміністративна (класична) школа управління.
8. Школа людських відносин. Біхевіористський підхід.
9. Кількісний підхід в науці управління.
10. Сутність системного підходу до управління організацією.
11. Процесний підхід в управлінні.
12. Ситуаційний підхід в управлінні.
13. Сучасна управлінська парадигма.
14. Розвиток управлінської науки в Україні.
15. Внутрішнє і зовнішнє середовища організації, їх характеристики, взаємозв’язок.
16. Цілі і задачі організації.
17. Організаційні структури. Розподіл праці в організації.
18. Людський фактор в діяльності організації.
19. Зовнішнє середовище організації, його характеристики.
20. Постачальники, споживачі і конкуренти організації.
21. Законодавство та державні органи влади.
22. Основні фактори середовища побічної дії.
23. Фактори міжнародного середовища в менеджменті.
24. Поняття та класифікація функцій менеджменту. Їх взаємозв’язок.
25. Управлінський процес. Управлінський цикл. Управлінські процедури.
26. Офіційно-діловий стиль – стиль ділових документів.

27. Документ – ключове поняття діловодства, його основні функції.
28. Класифікація документів.
29. Поняття про реквізити документа.
30. Поняття про довідково-інформаційні документи та їх основні види.

Структурний підрозділ «Міжнародний фаховий коледж моди і дизайну»
ВНЗ «КИЇВСЬКА АКАДЕМІЯ ПРИКЛАДНИХ МИСТЕЦТВ»

Модульна контрольна робота
З ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОСНОВИ ДІЛОВОДСТВА»

для здобувачів освіти
Галузь знань: 02 «Культура і мистецтво»
Спеціальність: 022 «Дизайн»
Освітньо-професійна програма
«Перукарське мистецтво та декоративна косметика»
«Графічний дизайн»
«Дизайн одягу»
«Дизайн інтер’єру»

\

Київ-2024

ВАРІАНТ № 1

1. За визначенням Ч. Бернарда: організація – це:
а) група людей, які працюють спільно для досягнення своїх цілей;
б) група людей, діяльність яких координується для досягнення загальної мети;
в) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей;
г) група людей, діяльність яких координується з метою підвищення її ефективності
2. Під горизонтальним поділом праці розуміють:
а) поділ праці в організації між окремими виконавцями у середині підрозділів;
б) поділ загальної роботи в організації на її складові частини;
в) поділ праці в організації між окремими виконавцями, з метою формування в ній окремих підрозділів (відділів, цехів, виробництв, ділянок);
г) діяльність з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів
3.Менеджер – це:
а) управлінець, директор, адміністратор, найманий професійний керівник, що не є власником фірми;
б) людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації;
в) професіонал-управлінець, головним завданням якого є координація і організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів та закономірностей економіки;
г) правильні всі варіанти.
4. В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень
а) Д. Скотта;
б) А. Файоля та М.Вебера;
в) Е. Резерфорда:
г) К. Маслоу.
5. Спосіб встановлення цілей та оцінки діяльності керівником «management by objectives» (МВО) є:
а) «управління за результатами»;
б) «управління за методами»;
в) «управління за планами»;
г) «управління за цілями».
6. Котра із моделей прийняття рішень спирається на поняття «раціональності»:
а) класична;
б) поведінкова;
в) ірраціональна;
г) неокласична.
7. Метод контрольних запитань полягає у:
а) індивідуальному, незалежному висуванні ідей з їх колективною оцінкою;
б) перенесенні ознак випадково вибраних об’єктів на об’єкт, що удосконалюється;
в) доброзичливій критиці при пошуку альтернативних варіантів;
г) стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань.
8. Мета планування полягає:
а) у вивченні потреб своїх підлеглих і розробка індивідуальних стимулів, що спонукають їх до трудової активності;
б) у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації;
в) у встановленні певних стандартів вимірювання фактично досягнутих результатів;

г) у забезпеченні руху інформації між керівниками та виконавцями у прямому і зворотному напрямах.

9. Визначити послідовність виконання основних етапів планування:

а) розробка стратегії діяльності організації,надання стратегії конкретної форми,визначення цілей організації;

б) визначення цілей організації,розробка стратегії діяльності організації,надання стратегії конкретної форми;

в) визначення цілей організації,надання стратегії конкретної форми;

г) розробка стратегії діяльності організації,визначення цілей діяльності організації,надання стратегії конкретної форми.

10. Визначити послідовність виконання основних етапів планування:

а) розробка стратегії діяльності організації,надання стратегії конкретної форми,визначення цілей організації;

б) визначення цілей організації,розробка стратегії діяльності організації,надання стратегії конкретної форми;

в) визначення цілей організації,надання стратегії конкретної форми;

г) розробка стратегії діяльності організації,визначення цілей діяльності організації,надання стратегії конкретної форми.

11. Поняття та сутність менеджменту

12. Методи творчого пошуку альтернатив варіантів

ВАРІАНТ № 2

1. Всі організації використовують такі основні види ресурсів:
а) матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові;
б) людські, фінансові, фізичні, інформаційні;
в) людські, природні, банківські, економічні;
г) людські, фінансові, економічні, природні
2. Під вертикальним поділом праці слід розуміти:
а) поділ праці в організації між окремими виконавцями, з метою формування в ній окремих підрозділів (відділів, цехів, виробництв, ділянок);
б) поділ загальної роботи в організації на її складові частини;
в) діяльність з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів;
г) поділ праці в організації між окремими виконавцями у середині підрозділів
3. До основних здібностей менеджера відносять такі:
а) технічні, аналітичні, діагностичні, концептуальні;
б) технічні та спеціальні;
в) діагностичні, математичні та загальні;
г) технічні, математичні та ораторські.
4. Ситуаційний підхід в теорії організації визначає:
а) кращою структурою організації буде така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації;
б) кращою структурою є мінімальна структура;
в) кращою структурою є та, яка найбільше подобається підлеглим;
г) кращою структурою є та, яка найбільше подобається керівнику.
5. Дайте найбільш повне і точне визначення категорії «прийняття управлінського рішення» - це:
а) весь процес управління;
б) процес, що включає не лише прийняття рішень, але і його виконання;
в) це вибір кращого рішення з численних альтернатив;
г) це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.
6. Котра із моделей прийняття рішень застосовується в умовах розв'язання принципово нових проблем, що важко вирішуються, в умовах дефіциту часу та при забезпеченні достатності влади для нав'язування свого рішення:
а) поведінкова;
б) класична;
в) неокласична;
г) ірраціональна.
7. Який метод творчого пошуку альтернативних варіантів передбачає використання відомих, схожих рішень з інших сфер діяльності:
а) метод інверсії;
б) метод аналогії;
в) метод ідеалізації;
г) метод конференції ідей.
8. Стратегічні плани – це:
а) плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей;
б) плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях;
в) плани, що мають чіткі, однозначні,конкретно визначені стратегічні цілі;

г) плани, які враховують зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасне реагування на них.

