



# ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

## Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус)

### • Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	<i>Перший (бакалаврський)</i>
Галузь знань	<i>28 Публічне управління та адміністрування</i>
Спеціальність	<i>281 Публічне управління та адміністрування</i>
Освітня програма	<i>Адміністративний менеджмент, Електронне урядування</i>
Статус дисципліни	<i>Нормативна</i>
Форма навчання	<i>Очна / заочна</i>
Рік підготовки, семестр	<i>1 курс, осінній семестр</i>
Обсяг дисципліни	<i>120 год (4 кредити ЄКТС)</i>
Семестровий контроль/ контрольні заходи	<i>Екзамен Модульна контрольна робота, домашня контрольна робота</i>
Розклад занять	<i>Денна форма: лекції; практичні/семінарські заняття – щотижня. Заочна форма: 6 лекційних годин, 2 години практичних занять <a href="http://rozklad.kpi.ua">rozklad.kpi.ua</a></i>
Мова викладання	<i>Українська</i>
Інформація про керівника курсу / викладачів	<i>Архипова Євгенія Олександрівна, к.філос.н., доцент (лекції, семінарські, практичні) <a href="mailto:evgar55@gmail.com">evgar55@gmail.com</a></i>
Розміщення курсу	<i>Google classroom</i>

### • Програма навчальної дисципліни

#### 1. Опис навчальної дисципліни, її мета, предмет вивчення та результати навчання

**Метою** навчальної дисципліни є формування<sup>1</sup> таких програмних компетентностей та програмних результатів навчання:

- **програмні компетентності:**

1. (ЗК1)<sup>2</sup> Здатність самостійно навчатися та оволодівати сучасними знаннями.
2. (ЗК2) Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.
3. (ЗК4) Здатність бути критичним і самокритичним.

<sup>1</sup> мається на увазі, що цей освітній компонент забезпечує формування даних компетентностей та програмних результатів навчання разом із іншими освітніми компонентами, визначеними в ОПП у Матриці відповідності програмних компетентностей компонентам освітньої програми та Матриці забезпечення програмних результатів навчання відповідними компонентами освітньої програми.

<sup>2</sup> у дужках після номеру подано шифр компетентності чи результату навчання згідно з ОПП.

4. (ЗК5) Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
5. (ЗК6) Здатність працювати в команді.
6. (ЗК7) Здатність планувати та управляти часом.
7. (ЗК8) Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми.
8. (ЗК12) Здатність до міжособистісної взаємодії.
9. (ЗК13) Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).
10. (ФК1) Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.
11. (ФК2) Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.
12. (ФК7) Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.
13. (ФК8) Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

**- програмні результати навчання:**

1. (8) Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.
2. (14) Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.
3. (17) Застосовувати сучасні технології маркетингу та менеджменту в професійній діяльності

**В результаті вивчення освітнього компоненту здобувачі вищої освіти:**

- зрозуміють сутність основних понять в сфері управління, менеджменту та теорії організації;
- отримають теоретичні та практичні знання щодо законів та закономірностей функціонування організаційних структур різної природи, основних управлінських функцій і принципів, характеристик організацій, їх видів та типів;
- зрозуміють особливості управлінської праці, ознайомляться з основними типами управління та лідерства, етапами розвитку управлінської науки; принципами розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між структурними ланками організації та в межах ієрархічних рівнів;
- отримають теоретичні знання та навички визначення стадії життєвого циклу організації, розумітимуть проблеми та задачі, які відповідають даному етапу розвитку;
- отримають навички виявлення та послаблення дії дезорганізуючих факторів на організацію шляхом аналізу її внутрішнього та зовнішнього середовища та зможуть на основі отриманої інформації вносити пропозиції щодо оптимізації діяльності організації (підрозділу).

**2. Пререквізити та постреквізити дисципліни (місце в структурно-логічній схемі навчання за відповідною освітньою програмою)**

«Основи менеджменту та теорії організації» є найпершою фаховою дисципліною, яку вивчають студенти. За структурно-логічною схемою підготовки фахівця дана навчальна дисципліна тісно пов'язана з дисципліною «Теорія прийняття управлінських рішень» та передуює вивченню дисципліни «Управління персоналом та тайм-менеджмент». Знання та навички, отримані в ході вивчення окремих тем дисципліни «Основи менеджменту та теорії організації» сприятимуть кращому розумінню матеріалу, що викладається в межах дисциплін «Основи публічного управління та адміністративної діяльності» та «Публічна служба».

