

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

# **Організація діяльності менеджера**

Методичні рекомендації

для проведення практичних робіт для здобувачів початкового рівня  
(короткий цикл) вищої освіти ОПП «Менеджмент»  
спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми здобуття вищої  
освіти

**МИКОЛАЇВ  
2022**

**УДК 65.012.32**  
**О-64**

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 28.04.2021 р., протокол № 9.

**Укладачі:**

- А. С. Полторак – д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв
- А. Л. Сухорукова – канд. наук з держ. упр., доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв
- Т. Г. Олійник – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

**Рецензенти:**

- В. М. Ярошенко – канд. політ. наук, доцент, доцент кафедри психології та соціальних наук, Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського, м. Миколаїв
- О. А. Христенко – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

© Миколаївський національний аграрний університет, 2022

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
Навчально-тематичний план проведення практичних занять ....	6
Перелік питань для самостійного опрацювання .....	17
Перелік питань до поточного та підсумкового контролю знань здобувачів вищої освіти .....	19
Перелік рекомендованих літературних джерел та законодавчо-нормативних актів .....	23

## ВСТУП

Ефективний менеджмент і організація праці менеджера є головною передумовою успішного функціонування організації. Сучасні умови господарювання вимагають від власників, керівників, менеджерів уміння розробляти стратегію і тактику розвитку своєї організації. Праця управлінця переважно розумова, яка і не виступає творцем матеріальних благ, однак є невід'ємною частиною праці персоналу підприємства. Невипадково оцінка діяльності керівників (і, насамперед, вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства. Управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. Основні завдання управління полягають у визначенні цілей організації і створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. ін.) для їхньої реалізації, «встановленні гармонії» між індивідуальними трудовими процесами, координації спільної діяльності працівників.

**Мета дисципліни:** сформувати у здобувачів системні знання з теорії та практики організації діяльності менеджерів і відповідні професійні компетентності.

**Завдання дисципліни:** вивчення здобувачами вищої освіти теоретичних основ вітчизняного й світового досвіду організації діяльності менеджерів та інших працівників апарату управління.

**Предметом навчальної дисципліни** є теоретичні концепції та методології формування організації діяльності менеджера, практичні підходи до забезпечення ефективного функціонування організацій.

### **Інтегральна компетентність:**

Здатність розв'язувати спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук, а також характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

### **Загальні компетентності:**

- здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.
- здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях.
- здатність до навчання, самоорганізації та самокритики.
- здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
- здатність дотримуватись норм морально-етичної поведінки та діяти на основі етичних міркувань, соціально, відповідально і свідомо.

### **Спеціальні (фахові) компетентності:**

- здатність застосувати знання теорії і практики менеджменту для вирішення типових спеціалізованих задач у професійній діяльності.
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.
- здатність формувати і демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.
- здатність планувати, організовувати, контролювати та оцінювати власну роботу та роботу інших осіб.

### **Програмні результати навчання:**

- знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.
- демонструвати базові знання та розуміння економічних категорій, використовувати понятійно-категоріальний апарат та концепції менеджменту.
- демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікацій у різних сферах діяльності організації.
- описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.
- знати і розуміти методи збирання, обробки та аналізу інформації для обґрунтування управлінських рішень технічного рівня.
- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
- здійснювати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

# НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ

*(Theoretical bases of the organization of activity of the manager and its features)*

**Тема 1. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ, ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА. ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**  
*(Functions of the manager in the organization, features of the organization of activity of the manager. training of managers in modern conditions)*

Функції менеджера в організації, особливості організації діяльності менеджера. Підготовка менеджерів в сучасних умовах. Загальна характеристика менеджера, його призначення та функції в організації. Вимоги, які висуваються до сучасного менеджера. Управлінська праця як складова управлінської діяльності. Функціональні аспекти управлінської діяльності менеджера. Управлінські ролі менеджера. Підготовка менеджерів в Україні.