9. Планування-це:

а) процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;

б) метод визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;

в) спосіб визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення;

г) критерій визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

10. Процес передачі керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання, має назву:

а) проектування робіт,

б) делегування повноважень,

в) збагачення роботи,

г) кількісні методи впливу

11. Еволюція управлінської думки

12. Методи та інструменти обґрунтування управлінських рішень

Структурний підрозділ «Міжнародний фаховий коледж моди і дизайну»
ВНЗ «КИЇВСЬКА АКАДЕМІЯ ПРИКЛАДНИХ МИСТЕЦТВ»

Конспект лекцій
З ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОСНОВИ ДІЛОВОДСТВА»
для студентів
Галузь знань: 02 «Культура і мистецтво»
Спеціальність: 022 «Дизайн»
Освітньо-професійна програма
«Перукарське мистецтво та декоративна косметика»
«Графічний дизайн»
«Дизайн одягу»
«Дизайн інтер’єру»

Київ – 2024

Тема 1. Сутність основ менеджменту

1.Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2.Сутність категорій „управління” і „менеджмент”.
3.Менеджмент як система наукових знань.
4.Менеджмент як мистецтво управління

Економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі менеджменту. Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Терміни „управління” і „менеджмент” пов’язані між собою. „Управління” – це цілеспрямована дія на об’єкт із метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. „Менеджмент” є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців із метою досягнення поставлених цілей.

Походження терміну „менеджмент” зв’язують з італійським словом maneggio (керувати кіньми), хоч першоджерела можна шукати в латинських mando (доручати, наказувати), manus (рука). Але традиційно визначається, що сучасний термін „менеджмент” (management) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрація, керівництво. Менеджмент визначається як засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління. За своєю суттю термін менеджмент” певною мірою можна вважати синонімом терміну „управління”, але поняття „управління” набагато ширше.

Поняття менеджменту часто зв’язують з поняттям бізнесу. Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг. Управління бізнесом (business management) – це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб’єкт у бізнесі називається бізнесменом (businessman), або комерсантом. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає доход. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління. Менеджер обов’язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів.

Управління підприємством у наш час є дуже складною справою і потребує багатьох різнобічних знань. Керівник (менеджер) має бути освіченою людиною в галузі виробництва, знати кон’юнктуру і динаміку ринку, володіти знаннями з технології і організації виробництва, економічних важелів ефективної діяльності підприємства.

Американський економіст Мінцберг виділяє такі види діяльності менеджерів: головний керівник; лідер; представник організації при зовнішніх контактах; підприємець, який удосконалює виробництво; ліквідатор порушень у діяльності організації та ін.

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає:

– орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва тієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести фірмі передбачений прибуток;

– постійне намагання підвищити ефективність виробництва;

– самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію;

– використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем управління та ін.

За сферами управління виділяють:

Менеджмент персоналу – займається керуванням людьми, мотивацією, організацією їхньої діяльності, перекваліфікацією, розстановкою на робочих місцях тощо.

Виробничий менеджмент – займається організацією виробництва, його технологічними процесами, якістю продукції.

Менеджмент маркетингу – це організація взаємодії внутрішнього середовища фірми з умовами ринку.

Інноваційний менеджмент – запорука конкурентоспроможності організації, інноваційна стратегія якої повинна передбачати розроблення планів і програм реорганізацій, розроблення нових продуктів тощо.

Фінансовий менеджмент – керування фінансами. Фінансовий менеджер керує фінансовими потоками, розміщує вільні кошти в активи, інвестиційні проекти, робить все можливе, щоб фінансові ресурси перетворювалися на прибутки й давали додаткові дивіденди.

Інвестиційний менеджмент – зазвичай входить у фінансовий менеджмент.

Стратегічний менеджмент – сфера перспективних проектів, довготермінових бізнес-планів, пошуку резервів розвитку організації.

Слід знати, що управлінська праця розподіляється на рівні управління:

– керівники вищої ланки (інституційний рівень);

– керівники середньої ланки (адміністративний рівень);

– керівники нижчої ланки (технічний рівень).

Рівні управління утворюють конструкцію організаційної структури фірми, що зображується у вигляді ієрархічної піраміди управління, де кожна ланка займає своє чітко визначене місце і виконує певні функції.

Успішність діяльності менеджера залежить від майстерності, яка може бути згрупована у сім категорій:

Концептуальна майстерність – здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації.

Майстерність ухвалення рішень – вміння обирати найкращий із альтернативних варіантів.

Мистецтво аналітика – талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки тощо.

Адміністративна майстерність – спроможність виконувати певні організаційні обов'язки, ефективно діяти в рамках обмеженого бюджету.

Комунікаційне мистецтво – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим.

Психологічна майстерність – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі

Технічна майстерність передбачає особливу компетенцію з техніки і технології виконання завдань.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

1.Класичні теорії менеджменту:

− школа наукового управління;

− школа людських відносин ;

− школа поведінських наук.

2.Характеристика інтегрованих підходів до управління :

− процесний підхід;

− системний підхід;

− ситуаційний підхід

Практика управління така ж давня, як існування людства. Джерела сучасного менеджменту знаходимо в діях Мойсея при виведенні ізраїльтян із Єгипту, Олександра Македонського при управлінні військами та ін

Як наука управління пройшла певний шлях у своєму розвитку.

У ХХст. послідовно сформувалося кілька наукових шкіл менеджменту, серед яких найбільш відомі такі:

Школа наукового управління (1885–1920 рр.)

Розвиток виробництва на межі XIX – XX ст. змусив керівників зосередитися на розробленні наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, ресурсами. Вчені й практики, які вирішували, як збільшити продуктивність виробництва, започаткували школу наукового управління. Її засновники – Тейлор Фредерік Уїнслоу, Генрі Гант, Френк і Лілія Джилберті, Генрі Форд та ін. Засновник школи Ф. Тейлор вивів ряд загальних принципів управління, серед яких:

– розроблення оптимальних методів виконання робіт (вивчення зусиль і рухів робітників, нормування часу виконання окремих операцій);

– розподіл праці між робітниками і менеджерами на конкретні завдання і функції;

– установлення розцінок на окремі роботи на основі конкретних знань;

– професійна підготовка робітників;

– використання менеджерів для контролю і аналізу результатів робіт технологічного циклу.

Адміністративна (класична) школа управління (1920–1950 рр.).

Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій стимулювали формування класичної школи в менеджменті. Засновниками школи є французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль і його послідовники Л. Урвік, Дж. Муні, Г. Емерсон, М. Вебер, М. Блюмфільд та ін.

А. Файоль розробив класифікацію операцій, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління. Таких принципів за Файолем є чотирнадцять:

- Розподіл праці.
- Дисципліна.
- Влада і відповідальність.
- Єдність розпорядництва.
- Єдність керівництва.
- Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації.
- Винагорода персоналу.
- Централізація управління.
- Ієрархія структури.
- Порядок.
- Справедливість, що забезпечує відданість персоналу.
- Стабільність персоналу.
- Ініціатива персоналу.
- Єдність персоналу у вирішенні завдань (корпоративний дух).

Школа людських стосунків (з 30-х років XX ст. до нашого часу)

В умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерним був **соціологічний і психологічний ухил**. Засновниками цієї школи були американський соціолог та психолог Елтон Мейо, М.Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Р. Оуен та ін.

Основні ідеї цієї школи:

- управління є соціально-психологічним, а не економічним процесом;
- в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби, інтереси і мотивації;
- продуктивність праці виконавця залежить не стільки від матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;
- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки стосункам із іншими людьми;
- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

Школа науки управління (кількісна школа).

Починаючи з 60-х років XX ст. до нашого часу розвивається нова школа науки управління як наслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням математики, кібернетики, теорії ймовірностей, статистики, комп'ютерних технологій. Найбільш відомими представниками цієї школи

є Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Л. Канторович та ін.