**3. Зміст навчальної дисципліни**

1. Вступ до менеджменту і теорії організації
2. Історичний розвиток управлінської науки.
3. Організації як об'єкт управління.
4. Сутність та особливості управлінської праці.

5. Стили керівництва та культура управління.
6. Закони, принципи та закономірності менеджменту і теорії організації.
7. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації.
8. Життєвий цикл організації.
9. Види і типи організацій.
10. Функції менеджменту.

#### 4. Навчальні матеріали та ресурси

1. Архипова Є.О. Навчально-методичний комплекс з навчальної дисципліни «Теорія організації» [Електронний ресурс] / Є.О. Архипова ; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – К.: НТУУ «КПІ», 2015. – 41 с. – Режим доступу: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/11919>
2. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 389 с. – Режим доступу: <http://pidruchniki.com/19991130/menedzhment/menedzhment>
3. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2004. – 448 с. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/19991130/menedzhment/menedzhment\\_organizatsiy](http://pidruchniki.com/19991130/menedzhment/menedzhment_organizatsiy)
4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч.посібник – К.: Знання, 2008. – 319 с. – Режим доступу: [http://uchebnikonline.com/menedgment/teoriya\\_organizatsiyi\\_-\\_monastirskiy\\_gl/teoriya\\_organizatsiyi\\_-\\_monastirskiy\\_gl.htm](http://uchebnikonline.com/menedgment/teoriya_organizatsiyi_-_monastirskiy_gl/teoriya_organizatsiyi_-_monastirskiy_gl.htm)
5. Рудьєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. – Режим доступу: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1171\\_86364415.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1171_86364415.pdf)
6. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/15281113/menedzhment/organizatsiya\\_pratsi\\_menedzhera](http://pidruchniki.com/15281113/menedzhment/organizatsiya_pratsi_menedzhera)

Інформація про інші основні та додаткові матеріали або посилання на матеріали чи ресурси, потрібні для вивчення навчальної дисципліни, публікується у гугл-класі.

#### ● Навчальний контент

##### 5. Методика опанування навчальної дисципліни (освітнього компонента)

Завдання та методичні рекомендації до виконання практичних робіт, питання до МКР, екзаменаційного контролю та інші матеріали викладаються в гугл-класі.

Орієнтовні плани лекційних та практичних занять також наведені в додатках А та Б.

##### 6. Самостійна робота студента

Питання до самостійного опрацювання для студентів денної форми навчання зазначені в планах лекційних та практичних занять (Додаток А).

Студенти заочної форми навчання опановують самостійно весь матеріал, який не було розглянуто на лекціях, але винесено на екзамен (див. додаток В).

#### ● Політика та контроль

##### 7. Політика навчальної дисципліни (освітнього компонента)

Система оцінювання орієнтована на отримання балів за засвоєння теоретичних знань, розвиток практичних умінь та навичок, а також на стимулювання активності студентів на заняттях. Вітається вільне висловлювання студентами своєї позиції щодо питань, які розглядаються на заняттях, та

самостійний пошук додаткової інформації. Відносини між студентами та викладачем здійснюється на партнерських началах.

Студенти можуть ініціювати внесення окремих питань/тем до розгляду на заняттях.

Одним із видів контролю на денній формі навчання є захист колективної домашньої контрольної роботи (ДКР). Метою ДКР є актуалізація теоретичних знань, отриманих в ході вивчення дисципліни, шляхом їх застосування при аналізі конкретної організації, розвиток пошуково-дослідницьких умінь, навичок презентації отриманих результатів. Групова форма роботи розвиває також комунікативні та організаційні навички.

Підготовка ДКР відбувається у позааудиторний час. Студенти працюють у групах по 3-4 особи.

Студенти заочної форми навчання виконують ДКР індивідуально.

### **Відвідування занять**

Сам факт **відвідування** лекцій та семінарів фіксується, але не оцінюється. Оцінюється виключно робота, яку студенти виконують на заняттях (зокрема, відповіді на семінарських заняттях, виконання контрольних та самостійних робіт). Невиконання студентами цих видів робіт може призвести до порушення умов РСО та виникнення академічної заборгованості. Студентам також рекомендується відвідувати заняття, оскільки на них пояснюється теоретичний матеріал, розбираються та аналізуються практичні роботи, що сприяє кращому розумінню матеріалу студентами.