Ключові слова: менеджер, організація, управлінська праця, управлінська діяльність, управлінські ролі менеджера.

Keywords: manager, organization, managerial work, managerial activity, managerial managerial roles.

*Мета: засвоїти основні функції менеджера в організації; вимоги, які ставляться до сучасного менеджера; функціональні аспекти управлінської праці.*

### Питання для обговорення

1. Розкрийте суть поняття «менеджер». Які основні функції виконує менеджер в організації?
2. Які вимоги ставляться до сучасного менеджера?
3. У чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?

4. Вкажіть, що включає зміст діяльності менеджера?
5. Охарактеризуйте управлінські ролі менеджера за Г. Мінцбергом.
6. Обґрунтуйте необхідність підготовки менеджерів в Україні.

**Тема 2. ЦІЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА** (*Goals of the organization and purpose of the manager's activity*)

Філософія і місія організації, їх значення для поступального розвитку та формування позитивного іміджу. Цілі організації та їх класифікація. Дерево цілей. Мета діяльності менеджера зі створення креативної організації. Роль менеджера у формуванні загальнокорпоративних цінностей в організації. Особливості формування мети діяльності менеджерів нижчого, середнього і вищого рівнів управління, лінійних і функціональних керівників.

Ключові слова: філософія організації, місія організації, імідж, дерево цілей, загальнокорпоративні цінності.

Keywords: philosophy of the organization, mission of the organization, image, tree of purposes, general corporate values.

*Мета: сформулювати чітке уявлення про основні складові філософії організації; мету та основні завдання діяльності менеджерів нижчого, середнього і вищого рівнів управління, лінійних і функціональних керівників.*

**Питання для обговорення**

1. У чому полягає місія організації?
2. Обґрунтуйте, які основні принципи входять до філософії організації?
3. Визначте основні цілі організації, зробіть їхню класифікацію.
4. У чому полягає мета діяльності менеджера? Створення креативної організації.
5. На вашу думку, яка роль менеджера у формуванні загальнокорпоративних цінностей в організації?
6. Які особливості формування мети діяльності менеджерів різних рівнів управління?

### **Тема 3. АВТОРИТЕТ І КАР'ЄРА МЕНЕДЖЕРА. ПОРТРЕТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА** (*Manager's authority and career. Portrait of a modern manager*)

Імідж менеджера та його значення для успішної діяльності організації. Види та фактори формування позитивного іміджу менеджера. Авторитет менеджера. Портрет сучасного менеджера. Планування кар'єри менеджера в організації. Етапи кар'єри менеджера в організації. Управління кар'єрою менеджера в організації.

Ключові слова: імідж менеджера, авторитет менеджера, кар'єра менеджера, управління кар'єрою менеджера.

Keywords: manager image, manager authority, manager career, manager career management.

*Мета: розширити знання про види та чинники формування позитивного іміджу менеджера в організації, його авторитет; управління діловою кар'єрою менеджера.*

#### Питання для обговорення

1. Визначте, яким чином впливає імідж менеджера на успішну діяльність організації?
2. Обґрунтуйте чинники, що впливають на позитивний імідж менеджера?
3. Визначте необхідні складові формування авторитету менеджера в організації?
4. Що таке трудова кар'єра? Визначте її відмінність від ділової?
5. Виділіть напрямки кар'єри менеджера? Поясніть зміст вікових етапів кар'єри.
6. Розкрийте зміст принципів успішного управління кар'єрою на підприємстві.

### **Тема 4. УМОВИ ТА КУЛЬТУРА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА** (*Conditions and culture of manager's activity*)

Створення належних умов праці для менеджера. Культура управління і керівництва людьми. Стиль управління та його типові різновиди. Вплив різних стилів управління на трудову поведінку підлеглих. Харизма менеджера. Найважливіші риси харизматичного лідера. Професійна мораль та ділова етика менеджера. Діяльність менеджера в контексті влади та лідерства.