Головні характеристики школи:

– основна увага зосереджується на прийнятті рішень;
– критерієм діяльності є економічна ефективність;
– використання формалізованих методів і моделей в управлінні;
– використання комп'ютерів для обробки значного обсягу інформації;
– використання системного, процесного і ситуаційного підходів до управління.

Процесний підхід розглядає управління як цикл взаємозв'язаних загальних функцій (планування, організація, мотивація, контроль).

Системний підхід розглядає організацію (фірму) як сукупність зв'язаних елементів системи (структура, технологія, виробники), що орієнтовані на виконання поставлених цілей в умовах динаміки навколишнього середовища.

Ситуаційний підхід передбачає використання різних методів управління відповідно до ситуації.

Слід знати, що сучасний рівень виробництва потребує інтегрованого управління, різного поєднання зазначених вище підходів відповідно до поставлених цілей та завдань.

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, комплексними.

Основними положеннями сучасної системи менеджменту є:

Використання теорії систем, розробленої з кінця 50-х років XX ст. (П. Друкер, Н. Вінер, К. Шеннон, Т. Пітерс та ін.). При цьому організація (фірма) розглядається як система, що нерозривно зв'язана з навколишнім середовищем і адаптивно реагує на його зміни.

Використання ситуаційного підходу (розробленого в кінці 60-х років XX ст. як продовження системного підходу), коли процес управління стає відгуком на різні фактори, що впливають на стан системи (організації).

Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством у цілому і перед окремими працівниками організації.

Відомі різні теорії і концепції управління [12, с.18–20], які сучасний менеджмент може використовувати відповідно до соціальних і економічних умов функціонування організації.

На основі синтезу різних ідей учені дійшли висновку про необхідність комплексного підходу до управління з урахуванням того, що менеджмент не тільки наука, але й мистецтво.

Тема 3. Основні принципи менеджменту

1.Класифікація принципів менеджменту.
2.Централізація і децентралізація управління.
3.Демократизація управління

Під принципами менеджменту розуміють правила, основні положення та норми, якими керуються у процесі управління з огляду на існуючі соціально-економічні умови.

Вони повинні базуватися на законах розвитку суспільства, мати правове оформлення. В управлінні суспільним виробництвом діють принципи: поєднання галузевого і територіального управління; матеріальної і моральної мотивації (урахування інтересів); відповідності цілей окремих структур, організацій і суспільства в цілому; наукових методів і підходів менеджменту; розумної кадрової політики; раціонального поєднання централізації і децентралізації в управлінні; колегіальності; поєднання прав, обов'язків та відповідальності; демократизації; економічності та ін.

Принципи управління фірмами обумовлюються значною кількістю факторів, серед яких: обсяг і специфіка виробництва; характер продукту (послуг); рівень використання електронно-обчислювальної техніки і методів обробки інформації тощо. Кожна фірма має свою стратегію, мета якої одержувати від своєї діяльності максимальні прибутки, виробляти конкурентоспроможні товари (послуги) і тим самим задовольняти споживача.

І. А. Юргіс і І. І. Кравчук наводять такі принципи на рівні підприємства: розподіл праці на основі спеціалізації; делегування повноважень і відповідальності; санкції до порушників дисципліни; підпорядкованість; єдність дій; справедлива винагорода працівників за їхню працю; гармонія інтересів персоналу і організації.

Важливими принципами управління є централізація і децентралізація як основа формування організаційних структур.

Централізована форма управління характеризується наявністю концентрації керівництва в одному центрі, жорсткої регламентації і координації дій окремих підрозділів виробництва. Організаційна форма управління є централізованою, коли:

– існує значна кількість функціональних відділів, які відіграють важливішу роль, ніж виробничі підрозділи;

– дослідницькі, інформаційні, маркетингові підрозділи підпорядковані центральному апарату управління.

Децентралізована форма управління передбачає утворення всередині фірми виробничих підрозділів, які мають повну господарську самостійність і наділені широкими повноваженнями на всіх етапах виробництва товарів (послуг)та їх реалізації.

Зростання масштабів, складності техніко-технологічних процесів, територіальна розповсюдженість підприємств, диверсифікація виробництва об'єктивно викликають зростання числа організаційних підрозділів і необхідність надання їм оперативної самостійності, що веде до децентралізації управління,

Удосконалення техніки, технології, наукові рекомендації, попит ринків збуту, контакти з банками і посередниками, необхідність контролю за

підрозділами вимагає, навпаки, централізації управління. Тому так важливе оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління.

Демократизація управління найбільш характерна для акціонерних товариств, у яких значна частина акцій належить працівникам. Це обумовлює прагнення останніх до творчої самореалізації, повноправної участі в процесі прийняття важливих рішень. Розвиток партнерських взаємовідносин між підприємцями і працівниками ослаблює диктат менеджменту, покращує трудові взаємовідносини.

Організація виробництва товарів і послуг із урахуванням потреб споживачів на основі наявних матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельності діяльності підприємства та його стабільного стану на ринку – найважливіше завдання менеджменту.

Тема 4. Організація як об'єкт управління

1.Сутність категорії „організація".
2.Організація як відкрита динамічна система.
3.Різновиди організацій

Організація як категорія має декілька значень. Відповідно до фірми, компанії, підприємства тощо організація – це група людей (структур), діяльність яких свідомо координується для досягнення поставленої мети.

З позицій системного підходу організація розглядається як складна, відкрита, динамічна система, що складається з взаємодіючих підсистем (елементів). Кожна з підсистем має свою специфіку, але, взаємодіючи між собою, вони працюють на цілі організації.

На верхньому рівні розподілу системи виділяють керуючу (апарат управління) і керовану (виробництво товарів і послуг) підсистеми. На процес функціювання організації як системи діє навколишнє середовище. М. Х. Мескон виділяє середовище прямої дії (закони, постачальники, конкуренти, споживачі продукції і послуг та ін.) і середовище опосередкованої дії (політичні фактори, рівень науки та технології, економічний стан країни тощо). Фактори навколишнього середовища змінюються і організації реагують на ці зміни.

Внутрішнє середовище визначається внутрішніми змінними факторами (цілі, ресурси, структура, технологія тощо). Технологія – процес перетворення (операційна система) вхідних ресурсів (матеріали, капітал) на вихідні товари (послуги).

Технології класифікують на такі групи:

- технології індивідуального, дрібносерійного виробництва;
- технологія масового виробництва;
- технологія безперервного виробництва;
- посередницькі технології.

Організації мають статус юридичної особи, формуються і функціонують відповідно до законодавства про підприємство.

Основними формами підприємницької діяльності є підприємства, товариства, кооперативи, банки, біржі, страхові компанії тощо. Різні форми підприємницької діяльності можуть створювати об'єднання, до яких належать асоціації, концерни, консорціуми, холдинги та ін.

Класифікують різні види підприємств:

За характером господарської діяльності – розрізняють промислові, торгові, транспортні, страхові, інжинірингові, туристичні, комунальні та ін. Усі фірми проходять реєстрацію, їм надаються права юридичної особи як носія майнових прав і обов'язків.

Юридична особа має такі ознаки:

– наявність мети, що визначається членами підприємства;

– наявність організаційної структури, що забезпечує процес господарської діяльності;

– самостійна майнова відповідальність;

– незалежність від змін в організаційній структурі.

За правовим положенням виділяють:

Повне товариство – об'єднання двох або більше осіб для підприємницької діяльності. При цьому кожний несе повну відповідальність (своїм вкладом і майном) за зобов'язаннями товариства. Форма відповідає малим і середнім підприємствам.