### **Пропущені контрольні заходи**

Пропущені **самостійні роботи та експрес-контрольні** у формі відкритих питань не відпрацьовуються. Можливо отримання балів за виконання протермінованих / пропущених контрольних заходів, якщо вони проводились у формі закритих тестів (у такому разі доступ до тесту надається в індивідуальному порядку).

Альтернативою **активності** на семінарському занятті є написання **есе** чи **тестів-відпрацювань**. Якщо студент претендує на високу оцінку, таких робіт може бути не більше 5 і виконуватися вони мають не пізніше, ніж за 2 дні після відповідного семінару. Для отримання допуску до підсумкової атестації дозволяється здавати **есе** чи **тести-відпрацювання** пізніше. Відпрацювання «оптом» в кінці семестру не схвалюються, але допоможуть набрати бали для допуску на екзамен, у разі, якщо студент претендує на найменшу позитивну оцінку.

Способи ліквідації заборгованостей, які виникли через певні форс-мажорні обставини у студентів, обговорюються в індивідуальному порядку.

### **Засоби комунікації**

Каналами зв'язку є:

- повідомлення через гугл-клас (загальна інформація з дисципліни, завдання, матеріали, особисті повідомлення);
- месенджери Viber та Telegram (особисті повідомлення, оперативний зв'язок);
- пошта групи та особиста пошта викладача (резервний спосіб зв'язку).

### **Процедура оскарження результатів контрольних заходів**

Студенти (індивідуально чи групою) мають можливість порушити будь-яке питання, яке стосується процедури проведення чи оцінювання контрольних заходів, і розраховувати на неупереджений його розгляд.

### **Календарний рубіжний контроль**

Проміжна атестація студентів є календарним рубіжним контролем. Метою проведення атестації є підвищення якості навчання студентів та моніторинг виконання графіка освітнього процесу студентами

### **Академічна доброчесність та норми етичної поведінки**

Політика та принципи академічної доброчесності, норми етичної поведінки студентів та викладачів визначені у Кодексі честі Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Детальніше: <https://kpi.ua/code>.

Робота, у якій виявлено порушення принципів академічної доброчесності, не приймається. За таку роботу можуть нараховуватися штрафні бали.

## **8. Види контролю та рейтингова система оцінювання результатів навчання (PCO)**

Поточний контроль: відповіді на семінарських заняттях, експрес-опитування, МКР.

Календарний контроль: провадиться двічі на семестр як моніторинг поточного стану виконання вимог силабусу.

Семестровий контроль: екзамен

### **Рейтингова система оцінювання**

№ з/п	Контрольний захід оцінювання	%	Ваговий бал	Кіл-ть	Всього
1.	Активність на семінарах	18	1		18
2.	Експрес-контрольні	17	1-4	7	17
3.	МКР	15	15	1	15
4.	Виконання та захист ДҚР	10	10	1	10
5.	Екзамен	40	40	1	40
	Всього				100

Максимальна кількість балів за активність на заняттях дорівнює 18 балів. Орієнтовний розрахунок – 1 бал \* 18 занять. Активність на заняттях фіксується позначками «+», раз на місяць-півтора «+» переводяться у бали.

Експрес-контрольні виконуються на семінарах за питаннями, які розглядалися на поточній чи попередніх семінарах чи лекціях. Критерії оцінювання кожного контрольного заходу оголошуються перед контрольним заходом.

МКР та екзамен являють собою завдання у вигляді тестів.

На екзамені перевіряється знання теорії з дисципліни. Рівень сформованості soft-skills, навичок командної роботи, комунікативних умінь тощо перевіряється протягом семестру.

Обов'язкові умови допуску до екзамену		Критерій
1	Семестровий рейтинг	Не менше 30 балів
2	Експрес-контрольні та МКР	Не менше 14 балів
3	Виконання та захист ДКР	+

### Рейтингова система оцінювання **для студентів заочної форми навчання**

Рейтинг студента з дисципліни складається з балів, які він отримує за:

- 1) ДКР;
- 2) активність на практичному занятті;
- 3) екзаменаційний тест.

#### **Система рейтингових (вагових) балів та критерії оцінювання**

##### **1. Домашня контрольна робота (ДКР)**

Максимальна кількість балів за ДКР – 30 балів.