Діяльність менеджера з розробки та впровадження етичного кодексу організації.

Ключові слова: умови праці, культура управління, стиль управління, харизма менеджера, професійна мораль, ділова етика, лідерство, етичний кодекс організації.

Keywords: working conditions, management culture, management style, manager's charisma, professional morality, business ethics, leadership, code of ethics of the organization.

*Мета: систематизувати та поглибити знання про стилі культури управління та їхній вплив на трудову поведінку підлеглих; типи і джерела влади; засвоїти основні якісні характеристики харизматичного лідера.*

#### Питання для обговорення

1. Поясніть роль управлінської культури у діяльності менеджера. Її складові.
2. Визначте стилі та різновиди управління.
3. Визначте характеристики харизматичного лідера. На вашу думку, чому харизма потенційно небезпечна?
4. Обґрунтуйте, що включає в себе професійна мораль менеджера?
5. Визначте, що таке влада? З допомогою яких способів керівник, на Вашу думку, може посилити владу?
6. Поясніть відмінність понять «керівник», «лідер»?
7. Поясніть, чому різні керівники працюють у неоднакових виробничих умовах?

#### **Тема 5. СПІЛКУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА** (*Communication as a tool of professional activity of the manager*)

Класифікація різновидів і форм спілкування менеджера. Спілкування, як важлива компонента менеджменту. Поняття «комунікація», «спілкування», «ділове спілкування». Функції, види та рівні спілкування. Поняття «культура ділового спілкування». Етичні засади ділового спілкування менеджера. Партнери у діловому спілкуванні менеджера. Вимоги до культури спілкування менеджера. Листування як форма ділового спілкування менеджера. Особливості телефонного спілкування менеджера. Публічні

виступи в діяльності менеджера. Організація діяльності менеджера з приймання відвідувачів. Роль секретаря в організації діяльності керівника. Основи взаємодії керівника й секретаря – референта.

Ключові слова: спілкування, комунікація, ділове спілкування, культура ділового спілкування, публічні виступи.

Keywords: communication, business communication, culture of business communication, public speeches.

*Мета: сформувати навички ділового спілкування менеджера; культури спілкування; особливостей телефонного спілкування; техніки публічного виступу.*

#### Питання для обговорення

1. Обґрунтувати сутність спілкування? Поясніть відмінність між діловим спілкуванням і побутовим?

2. Вкажіть, які ви знаєте різновиди та форми спілкування?

3. Що таке культура спілкування менеджера у чому полягають її цінність і творчість?

4. Які письмові форми ділового спілкування використовує менеджер?

5. Які особливості телефонного спілкування менеджера?

6. Що необхідно менеджеру для вдосконалення організації приймання відвідувачів?

7. Яку роль відіграє секретар в організації праці менеджера?

#### **Тема 6. РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ** (*Regulation and planning of managers' activities*)

Сутність, значення і об'єкти регламентування управлінської діяльності. Встановлення особистих цілей менеджера. Етапи планування особистої діяльності менеджера. Тайм-менеджмент підприємця й менеджера та його особливості. Планування часу в тайм-менеджменті. Планування робочого часу за системою Б. Франкліна. Практичні поради менеджеру щодо планування робочого часу.

Ключові слова: регламентування управлінської діяльності, особисті цілі менеджера, тайм-менеджмент, планування часу.

Keywords: regulation of management activities, personal goals of the manager, time management, time planning.

*Мета:* закріпити етапи планування особистої діяльності менеджера; узагальнити методи планування часу в тайм-менеджменті; планування робочого часу за системою Б. Франкліна.

#### Питання для обговорення

1. Обґрунтувати правильність постановки цілей менеджеру . Вказати, яким вимогам вони повинні відповідати.
2. Визначте основні складові планування особистої праці менеджера.
3. Які системи планування часу Ви можете рекомендувати для практичного застосування?
4. Вивчити принципи керування часом підприємця та менеджера.
5. Як на практиці виглядає процес «будівництва піраміди» Б. Франкліна?
6. Які Ви можете внести пропозиції менеджеру щодо планування його робочого часу?