Командитне товариство – об'єднання двох або декількох осіб для виконання підприємницької діяльності. При цьому є повні товариші, які несуть повну відповідальність (своїм вкладом і майном), і командити (вкладники), які відповідають тільки своїм вкладом за результати діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю – форма об'єднання, коли всі учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства тільки своїм вкладом.

Акціонерне товариство – об'єднання капіталів за допомогою випуску акцій, які можуть вільно переходити від однієї особи до іншої. Відповідальність вкладників-акціонерів за зобов'язаннями товариства обмежується тільки капіталом, вкладеним в акції.

За характером власності фірми можуть бути: приватні, державні, кооперативні.

На практиці існує багато об'єднань, які відрізняються цілями, характером господарських взаємовідносин, рівнем самостійності.

Відомі такі об'єднання:

Картель – об'єднання фірм однієї галузі, для якої характерно збереження права власності учасників картелю на свої підприємства і забезпечення господарської, фінансової і юридичної самостійності.

Синдикат – різновид картельного об'єднання, який передбачає збут продукції усіх учасників об'єднання через єдиний орган (акціонерне товариство). Така форма об'єднання характерна для галузей з масовою однорідною продукцією (вугільна, металургійна, хімічна тощо).

Пули – теж різновид картельного об'єднання, для якого характерно те, що всі прибутки об'єднання розподіляються між учасниками у встановленій раніше пропорції.

Трест – об'єднання, де різні підприємства створюють єдиний виробничий (технологічний) комплекс (обробка сировини, будівництво тощо). Підприємства, які створюють трест, підпорядковані головній компанії, яка виконує функцію оперативного керівництва як виробничим комплексом, так і збутом продукції. Підприємства, які створюють трест, втрачають свою господарську і юридичну самостійність. Якщо головній компанії належить значна частка акцій підприємств, які створюють об'єднання, воно стає холдингом.

Кооперативні фірми – пайові об'єднання споживачів, фермерів або малих виробників із метою ведення господарської діяльності в комерційних цілях. Одним із основних завдань кооперативних об'єднань є звільнення від посередників збуту продукції. Серед кооперативних організацій – сільськогосподарські, ремісничі, споживчі, торговельно- закупівельні кооперативи.

Міжнародні фірми – сфера виробничої і комерційної діяльності поширюється на зарубіжні країни. Особливості міжнародних фірм:

- наявність підконтрольних виробничих філіалів, дочірніх компаній в інших країнах;
- технологічна кооперація і спеціалізація підконтрольних підприємств;
- контроль і координація діяльності філій і дочірніх компаній з одного центру.

Філія не має юридичної самостійності, тому не може укладати договори, вести бухгалтерський облік.

Дочірня компанія має юридичну самостійність, виступає на ринку від свого імені і за свій рахунок. При цьому материнська компанія не несе ніякої відповідальності за виконання обов'язків дочірньої компанії.

До міжнародних фірм належать транснаціональні корпорації.

Транснаціональна компанія – форма організації господарської діяльності, в основі якої є кооперація праці робітників багатьох підприємств, розташованих у різних країнах. Їх діяльність спрямована на подолання конкуренції і посилення свого панування на світових товарних ринках.

Тема 5. Функціональний склад системи управління

Класифікація функцій управління.

Процес управління – реалізація функцій.

Визначення місії і цілей фірми

Функції управління посідають ключове місце серед основних категорій управління.

Функція – вид управлінської діяльності. Функції необхідні для забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкти управління. Об'єктами управління можуть бути кадри, ресурси, технологія, маркетинг, охорона праці тощо. Функції управління: розподіляються на всі підрозділи системи; відповідають на запитання, що треба робити, щоб досягти поставлених цілей.

Функції управління визначають зміст діяльності апарату управління і є основою формування структури управління підприємства. Останні, у свою чергу, можуть впливати на функціональні характеристики системи.

Процес управління фірмою реалізується керівниками і структурними підрозділами через виконання відповідних функцій.

Виділяють загальні (універсальні) та спеціальні (конкретні) функції.

До загальних функцій управління відносять: планування, організацію, контроль (облік, аналіз, оцінку), координацію, регулювання, мотивацію, прийняття рішень. Ці функції мають циклічний характер і діють відповідно до терміну управління (стратегічного, поточного, оперативного).

Функція планування – це визначення цілей організації і розроблення заходів щодо їх досягнення. В американському менеджменті виділяють два види планування: стратегічне планування; планування реалізації стратегії. Розроблення і реалізація стратегій забезпечують чітку координацію зусиль керівництва для досягнення поставлених цілей.

Функція організації – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети; координація зусиль персоналу для забезпечення максимальної продуктивності; процес удосконалення системи управління.

Функція контролю – це спостереження за змінами в системі управління. Мета контролю – спрямувати організацію по обраному шляху.

Функція обліку – реалізується для одержання необхідної інформації про стан виробничої, комерційної, фінансової та ін. діяльності.

Функція аналізу і оцінки – це комплексне вивчення показників діяльності підприємства на основі аналітичних і економіко-математичних методів для її об'єктивної оцінки, знаходження вузьких місць і напрямків удосконалення організації менеджменту.

Функція координації – спрямована на узгодження діяльності усіх підрозділів для досягнення спільної мети.

Функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних із ліквідацією відхилень системи від плану (нормативів, стандартів) на етапі оперативного управління.

Функція мотивації – спрямована на спонукання персоналу до ефективної праці для досягнення цілей організації. Для цього вивчаються потреби персоналу, розробляється відповідна система винагород, заробітної плати, спеціальних пільг тощо.

Функція прийняття рішень – вибір, який повинен зробити керівник у конкретній ситуації. Вироблення і прийняття рішень – творчий процес у діяльності керівників (менеджерів) будь-якого рівня. Через управлінські рішення реалізуються всі перелічені вище функції управління.

Важливим у діяльності фірми є вибір місії та цілей.

Місія фірми (організації) – основна загальна ціль, яка відповідає на запитання, для чого існує цей бізнес