*Критерії оцінювання:*

- «*відмінно*», завдання виконані повною мірою, (не менше 90% потрібної інформації), робота написана самостійно, відповідає встановленим вимогам та здана вчасно – *21 -25 балів*;
- «*добре*», завдання виконані досить повно (не менше 75% потрібної інформації), наявні незначні відхилення від встановлених вимог, здана вчасно – *16 - 20 балів*;
- «*задовільно*», завдання виконані погано та/або наявні суттєві відхилення від встановлених вимог та/або робота здана із суттєвою затримкою – *10 - 15 балів*;
- «*незадовільно*», робота не відповідає вимогам на 10 балів – *0 балів*.

##### **2. Активність на практичному занятті**

До 10 балів.

##### **3. Екзаменаційний тест**

Екзаменаційний тест містить 30 закритих запитань, які формулюються на основі матеріалу, зазначеного у програмі. Кожна правильна відповідь оцінюється у 2 бали. Максимальна оцінка за заліковий тест складає 60 балів.

30 балів (ДКР) + 10 балів (практичне заняття) + 60 балів (тест) = 100 балів.

Заохочувальні бали		Штрафні бали	
Критерій	Ваговий бал	Критерій	Ваговий бал
Написання тез за тематикою навчальної дисципліни	3 балів	Виконання та презентація ДКР із порушенням термінів	- 0,5 балів за кожний день затримки

Написання статті або участь у міжнародних, всеукраїнських та/або інших заходах чи конкурсах (за тематикою навчальної дисципліни)	5 балів	-	-
--	---------	---	---

Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою:

<i>Кількість балів</i>	<i>Оцінка</i>
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

## 9. Додаткова інформація з дисципліни (освітнього компонента)

### Практичні/ семінарські заняття

Студенти мають готуватися до кожного заняття.

### Онлайн-курси

Дистанційне навчання через проходження сторонніх онлайн-курсів за тематикою дисципліни допускається за умови погодження із викладачем. При пред'явленні сертифікату про проходження курсу та його програми студенту можуть бути зараховані бали за виконання певних поточних завдань (відповіді на семінарах, практичні завдання). При цьому контрольні заходи з дисципліни виконуються на загальних підставах.

### Інклюзивне навчання

Навчальна дисципліна може викладатися для всіх студентів з особливими освітніми потребами. У разі потреби завдання можуть бути скориговані.

### Робочу програму навчальної дисципліни (силабус):

#### Складено:

доцент кафедри теорії та практики управління, кандидат філософських наук, доцент,  
Архипова Євгенія Олександрівна

Ухвалено кафедрою теорії та практики управління (протокол № \_\_\_ від \_\_\_\_\_)

Погоджено Методичною комісією КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № \_\_\_ від \_\_\_\_\_)

## Плани лекційних та практичних занять (денна форма навчання)

## А.1. Лекційні заняття

№ з/п	Назва теми лекції та перелік основних питань (перелік дидактичних засобів, посилання на літературу та завдання на СРС)
1	<p><b>Вступ до менеджменту і теорії організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Предмет, об'єкт та суб'єкт менеджменту.</li> <li>2) Теорія організації як наука: об'єкт, предмет, функції.</li> <li>3) Методи теорії організації: індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний, порівняльний (дисциплінарні методи).</li> <li>4) Місце теорії організації та менеджменту в системі наукових знань.</li> <li>5) Види організаційних відносин.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС:</i> Зовнішні і внутрішні фактори, що характеризують організацію. Організація як вид соціальної системи</p>
2	<p><b>Передумови виникнення та етапи розвитку менеджменту і теорії організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передумови виникнення науки про управління.</li> <li>2. Зародження і розвиток організаційних ідей в ХІХ і ХХ століттях.</li> <li>3. Загальна характеристика 4-х етапів розвитку теорії організації та теорій менеджменту</li> <li>4. Ера «закритих систем і раціонального індивіда»</li> <li>5. Ера «закритих систем і соціального індивіда».</li> <li>6. Ера «відкритих систем і раціонального індивіда».</li> <li>7. Ера «відкритих систем і соціального індивіда».</li> </ol> <p><b>Дидактичні засоби:</b> схема «Етапи розвитку теорії організації»</p> <p><i>Завдання на СРС:</i> Організаційні ідеї Д. Марча, Г. Саймона та Р. Сайерта. Концепція організації як «сміттевого кошику».</p>
3.	<p><b>Класичні теорії управління</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управлінські революції.</li> <li>2. Школа наукового управління. Управлінські ідеї Ф. У. Тейлора.</li> <li>3. Розвиток ідей Ф. У. Тейлора в працях Г. Гантта.</li> <li>4. Внесок в розвиток управлінської думки Ф. Гілберта та Л. Гілберт.</li> <li>5. Принципи ефективності управління Г. Емерсона.</li> <li>6. Принципи організації виробництва Г. Форда.</li> <li>7. Адміністративна теорія А.Файоля.</li> <li>8. Теорія бюрократичної організації М.Вебера</li> </ol> <p>1. <i>Завдання на СРС:</i> Управлінські принципи А.Файоля. Управлінські принципи Дж.Муні та А.Рейлі.</p>
4.	<p><b>Некласичні теорії менеджменту та сучасні теорії управління</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Філософія управління М.П. Фоллетт</li> <li>2. Теорія організації Ч. Барнарда</li> <li>3. Хоторнські експерименти та управлінські ідеї Е.Мейо</li> <li>4. Теорія мотивації і управління А. Маслоу.</li> <li>5. Теорія управління Ф.Херцберга</li> <li>6. Теорія управління Д.Макгрегора.</li> <li>7. Загальна характеристика сучасних теорій управління</li> </ol>