### Змістовний модуль 2.

#### **РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*(Implementation of the functions of organizing the activities of the manager in modern conditions)*

#### **Тема 7. СУТЬ, ЗМІСТ ТА МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ НАРАД, ЗБОРІВ, ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ** *(Essence, content and methodology of meetings, meetings, business negotiations)*

Технологія підготовки проведення нарад і зборів. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення. Правила проведення нарад і зборів. Порядок денний наради. Персональний склад присутніх. Час і місце проведення наради. Тривалість наради. Підведення підсумків наради.

Ключові слова: проведення нарад і зборів, ділові наради, порядок денний, персональний склад.

Keywords: holding meetings and gatherings, business meetings, agenda, personnel.

Мета: оволодіти навичками технології підготовки проведення нарад і зборів; засвоїти класифікацію ділових нарад та правила їхнього проведення.

Питання для обговорення

1. Розкрийте зміст таких форм колективної роботи: нарада, засідання, збори.
2. Які заходи, на Вашу думку, має здійснити менеджер готуючись до наради, присвяченої прийняттю рішення?
3. Наведіть класифікацію ділових нарад.
4. Вкажіть з яких етапів складається процедура проведення ділової наради.
5. Поясніть яким чином складається порядок денний наради і визначається склад присутніх?
6. Як на Вашу думку, вдало завершити нараду?

## **Тема 8. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА РОЗПОДІЛ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** (*Delegation of powers and distribution of management activities*)

Сутність і зміст повноважень менеджера. Делегування повноважень менеджера. Переваги та ризики, пов'язані з передачею частини повноважень менеджера. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими. Методи і суб'єкти контролю за діяльністю підлеглих. Стимулювання самостійності в роботі та відповідальності підлеглих. Організація командної роботи.

Ключові слова: повноваження менеджера, делегування повноважень, розподіл функцій, стимулювання самостійності, організація командної роботи.

Keywords: powers of the manager, delegation of powers, division of functions, stimulation of independence, organization of team work.

Мета: сформувати професійні уміння в царині делегування повноважень; розподілі функцій між менеджером та підлеглими; організації командної роботи.

Питання для обговорення

1. Розкрити сутність делегування повноважень.

2. Чим обумовлена необхідність делегування повноважень?
3. Вкажіть які переваги керівникові дає правильне делегування повноважень?
4. Яким чином, на Вашу думку, делегування повноважень відбивається на роботі підлеглих?
5. Розкрийте послідовність дій керівника щодо організації делегування повноважень.
6. Обґрунтуйте яких помилок не варто допускати керівникові у процесі делегування повноважень?
7. Яке значення має контроль за діяльністю підлеглих?

**Тема 9. ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ МЕНЕДЖЕРА** (*Evaluation of managers' activities. Ways to improve the professionalism of the manager*)

Економічне, організаційне і соціальне значення об'єктивного оцінювання діяльності менеджерів. Методи, критерії та показники оцінювання управлінської діяльності. Визначення та оцінка компетенцій та компетентності, що зумовлюють ефективність діяльності менеджера. Професійні та особистісні компетенції. Побудова моделі компетенцій.

Ключові слова: оцінювання діяльності менеджерів, показники оцінювання управлінської діяльності, компетентність, моделі компетенцій, ефективність діяльності менеджера.

Keywords: evaluation of managers' activity, indicators of management activity evaluation, competence, competence models, efficiency of manager's activity.