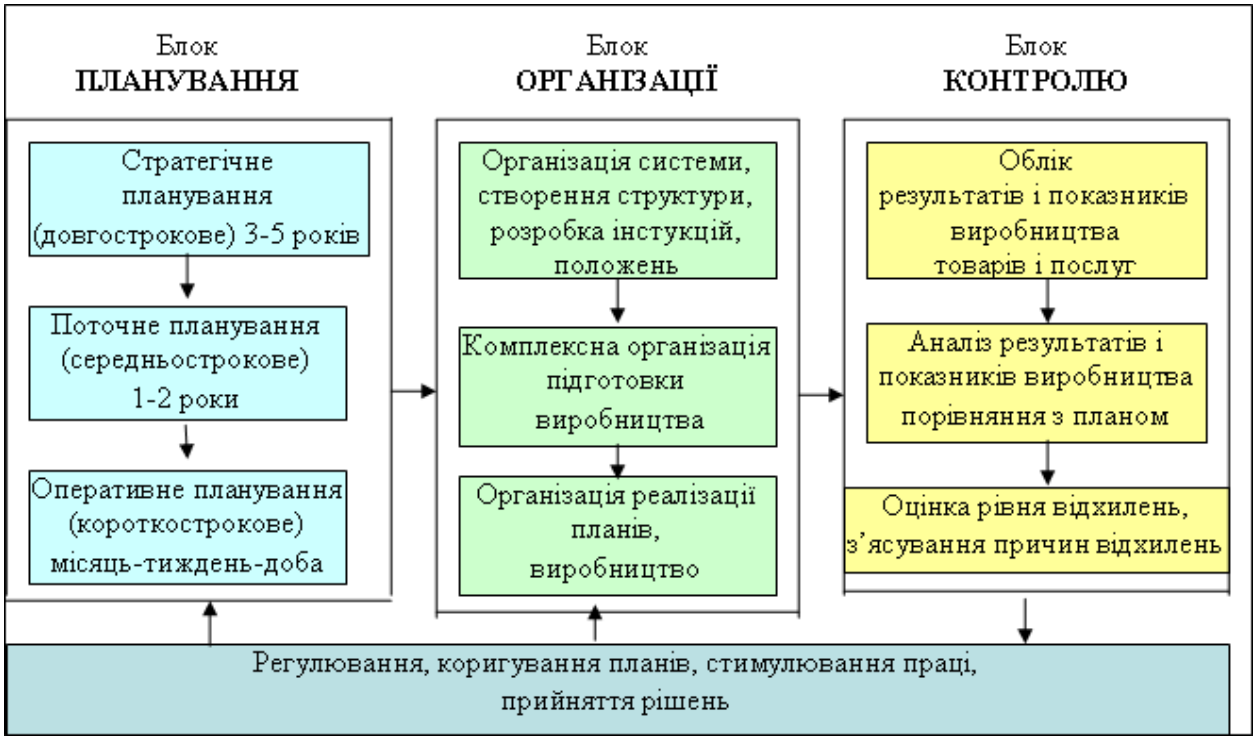


Рис. 1. Функціональний склад системи управління

Місія організації визначається:

– загальним принципом діяльності фірми відповідно до навколишнього середовища;

– виробництвом основних товарів і послуг;

– необхідністю економічного розвитку суспільства і підвищення достатком працівників фірми;

– культурою організації, робочим кліматом;

– одержанням прибутку від діяльності тощо.

Для розроблення стратегічного плану розвитку фірми виконують аналіз стану навколишнього середовища, яке характеризується економічними, політичними, технологічними, ринковими та іншими факторами.

На наступному етапі визначають внутрішні сильні й слабкі сторони організації (стан техніки, технології, фінансовий, якість трудових ресурсів тощо). На основі результатів проведеного аналізу розробляють стратегічний план фірми.

Тема 6. Планування як загальна функція управління

1.Основні стратегії фірми.

2.Планування – реалізація стратегії.

3.Поточні й оперативні плани.

4.Моделі й етапи процесу планування.

5.Бізнес-план

Необхідність планування випливає з великих масштабів сучасного виробництва, його спеціалізації, кооперування.

Етапами планування діяльності підприємства є розроблення:

– стратегічного (довгострокового) плану;
– поточного (на поточний рік) плану;
– оперативного плану.

Планування розпочинається з розроблення стратегії. Суть розроблення й реалізації стратегії полягає в тому, щоб обрати правильний напрям розвитку серед різних альтернатив і спрямувати господарство обраним шляхом. Вибір стратегії дозволяє: встановити показники діяльності фірми на перспективу (довгострокову – до 10 років, середньострокову – до 5 років) і контролювати їх в оперативному режимі; бути готовим до раптових змін і криз; сприяти чіткій координації зусиль персоналу; аналізувати досягнення в конкурентній боротьбі.

Стратегія розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління і виробництва. Стратегія повинна бути гнучкою, передбачати можливість її перегляду, модифікації, трансформації. У процесі розроблення стратегії необхідно здійснити: оцінку потенціалу фірми, її можливості й ресурсів для досягнення загальних цілей; аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують зростання і закріплення позицій фірми (технологічних, комерційних, соціальних; аналіз зовнішніх факторів; оцінку альтернативних напрямів діяльності фірми і вибір оптимальних варіантів для досягнення поставлених цілей (рентабельність, щорічний прибуток, упровадження нової продукції, зниження витрат виробництва тощо).

Залежно від пріоритетності цілей фірма визначає свої основні позиції на перспективу. Відомі різноманітні види стратегій, яких: продуктово-ринкова, конкурентна, стратегія нововведень, капіталовкладень та ін.

Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації – розроблення планів та орієнтирів розвитку: тактики, політики, процедур і правил.

Тактика являє собою конкретні оперативні дії.

Політика – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

Процедури передбачають дії, які повинні виконуватись у конкретних ситуаціях і в конкретні терміни.

Правила точно зазначають, що саме і як необхідно робити. Для реалізації стратегічних планів для кожного проекту,

підрозділу розробляються поточні й оперативні плани. Окремим пунктом у реалізації проектів виділяються бюджети (плани розподілу ресурсів організації).

Розроблення плану складається з таких етапів:

– визначення переліку основних завдань (робіт, операцій), необхідних для досягнення поставлених цілей;

– визначення зв’язків і послідовності виконання окремих завдань (робіт, операцій);

– розрахунок необхідних трудових, матеріальних, фінансових, енергетичних ресурсів;

– оцінка часу виконання кожної операції, виду робіт, їх комплексу;

– розроблення календарних лінійних або сіткових графіків виконання всього комплексу робіт (завдань);

– перевірка, коригування, оптимізація(за часомі ресурсами) плану-графіка.

Поточне і оперативне планування передбачає детальне розроблення завдань і графіків їх виконання для кожного підрозділу (виконавця). Календарні плани, сіткові графіки розробляють на основі даних про наявність ресурсів (техніки, фінансів, матеріалів, фахівців-виконавців) з урахуванням терміну виконання робіт (завдань) відповідно до контрактів. Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів.

Бюджет фірми – оперативний план у грошовому вимірі (грошових одиницях). Керівник фірми узгоджує бюджет (оперативний і фінансовий план) і несе відповідальність за його ефективне виконання.

Для комерційного підприємства розробляють бізнес-план.

Бізнес-план – це комплексний план розвитку фірми, який разом із звітовими фінансовими документами є головним обґрунтуванням інвестицій. Бізнес-план розробляють на три- п’ять років. Він складається з таких розділів:

– Титульний аркуш (назва, адреса фірми, засновники).

– Вступна частина (основні положення і напрямок діяльності фірми).

– Аналіз стану справ у галузі (потенційні конкуренти і споживачі продукції або послуг).

– Суть проекту (характеристика продукції, послуг, відомості про персонал).

– План виробничого процесу, характеристика виробничих приміщень, субпідрядних організацій.

– План маркетингу (ціни, канали збуту, реклама).

– Організаційний план (керівний склад, організаційна структура, партнери).

– Оцінка ризику та страхування.

– Юридичний план.

– Фінансовий план.

– План управління (характеристика функцій управління, стратегій, методів управління).

– Додаток (копії ліцензій, контрактів, інших документів).

Тема 7. Методи менеджменту

1.Сутність і класифікація методів менеджменту.

2.Економічні методи.

3.Адміністративні методи менеджменту.

4.Соціально-психологічні методи менеджменту.

5.Менеджмент персоналу

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колективи працівників і окремих виконавців з метою досягнення цілей організації.

Методи менеджменту класифікують на такі групи:

– Економічні методи базуються на дії економічних законів і містять: внутрішньо фірмовий розрахунок; техніко-економічні плани; систему податків; економічні стимули; заробітну плату, премію; фінанси; банківські кредити; бюджет; систему ціноутворення тощо.

– Адміністративні: організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.

– Соціально-психологічні: соціальні плани; методи керівництва і лідерства; моральні стимули; методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (менеджмент персоналу, управління групами).