	<i>Завдання на СРС: Теорія стилів керівництва Р.Лайкерта</i>
5-6.	<p><b>Організація як відкрита система. Основні характеристики організацій</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність організацій, їх ознаки та властивості.</li> <li>2. Відкриті та закриті системи. Організація як відкрита система</li> <li>3. Формальні та неформальні групи в організаціях.</li> <li>4. Характеристики та типи формальних груп.</li> <li>5. Особливості неформальних груп та процес їх утворення.</li> <li>6. Спільне та відмінне в формальних та неформальних групах.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: Організація як відкрита система</i></p>
7-8	<p><b>Організація як об'єкт дослідження</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типи організації за М. Вебером: харизматичний, традиційний, ідеальний (бюрократичний).</li> <li>2. Принципи побудови "ідеальної організації".</li> <li>3. Організаційна система Р. Лікерта</li> <li>4. Моделі організації: класична (в т.ч. бюрократична), неокласична, інституційна, системна, проблемна.</li> <li>5. Життєвий цикл організації. Класична модель ЖЦО.</li> <li>6. Моделі ЖЦО І. Адізеса, Л.Грейнера, Є. Ємельянова і С. Поварніциної</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: яка модель організації підходить для великих державних організацій?</i></p>
9	<p><b>Внутрішнє та зовнішнє середовище організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутрішнє середовище організації та його елементи.</li> <li>2. Зовнішнє середовище організації та його елементи.</li> <li>3. Взаємодія організації із зовнішнім середовищем.</li> <li>4. Способи адаптації організації до змін.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: можливості впливу організації на зовнішнє середовище</i></p>
10-11	<p><b>Типи організацій</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальна класифікація організацій.</li> <li>2. Типи організацій за взаємодією із зовнішнім середовищем (механістичні та органічні): сутність, ознаки, умови успішного функціонування.</li> <li>3. Типи організацій за взаємодією із людиною (корпоративні та індивідуалістичні): сутність та характеристики.</li> <li>4. Типи організацій за взаємодією із підрозділами: ієрархічні та адаптивні (гнучкі).</li> </ol> <p><b><i>Дидактичні засоби:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● схема «Типи організацій»;</li> <li>● таблиця «Порівняльна характеристика механістичних та органічних організацій»;</li> <li>● таблиця «Порівняльна характеристика корпоративних та індивідуалістичних організацій».</li> </ul> <p><i>Завдання на СРС: Адаптивні організації</i></p>
12	<b>Закони організації. Закон синергії</b>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття «закон», «закономірність», «принцип».</li> <li>2. Класифікації організаційних законів.</li> <li>3. Закон синергії. Поняття синергії та емерджентності.</li> <li>4. Види синергетичних ефектів. Проблема оцінювання синергетичного ефекту.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: Прояви закону синергії в різних системах.</i></p>
13	<p><b>Закони розвитку та самозбереження</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закон самозбереження.</li> <li>2. Кількісна та структурна стійкість.</li> <li>3. Фактори самозбереження та стійкості організації.</li> <li>4. Закон розвитку</li> <li>5. Принципи, через які реалізується закон розвитку.</li> </ol> <p><b>Дидактичні засоби:</b> табл. «Фактори самозбереження та стійкості організації»</p> <p><i>Завдання на СРС: Принцип інертності.</i></p>
14-15	<p><b>Функції менеджменту. Планування як функція менеджменту</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та загальна характеристика функцій менеджменту.</li> <li>2. Поняття "планування". Його місце серед функцій управління.</li> <li>3. Основні етапи процесу планування та види планів в організації.</li> <li>4. Місія та мета в управлінні. Класифікація цілей організації.</li> <li>5. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії.</li> <li>6. Реалізація стратегії та її оцінювання.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Регулювання як функція менеджменту.</i></p>
16	<p><b>Мотивація як функція менеджменту</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні задачі мотивації як функції менеджменту.</li> <li>2. Етапи мотивації як процесу.</li> <li>3. Методи мотивації.</li> <li>4. Ранні теорії мотивації.</li> <li>5. Змістовні теорії мотивації (теорії А. Маслоу, Д. МакК-лелланда, Ф. Герцберга).</li> <li>6. Процесні теорії мотивації (теорії В. Врума, Дж. Адамса, Л Портера - Е. Лоулера. Е. Лока, С.Скінера).</li> <li>7. Теорії мотивації соціального напрямку і "якості трудового життя".</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: Причини виникнення мотиваційних проблем з персоналом організації.</i></p>
17	<p><b>Організація та контроль як функції менеджменту</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність функції організації та її місце в системі управління.</li> <li>2. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Ступінь складності, ступінь формалізації та ступінь централізації</li> <li>3. Види комунікацій в організаціях.</li> <li>4. Вирішення конфліктних ситуацій.</li> </ol>