*Мета: сформувати професійні якості в царині оцінювання управлінської праці; поглибити знання про суть компетенцій; залучити студентів до аналітичної діяльності щодо побудови моделі компетенцій.*

Питання для обговорення

1. У чому на Вашу думку, полягає суть об'єктивного оцінювання діяльності менеджера?
2. З допомогою яких методів та критеріїв варто проводити оцінку управлінської праці?
3. Що включає в себе оцінка менеджерів за допомогою

системи KPI (Key Performance Indicators)

4. Обґрунтуйте алгоритм побудови моделі компетенцій.

5. Яких вимог має дотримуватись керівництво під час формування компенсаційного пакета?

6. Наведіть основні правила запровадження нововведень у компенсаційній політиці підприємства.

## **Тема 10. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ** (*Motivation and incentives in the activities of managers*)

Мотивація та стимулювання менеджерами працівників до успішної діяльності. Особливості мотивації керівників вищого рівня управління. Система грейдів як сучасний підхід до мотивації менеджерів. Компенсаційний пакет в організації як одна із форм мотивації менеджерів до успішної діяльності. Мотивація працівників до інноваційної діяльності.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, компенсаційний пакет.

Keywords: motivation, incentives, compensation package.

*Мета: сформувати професійні навички у формуванні мотиваційного механізму працівників, розробленні показників преміювання, матеріального та нематеріального стимулювання.*

### Питання для обговорення

1. Мотивація, що базується на зацікавленості та пов'язана із результатами праці.

2. Система матеріального і морального стимулювання.

3. Сутність та функції стимулювання. Механізм стимулювання. Типи стимулів.

4. Положення про преміювання. Технологія розроблення показників преміювання.

5. Організація преміювання керівників, професіоналів, фахівців і робітників за основні результати діяльності. Колективне преміювання працівників.

## **Тема 11. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА** (*Information support of manager's activities*)

Інформація як головний предмет праці менеджера та продукт його діяльності. Види інформації у діяльності менеджера. Значення і класифікація управлінської інформації. Сучасні вимоги до інформації. Організація інформаційного забезпечення діяльності менеджера. Робота менеджера з документами та кореспонденцією.

Ключові слова: інформація, види інформації, управлінська інформація, вимоги до інформації, інформаційне забезпечення діяльності менеджера.

Keywords: information, types of information, management information, information requirements, information support of the manager's activity.

*Мета:* сформувати та закріпити відомі види інформації в діяльності менеджера; засвоїти класифікацію управлінської інформації; сучасні вимоги до інформації.

### Питання для обговорення

1. Чому, на Вашу думку, інформація є головним предметом праці менеджера?
2. Які види інформації ви знаєте, яка їхня роль у роботі менеджера?
3. У чому полягає значення управлінської інформації? Схематично зобразіть класифікацію управлінської інформації.
4. Обґрунтуйте сучасні вимоги до інформації?
5. З яких етапів складається робота менеджера з документами і кореспонденцією?

## **Тема 12. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА. ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ПОМИЛОК В РОБОТІ МЕНЕДЖЕРА** (*Improvement of the organization of labor processes in the activities of the manager. Use of foreign experience to prevent errors in the work of the manager*)

Сутність і зміст організації робочого місця менеджера. Поняття робочого місця менеджера та його організація. Вимоги до планування та обладнання робочого місця менеджера. Використання технічних засобів управління в роботі менеджера.

Сутність і значення регламентованого режиму праці й відпочинку в діяльності менеджера.

Ключові слова: організація робочого місця менеджера, регламентований режим праці, зарубіжний досвід.

Keywords: organization of the manager's workplace, regulated work regime, foreign experience.

*Мета: сформувати навички в техніці організації робочого місця менеджера; плануванні робочого місця менеджера; створенні належних умов праці та відпочинку для менеджера.*

#### Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність організації робочого місця менеджера?
2. Назвіть та охарактеризуйте вимоги, що пред'являються до робочого місця менеджера?
3. Визначте основні аспекти планування робочого місця менеджера.
4. Які технічні засоби управління використовує у своїй діяльності менеджер?
5. Охарактеризуйте режими праці та відпочинку менеджера.