Методи, як правило, зв’язані між собою, їх поділ на групи є умовним. Застосування планів в організації дає змогу забезпечити вплив на відповідні групи працівників. Для планування залучають відповідні моделі (лінійні графіки, циклограми, сіткове моделювання операційних процесів), які одночасно мають економічні, технічні, технологічні характеристики, є носіями відповідної інформації, яка допомагає керівнику провести нараду, прийняти рішення тощо.

Нарада – метод управління, при якому відбувається обмін інформацією, досвідом роботи, використовуються колективні знання. Серед нарад виділяють: проблемні (пошук оптимального вирішення проблеми); інструктивні (передача інструкцій, наказів, розпоряджень); оперативні (диспетчерські) для отримання інформації про поточний стан системи управління.

Економічні стимули базуються на використанні тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій, пільг тощо.

Фінанси впливають на працівників як спосіб максимального достатку за умови виконання програм.

Серед адміністративних методів довготривалої дії, які використовують для організаційної регламентації, є :

– закони, декрети, положення, статут організації, посадові інструкції;

– методи нормування (норми управління, норми витрат сировини, терміни виконання окремих операцій тощо);

– інструкції, правила, вимоги до виконання окремих видів робіт, експлуатації техніки тощо;

– методи інформування за допомогою протоколів, службових розпоряджень, телеграм, заяв.

Розпорядчі дії (накази, розпорядження) є способом короткотермінового впливу через усунення недоліків, відхилень чи виконання окремих завдань.

Дисциплінарні дії використовують згідно з конкретними ситуаціями (догани, зауваження, звільнення з роботи тощо).

Вплив соціальних планів здійснюється шляхом створення комфортних умов праці, забезпечення відпочинку, медичного обслуговування тощо.

Важливе місце серед методів управління займають соціально-психологічні, які спонукають до активізації людських ресурсів для досягнення успіху організації. Значення людського чинника розглядають в кількох аспектах:

– кількісний аспект: прямі й непрямі витрати, які охоплюють заробітну плату, кошти на перепідготовку кадрів, облаштування робочого місця тощо;

– якісний аспект: пошук людьми постійної роботи, професійний ріст, оцінка можливостей службового зростання стратегічний аспект: турбота керівництва про постійне заохочення працівників, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоспроможності.

Менеджмент персоналу – це адекватний цілям організації вплив на робочу силу. Предметом менеджменту персоналу є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного й ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основна мета менеджменту персоналу – поєднання ефективного використання їх потенціалу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних – відділу кадрів, відділу організації праці й заробітної плати, відділу охорони праці й техніки безпеки тощо. Кадрова політика визначає завдання, пов’язані з ринком праці, державними органами, участю персоналу в управлінні, систему винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення професійної підготовки.

Керівництво несе відповідальність не тільки за підвищення трудової активності персоналу, а й за його професійне зростання (кар’єру). Планування кар’єри дозволяє забезпечити:

– постійний приплив кваліфікованих спеціалістів;

– впевненість працівника у власних силах;

– створення резерву на підвищення по посаді в межах фірми;

– уважне ставлення керівництва фірми до своїх працівників.

В основу планування кар’єри покладені методики :

– установлення цінностей;
– виявлення рівня задоволення роботою;
– персонального розвитку.

Окреме місце в менеджменті займає управління формальними і неформальними групами

Група – це дві особи або більше, які взаємодіють одна з одною і одночасно перебувають під впливом інших осіб; дотримуються певних норм і прагнуть задовольняти свої потреби досягненням групової мети.

Традиційно виділяють два класи груп:

Формальні групи, які створюються за наказом керівництва для виконання конкретних виробничих або управлінських функцій.

Неформальні групи, створення яких не передбачається, вони виникають спонтанно.

На діяльність групи впливають такі чинники:

– мотивація членів групи (стосунки в групі, соціально- психологічний клімат);
– структура влади в групі (питання влади та авторитету членів групи та підгруп);
– труднощі в комунікаціях тощо.

Ефективне управління групами в організації має вирішальне значення для попередження конфліктів.

Тема 8. Діловодство як галузь знань і діяльності

1. Офіційно-діловий стиль – стиль ділових документів.
2. Основні поняття, завдання, діловодства (справочинства), його види, етапи розвитку.
3. Законодавче регулювання діловодства.
4. Документ – ключове поняття діловодства, його основні функції.
5. Класифікація документів. Ключові слова: діловодство (справочинство), офіційно-діловий стиль, документ, класифікація документів.

Офіційно-діловий стиль – це стиль ділових паперів, що використовуються в офіційному спілкуванні між державами, установами, приватною особою та установою й регулюють їх ділові взаємини; основне його призначення – регулювати офіційно-ділові стосунки.

Основними ознаками офіційно-ділового стилю є: послідовність і точність викладу фактів, чіткість, однозначність та лаконічність висловлювання, наявність мовних кліше і штампів, вживання слів у прямому значенні, використання спеціальних термінів, прямий порядок слів у реченні, відсутність емоційно забарвлених слів.

Виокремлюють такі підстилі офіційно-ділового стилю: законодавчий (закони, укази, постанови, статути); дипломатичний (міжнародні угоди,

конвенції, комюніке (повідомлення), звернення (ноти), протоколи, меморандуми, заяви, ультиматуми); адміністративно-канцелярський (накази, інструкції, розпорядження, заяви, характеристики, довідки, службові листи тощо).

Відповідно до Закону України "Про Національний архівний фонд й архівні установи" діловодство (справочинство) – сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації та організацію роботи зі службовими документами.

Головними завданнями діловодства є забезпечення ефективного процесу документознавчого управління, створення документів, а також зберігання й забезпечення доступу до документів. Складовими частинами діловодства є: система документації, система документування та організація роботи з документами.

Діловодство поділяється на адміністративне (загальне) й спеціальне. Передумови виникнення діловодства пов'язують зі створенням перших документів, що функціонували в Київській Русі, зразками яких є договори київських князів з греками 907, 911, 944, 971 років, різноманітні грамоти, "Руська правда".

Основними етапами розвитку українського діловодства вважають:

1) актове й приказне діловодство;

2) колезьке діловодство; виконавче діловодство;

3) радянське діловодство;

4) сучасне діловодство.

Законодавчо-правове регулювання діловодства в Україні базується на Конституції України й складається з нормативно-правових актів, що регламентують роботу в цій сфері діяльності, а саме: Закону України "Про Національний архівний фонд та архівні установи"; проєкту Закону України "Про діловодство"; ДСТУ 4163-2003; Примірної інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Ради Міністрів (Постанова Кабінету Міністрів від 17 жовтня 1997 р. №1153), Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності; в засобах масової інформації (Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 1997 р. №348) та

Інструкції про порядок обліку, зберігання й використання документів, справ, видань та інших матеріальних носіїв інформації, які містять конфіденційну інформацію, що є власністю держави (Постанова Кабінету Міністрів України від 27 листопада 1998 р. № 1893).

Проєкт Закону про діловодство, що встановлює право- ві засади організації діловодства в Україні з метою визначення єдиних норм створення управлінських документів і роботи зі службовими документами, що законодавчо регулює питання організації діловодства щодо такого: основні принципи державної політики з діловодства й суб'єктів її реалізації; відповідальність за порушення в організації й здійсненні діловодства, а також відшкодування збитку, завданого внаслідок цих порушень; унормування

права власності суб'єкта діловодства на його документаційний фонд; організація діловодства спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у сфері архівної справи й діловодства, інших центральних органів виконавчої влади, державних архівних установ, а також служби діловодства суб'єкта діловодства; обов'язковість застосування національних стандартів; встановлення єдиних організаційних і правових засад (формуляр документа, правила виконання, строки зберігання, вимоги до збереженості, норми користування тощо) функціонування електронного й паперового службових документів у системі діловодства (в Україні поширюється впровадження електронного діловодства й систем електронного документообігу; ухвалено закони України "Про електронні документи та електронний документообіг" і "Про електронний цифровий підпис", а також Типовий порядок здійснення електронного документообігу в органах виконавчої влади, затверджений постановою Кабінету Міністрів України №1453 від 28 жовтня 2004 р.); унормування мови діловодства, що на сьогодні вирішується в межах Закону Української РСР "Про мови в Українській РСР", а в регіонах – відповідно до постанов місцевих органів державної влади. Основні положення Єдиної державної системи діловодства (ЄДСД) розповсюджуються на організаційно-розпорядчу документацію. Деякі положення є обов'язковими для виконання, інші мають рекомендаційний характер.

Якщо міжнародним договором, згоду на обов'язковість якого надано Верховною Радою України, встановлено інші норми, ніж ті, що передбачені законодавством України з діловодства, застосовуються норми міжнародного договору.

Документ – основний вид писемного ділового спілкування й засіб фіксації в спеціальній формі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини. Документ виконує такі основні функції: інформативно-комунікативну, кумулятивну, соціяльну, культурно-історичну, управлінську, облікову.

Класифікації документів підвищує оперативність роботи апарату управління й відповідальність виконавців шляхом розподілу функцій структурних підрозділів і обов'язків виконавців, чіткого розподілу інформації. Класифікацію здійснюють з огляду на Загальну характеристику Державного класифікатора управлінської документації ДК 010-98 (ДКУД 010-98).

Документи групують за спеціалізацією (загальні, документи з адміністративних питань, з фінансових питань та ін.); за призначенням (організаційні, розпорядчі, довідкові, особові та ін.); за формою (стандартні та індивідуальні); за походженням (службові та особисті); за місцем створення (внутрішні та зовнішні); за стадіями створення (оригінали й копії); за терміном зберігання (постійне, тривале, тимчасове); за терміном виконання (звичайні безстрокові, термінові, дуже термінові).

Тема 9. Вимоги до оформлення документів

До останнього часу в Україні на підприємствах, в установах, організаціях складання та оформлення організаційно-розпорядчих документів регулювалося вимогами загальносоюзного Державного стандарту „Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов" (ГОСТ 6.38-90), що набрав чинності 1 січня 1991 р. Втім, цей Стандарт застарів не лише морально (за радянських часів стандарти, як правило, переглядалися один раз на п'ять років), а і за своїм змістом. Розроблення Державного стандарту України, що відбувалося впродовж 1998-2002 рр., проводив Український державний науково-дослідний інститут архівної справи та документознавства (УДНДІАСД). У результаті, 2003 року Державним комітетом споживчої політики та технічного регулювання України було затверджено Державний стандарт „Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів" (ДСТУ 4163-2003), який набрав чинності з 1 вересня 2003 р. Стандарт установлює: - склад реквізитів документів; - вимоги до змісту і розташування реквізитів документів; - вимоги до бланків та оформлення документів; - вимоги до документів, що їх виготовляють за допомогою друкувальних засобів. Новий Стандарт поширюється на організаційно-розпорядчі документи: постанови, розпорядження, накази, положення, рішення, протоколи, акти, листи тощо, створювані в результаті діяльності органів державної влади України, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій усіх форм власності. Проте Стандарт не поширюється на процеси створення та обігу електронних організаційно-розпорядчих документів.

Стандарт ДСТУ 4163-2003 встановлює 32 реквізити, серед яких:

01 – зображення Державного герба України, герба Автономної Республіки Крим;

02 – зображення емблеми організації або товарного знака (знака обслуговування);

03 – зображення нагород;

04 – код організації;

05 – код форми документа;

06 – назва організації вищого рівня;

07 – назва організації;

08 – назва структурного підрозділу організації;

09 – довідкові дані про організацію;

10 – назва виду документа;

11 – дата документа;

12 – реєстраційний індекс документа;

13 – посилання на реєстраційний індекс і дату документа, на який дають відповідь;

14 – місце складання або видання документа;

15 – гриф обмеження доступу до документа;
16 – адресат;
17 – гриф затвердження документа;
18 – резолюція;
19 – заголовок до тексту документа;
20 – відмітка про контроль;
21 – текст документа;
22 – відмітка про наявність додатків;
23 – підпис;
24 – гриф погодження документа;
25 – візи документа;
26 – відбиток печатки;
27 – відмітка про засвідчення копій;
28 – прізвище виконавця і номер його телефону;
29 – відмітка про виконання документа і направлення його до справи;
30 – відмітка про наявність документа в електронній формі;
31 – відмітка про надходження документа до організації;
32 – запис про державну реєстрацію.

При виготовленні бланків документів, використовують такі реквізити: 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, а також можливі відмітки для розташування реквізитів: 11, 12, 13, 14, 16, 19, 20, 21. У разі застосування трафаретних текстів документів використовують реквізит 21.

Документи, що їх складають в організації, повинні мати такі обов'язкові реквізити: назва організації (07), назва виду документа (10) (не зазначають на листах), дата (11), реєстраційний індекс документа (12), заголовок до тексту документа (19), текст документа (21), підпис (23).

Зображення Державного герба України розміщують на бланках документів відповідно до Постанови Верховної ради України „Про Державний герб України"; герба Автономної Республіки Крим – відповідно до нормативно-правових актів Автономної Республіки Крим.

Зображення Державного герба України, герба Автономної Республіки Крим на бланках із кутовим розташуванням реквізитів розміщують на верхньому березі бланка над серединою рядків з назвою організації, а на бланках із поздовжнім розташуванням реквізитів – у центрі верхнього берега. Розмір зображення: висота – 17 мм, ширина – 12 мм. Зображення емблеми організації або товарного знака (знака обслуговування) відповідно до статуту (положення про організацію) розміщують з лівого боку від назви організації. Зображення емблеми реєструють згідно з установленим порядком. Емблему не відтворюють на бланку, якщо на ньому розміщено зображення Державного герба України. На бланках документів недержавних організацій дозволено розташовувати зображення емблеми на верхньому березі документа, де на бланках документів державних організацій розміщують зображення Державного герба. Зображення нагород відтворюють на бланках документів згідно із законодавством і розміщують на лівому березі бланка на рівні реквізитів 07 і 08. Код організації проставляють за Єдиним державним

реєстром підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) після реквізиту 09 – довідкові дані про організацію. Код форми документа (якщо він є) проставляють згідно з Державним класифікатором управлінської документації (ДКУД) вище реквізиту назви виду документа.

Назву організації вищого рівня зазначають скорочено, а у разі відсутності офіційно зареєстрованого скорочення – повністю. Назва організації – автора документа повинна відповідати назві, зазначеній у його установчих документах. Скорочену назву організації зазначають тоді, коли її офіційно зафіксовано в статуті (положенні про організацію). Скорочену назву подають у дужках (або без них) нижче повної, окремим рядком у центрі. Назву філії, територіального відділення, структурного підрозділу організації зазначають тоді, коли вони – автори документа, і розміщують нижче реквізиту 07. Довідкові дані про організацію містять: поштову адресу та інші відомості (номери телефонів, факсів, телексів, рахунків у банку, адресу електронної пошти тощо), їх розміщують нижче назви організації або структурного підрозділу.