## **ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ**

1. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства (організації).
2. Нормативні акти, що регламентують організацію взаємодії і повноважень
3. Техніка і форми передачі розпоряджень
4. Вибір пріоритетності справ менеджера, принципи пріоритетності
5. Організаційне оснащення робочих місць
6. Документація та документальне забезпечення діяльності підприємства (організації)
7. Поняття культури управління
8. Управлінська етика та її складові
9. Імідж підприємства, імідж менеджера
10. Репутація підприємства, як роботодавця
11. Поняття та складові ділової репутації
12. Нормування управлінської праці
13. Регламентування діяльності менеджерів
14. Роль секретаря в організації діяльності керівника
15. Роль менеджера у формуванні етики поведінки і спілкування в організації
16. Розмовні форми ділового спілкування.
17. Методи обговорення проблем.
18. Письмові форми ділового спілкування.
19. Створення позитивного іміджу та надійної репутації в організації.
20. Механізм формування культури в організації.
21. Самовдосконалення менеджера, як складова культури організації.
22. Етикетні правила поведінки в організації.
23. Ділова етика в бізнесі.
24. Видатні менеджери сучасності.
25. Видатні менеджери в історії.
26. Тренінг з дисципліни «Організація діяльності менеджера»

### Тематика тренінгу

## ***Побудова моделі компетенцій менеджера. Розроблення репутаційної стратегії діяльності менеджера.***

### Порядок проведення тренінгу

1. Вступна частина проводиться з метою ознайомлення студентів з темою тренінгового заняття.
2. Організаційна частина полягає у створенні робочого настрою у колективі студентів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.
3. Практична частина реалізовується шляхом виконання завдань у групах студентів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.
4. Підведення підсумків. Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносились на тренінгові заняття.

### ***Завдання до тем рефератів (доповідей, презентацій)***

1. Нормування управлінської праці та оптимальне використання робочого часу.
2. використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт.
3. Розробка та впровадження планів із наукової організації праці.
4. Практика нормування управлінської праці за кордоном.
5. Методи нормування праці менеджера.
6. Ролі керівника за Мінцбергом.
7. Проектування ієрархії організації.
8. Критерії оптимізації трудових процесів.
9. Типи трудових процесів і фактори, які визначають зміст трудового процесу.
10. Сутність наукового підходу до пізнання трудових процесів.
11. Проектування розподілу та кооперації праці та встановлення пропорційності видів праці.
12. Дотримання субординації.
13. Техніка і форми передачі розпоряджень - автократичні та демократичні; письмові та усні.
14. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності.

15. Кооперація праці та її види: економічні, психологічні та соціологічні межі розподілу праці.

16. Методика розрахунку ефекту та ефективності управлінської праці та удосконалення системи управління.

17. Планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації.

18. Розробка та впровадження планів з наукової організації праці.

19. Основні етапи організації руху документів на підприємстві.

20. Порядок складання та оформлення основних видів службових документів.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

### **а) для поточного контролю**

1. Загальна характеристика функцій менеджера.

2. Функції менеджера в процесі організації його праці.

3. Розподіл функцій між менеджером і працівниками.

4. Основні адміністративні функції менеджера.

5. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства, форми керівництва (пряма і непряма, повна і часткова).

6. Керівництво спільною діяльністю.

7. Управлінська праця як складова управлінської діяльності.

8. Об'єктивні основи виникнення, сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера.

9. Управлінська праця як сума управлінських складових (управлінський працівник - управлінська ситуація - управлінський процес).

10. Види та класифікація управлінської діяльності: за змістом, характером ініціативи, періодом, предметом діяльності, періодичністю повторення, фіксованістю у часі, важливістю і терміновістю.

11. Планування навчання. Мотивація навчання менеджерів.

12. Методи навчання менеджерів.

13. Організація навчання. Контроль навчання менеджерів. Фактори ефективного управління навчанням

14. Час як ресурс: значення, особливості, структура та нормативи.

15. Види норм і нормативи.
16. Класифікація нормативів праці: за видами нормативів, за методами розробки, за ступенем значущості, за масштабом застосування.
17. Облік та аналіз робочого часу.
18. Фотографія та самофотографія робочого дня.
19. Вимірювання витрат часу на продуктивну діяльність, витрат на перешкоди і перерви в роботі.
20. Етапи аналізу використання робочого часу.
21. Методи нормування праці: мікроелементне, аналітичне, статистичне, експертне нормування.
22. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління.
23. Сутність організації робочого місця менеджера.
24. Класифікація робочих місць: за рівнями менеджерів, рівнем механізації, робочою позою, місцем розміщення, стабільністю розміщення, ступенем спеціалізації, умовами праці.
25. Вимоги до організації робочих місць: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.
26. Антропометричні показники, які враховуються при організації робочих місць.
27. Удосконалення обладнання і технологічне оснащення робочих місць.
28. Вимоги до обладнання. Допоміжне обладнання, вимоги до допоміжного обладнання.
29. Схематичне планування робочого місця.
30. Робочі зони. Раціональне розміщення працівників.

#### **б) питання для підсумкового контролю (залік)**

1. Правила розподілу приміщень. Норми площі робочого місця.
2. Організаційне оснащення. Уніфікація оснащення.
3. Зміст поняття «умови праці». Фактори виробничого психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні та соціально-психологічні.
4. Використання технічних засобів управління та їх класифікація.
5. Призначення засобів організаційної та обчислювальної техніки: складання документів, розмноження і копіювання документів, обробка документів.

6. Правила створення раціональних умов праці.
  7. Доцільність та методика розроблення паспорта робочого місця.
  8. Забезпечення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці менеджера.
  9. Естетика праці.
  10. Поняття культури управління.
  11. Роль культури менеджменту та її основні функції.
  12. Складові культури управління. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
  13. Управлінська етика та її складові.
  14. Імідж підприємства, імідж менеджера.
  15. Основні поняття про етикет у роботі менеджера.
  16. Аналіз управління організацією та технології управління.
- Основні принципи наукової організації праці.
17. Напрямки наукової організації управлінської праці.
  18. Сучасні вимоги до організації оплати і стимулювання праці.
  19. Аналіз організації робочого місця менеджера.
  20. Аналіз використання робочого часу менеджера.
  21. Планування заходів щодо створення сприятливих умов праці керівників і фахівців організації.
  22. Функціональний аналіз діяльності менеджера.
  23. Методика розрахунку ефекту та ефективності управлінської праці та удосконалення системи управління.
  24. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.
  25. Положення про структурний підрозділ.
  26. Кваліфікаційні характеристики, які включені до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців.
  27. Технологічні схеми виконання управлінських робіт.
  28. Посадова інструкція, її складові та порядок розробки.
  29. Карта функціональних обов'язків та методика її складання.
  30. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.
  31. Класифікація інформації. Використання інформації в основних функціях менеджменту.
  32. Постанова і реструктуризація управлінського обліку в організації.

33. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків.
34. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.
35. Інформаційна безпека об'єкта управління.
36. Загальні раціональні методи та засоби виконання управлінської роботи. Цільове планування роботи менеджера.
37. Процес постановки особистих цілей менеджера: визначення цілей, аналіз можливостей досягнення поставлених цілей, уточнення і конкретне формулювання цілей.
38. Перспективні (річні та місячні) плани - планування результатів; оперативні (тижневі та щоденні) плани — планування часу як ресурсу.
39. Стадії процесу планування.
40. Врахування індивідуальних особливостей працездатності при складанні планів-графіків. Організаційні принципи розпорядку дня.
41. Засоби планування особистої роботи менеджера: календар, щоденник, «організатор», «тайм-менеджер», електронна записна книжка, комп'ютерні системи організації праці.
42. Делегування завдань, діяльності, компетенції та функціональної відповідальності як форма розподілу управлінської праці.
43. Елементи процесу делегування. Завдання, які не делегуються.
44. Делегування відповідальності.
45. Зв'язок делегування з навчанням підлеглих.
46. Перешкоди у делегуванні (з боку керівників та з боку виконавців) та шляхи їх подолання. Право підлеглого на помилку.
47. Ділові наради. Технологія підготовки та проведення нарад і зборів.
48. Особливості ділових нарад. Класифікація ділових нарад.
49. Способи впливу на поведінку учасників наради.
50. Особливості оперативних нарад.

## ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНИХ АКТІВ

### Базова література

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.
2. Ващенко О. П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління : навчальний посібник / Держ. ун-т телекомунікацій. Київ : ДУТ, 2017. 112 с.
3. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навчальний посібник / Нац. фармацевт. ун-т. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 202 с.
4. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 227 с.

### Допоміжна література

1. Бакуліна Н. М., Фалович В. А. Застосування інноваційних технологій при проведенні мотиваційного моніторингу персоналу організації. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу* : монографія / за ред. В. А. Фаловича. Тернопіль : ФОП Шпак В.Б., 2020. С. 6-30.
2. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 99-106.
3. Олійник Т. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв : МНАУ, 2019. 62 с.
4. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/4056>.
5. Олійник Т. Г., Костирко А. Г., Костирко П. Д. Організація раціональної системи інформаційного забезпечення управління підприємством. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 74-78.

6. Полторак А. С., Чечіна І.О., Люткіна Т.Є. Напрями розвитку управління проєктною діяльністю в органах місцевого самоврядування. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2021. № 1(2022). С. 35-39. DOI: 10.30929/1995-0519.2021.6.35-40.

7. Теорія організації : метод. реком. для проведення практичних робіт для здобувачів початкового рівня (короткий цикл) вищої освіти ступеня «молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. А. С. Полторак, Н. В. Бобровська. Миколаїв : МНАУ, 2022. 61 с.

8. Behavioral approach to monitoring the financial security of state / N. Sirenko and ect. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. Vol. 41. № 1. P. 107-117. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/246>

9. Improving the efficiency of corporate management of agricultural enterprises / S. Yekimov and ect. *1st International Scientific and Practical Conference "Innovative Technologies in Environmental Engineering and Agroecosystems" (ITEEA 2021)*. 2021. Vol. 262. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202126203001>.

10. Poltorak A. S., Baryshevska I. V., Melnyk O. I., Ihnatenko Zh. Alternative sources of funding for the development of united territorial communities. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. № 2. С. 4-10. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-2(110)-1.

11. The role of the state in increasing labor productivity in agricultural enterprises of Ukraine / S. Yekimov and ect. *International Scientific and Practical Conference "Fundamental and Applied Research in Biology and Agriculture: Current Issues, Achievements and Innovations" (FARBA 2021)*. 2021. Vol. 254. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125410002>.

### **Інформаційні ресурси**

1. Міністерство освіти і науки України : офіційний сайт. URL: [www.mon.gov.ua](http://www.mon.gov.ua).

2. Законодавство України : офіційний сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/>.

3. Інтернет портал для управлінців : сайт. URL: <http://www.management.com.ua>

4. "HR-Portal" Спілка HR-менеджерів : сайт. URL: <http://hr-portal.ru/>.

Навчальне видання

## **Організація діяльності менеджера**

Методичні рекомендації

Укладачі: **Полторак** Анастасія Сергіївна  
**Сухорукова** Анна Леонідівна  
**Олійник** Тетяна Георгіївна

Формат 60x84 1/16 Ум. друк. арк. 2,0.  
Тираж 25 прим. Зам. б/н

Надруковано у видавничому відділі  
Миколаївського національного аграрного університету.  
54020 м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 490 від 20.02.2013 р.