Назва виду документа має відповідати переліку форм, які використовують в організації. Перелік містить назви уніфікованих форм документів згідно з ДКУД та назви інших документів, що відповідають організаційно-правовому статусу організації. У листі назву виду документа не зазначають. Дата документа – це дата його підписання, затвердження, прийняття, реєстрування, яку оформлюють цифровим способом. Елементи дати наводять арабськими цифрами в один рядок у послідовності: число, місяць, рік.

Приклад: 20.01.2024. Дату дозволено оформляти у послідовності: рік, місяць, число. Приклад: 2024.01.20.

У нормативно-правових актах і фінансових документах застосовують словесно-цифровий спосіб оформлення дати, наприклад: 29 січня 2007 року. Дату документа ставлять нижче назви документа поряд із реєстраційним індексом на спеціально відведеному місці на бланку. Реєстраційний індекс документа складають з його порядкового номера, який можна доповнювати за рішенням організації індексом справи за номенклатурою справ, інформацією про кореспондента виконавця тощо. Місце розташування цього реквізиту залежить від бланка та виду документа. Якщо документ підготували дві чи більше організацій, то реєстраційний індекс складають із реєстраційних індексів кожної з цих організацій, які проставляють через правобічну похилу риску згідно з послідовністю підписів авторів документа.

Посилання на реєстраційний індекс і дату документа містить реєстраційний індекс і дату того документа, на який дають відповідь. Цей реквізит розташовують нижче або на рівні реєстраційного індексу на спеціально відведеному місці на бланку. Місце складення або видання документа зазначають на всіх документах крім листів, у яких ці відомості визначають із реквізиту „Довідкові дані про організацію”, і розміщують на рівні або нижче реквізитів 11,12.

Гриф обмеження доступу до документа (таємно, для службового користування) проставляють без лапок праворуч у верхньому кутку на першій сторінці документа. За потреби його доповнюють даними, передбаченими нормативно-правовими актами, які регламентують порядок ведення діловодства, що містить інформацію обмеженого доступу [12]. Адресатами документа можуть бути організації, їхні структурні підрозділи, посадові особи та громадяни. У разі адресування документа організації або її структурному підрозділові без зазначення посадової особи їхні назви подають у називному відмінку.

Приклад Міністерство юстиції України У разі адресування документа керівникові установи або його заступникові назва установи входить до складу назви посади адресата.

Приклад Голові Державного комітету статистики України Прізвище, ініціал(и) Якщо документ надсилають посадовій особі, назву установи зазначають у називному відмінку, а посаду і прізвище адресата – у давальному.

Приклад Державний комітет архівів України Відділ формування Національного архівного фонду і діловодства Провідному спеціалістові Прізвище, ініціал(и) Якщо документ адресують багатьом однорідним організаціям, адресата зазначають узагальнено.

Тема 10. Правила та практика складання довідково-інформаційних документів

1. Більшість документів, що відсилають з установ або надсилають до установ, є інформаційно-довідковими. Вони містять інформацію про фактичний стан справ в установі, який є підставою для ухвалення розпорядчих документів. Довідково-інформаційні документи мають допоміжний характер стосовно організаційно-розпорядчої документації.

2. Правила складання й оформлення основних видів довідково-інформаційних документів

А. Довідка – документ, що містить опис і підтвердження тих або інших фактів чи подій. Довідки видають зацікавленим особам чи установам. Вони можуть підтверджувати факт праці, навчання, посаду, розмір зарплатні, місце проживання. Службові довідки повідомляють про факти та події службового характеру, їх оформлюють на трафаретному бланку (А5, А4, де частина тексту вже надрукована) установи, якщо довідка зовнішня. Частина довідок має встановлену форму, наприклад: № 086-о, Ф2 (про склад сім'ї) тощо.

Б. Звіт – це документ, у якому в письмовій формі подано інформацію про виконання певної роботи. Різновиди звітів:

1) статистичні – оформляють на бланках;

2) текстові – оформляють на звичайному папері за встановленою формою.

Звіти складають про одноразову роботу або про роботу, яку виконували впродовж певного терміну (тиждень, місяць, рік). Розрізняють також періодичні звіти (такі звіти, як правило, затверджує керівник й вони

відповідають раніше затвердженим планам) та разові (такі звіти не потребують затвердження, їх скеровують до посадових осіб, які делегували виконання певного завдання; текст разового звіту може починатися словами: “За Вашим розпорядженням….”, відтак подають висновки та пропозиції тощо).

В. Записки

1. Доповідна записка – документ, адресований керівникові цієї чи вищої установи з інформацією про ситуацію, що склалася, про наявні факти, явища, виконану роботу з висновками та пропозиціями автора. Доповідна записка може бути створена як з власної ініціативи, так і за вказівкою керівництва, тому виділяють:

1) інформаційні;

2) ініціативні;

3) звітні. Текст доповідних записок пишуть від руки або друкують. Внутрішню доповідну записку підписує той, хто її складає. Зовнішню оформлюють на загальному бланку установи з підписом керівника.

2. Службова записка – схожа за змістом до доповідної та є документом, що адресований фахівцеві чи керівникові даної установи з інформацією про ситуацію, що склалася, про наявні факти, явища, які становлять спільний інтерес (а також про виконану роботу), з висновками та пропозиціями автора.

3.Пояснювальна записка – це документ, який укладають для пояснення ситуації, що склалася, фактів, дій, учинків працівника на вимогу керівника, у деяких випадках – з ініціативи підлеглого. Крім того, зміст пояснювальної записки може з’ясовувати певні положення основного документа (плану, звіту, проєкту).

Розрізняють службові (укладають на бланку, тоді дату проставляють угорі ліворуч) та особисті (укладають на звичайному аркуші з відтворенням реквізитів та за підписом автора) пояснювальні записки. Службовим пояснювальним запискам присвоюють номер (№ 34-15)178).

Г. Клопотання (подання) – документ, у якому викладено адресоване до керівництва прохання затвердити певне рішення. Готують клопотання переважно керівники структурних підрозділів за власним підписом. Зазвичай клопотання стосується присвоєння звань, призначення на вищі посади, премій, нагородження, надбавок тощо. Оформляють клопотання переважно від руки на папері А4, рідше на бланку. Якщо клопотання є зовнішнім документом, то містить реєстраційний номер.

Ґ. Прес-реліз – це документ, у якому установа подає інформацію про певну подію або захід з метою ознайомлення ЗМІ з подією та подальше висвітлення її в найбільш вигідному або важливому для установи аспекті.

Прес-релізи вважають одним з найефективніших засобів поширення новин. У прес-релізі розміщується лаконічна, актуальна, цікава для громадськості оперативна інформація. Повідомлення в прес-релізі повинно відповідати на кілька основних запитань: Хто? Що? Де? Коли? Як? Чому? Відповіді на перших чотири запитання повинні розміщуватися у вступі, відповіді на два останніх можуть розміщуватися в тексті повідомлення.

Оголошення – це повідомлення про час і зміст нарад, засідань, подій тощо. Оголошення містить адресну інформацію. За змістом вони поділяються на

1) оголошення про майбутню подію;

2) оголошення про потребу в послугах або можливість їх надання. За формою оголошення можуть бути писані, мальовані, друковані. Формулювання в тексті оголошення повинні бути стислі. Дату і місце події доцільно виділити іншим шрифтом.