	<p>5. Етапи організаційного проектування</p> <p>6. Поняття контролю та його місце в системі управління.</p> <p>7. Принципи, основні етапи та види контролю.</p> <p><i>Завдання на СРС: ланцюг команд, ланки та рівні управління</i></p>
18	<p><b>Делегування повноважень</b></p> <p>1. Делегування, відповідальність та повноваження.</p> <p>2. Основні правила делегування.</p> <p>3. Помилки, що допускаються при делегуванні.</p> <p>4. Опір делегуванню.</p> <p>5. Типи повноважень: лінійні, штабні (апаратні)</p> <p><i>Завдання на СРС: діапазон контролю.</i></p>

## А.2. Практичні (семінарські) заняття

Основні завдання циклу практичних занять полягають у більш ґрунтовному розгляді питань, що були винесені на лекції, їх обговоренні та засвоєнні.

№ з/п	Назва теми заняття та перелік основних питань (перелік дидактичного забезпечення, посилання на літературу та завдання на СРС)
1	<p><b>Вступ до менеджменту</b></p> <p>1) Передумови виникнення науки про управління.</p> <p>2) Менеджмент як наука та мистецтво.</p> <p>3) Суб'єкт та об'єкт менеджменту.</p> <p>4) Поняття «менеджер».</p> <p>5) Зміст праці менеджерів (чим займаються менеджери). Дискусія.</p> <p>6) Співвідношення понять «менеджер», «підприємець», «бізнесмен».</p> <p>7) Рівні управління.</p> <p><i>Завдання на СРС:</i></p> <p>1) Управління, менеджмент, адміністрування та керування: сутність та зміст понять.</p> <p>2) 5 підходів до визначення поняття «менеджмент».</p> <p>3) Основний закон менеджменту.</p>
2	<p><b>Вступ до теорії організації</b></p> <p>1) Теорія організації як наука: об'єкт, предмет, функції.</p> <p>2) Методи теорії організації: індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний, порівняльний.</p> <p>3) Місце теорії організації та менеджменту в системі наукових знань.</p> <p>4) Сутність організацій та їх властивості.</p> <p>5) Класифікація організацій.</p> <p>6) Поняття організації, види організаційних відносин</p> <p><i>Завдання на СРС:</i></p> <p>1) Поняття організації за М.Месконом.</p>
3	<p><b>Сутність та особливості управлінської праці</b></p>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Сутність, предмет, об'єкт управлінської праці.</li> <li>2) Особливості управлінської праці.</li> <li>3) Задачі менеджерів.</li> <li>4) Види та класифікація управлінської діяльності</li> <li>5) Ролі менеджерів. Ролі менеджерів за Г. Мінцбергом.</li> <li>6) Вимоги до менеджерів.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: рольова модель діяльності керівника.</i></p>
4	<p><b>Стилі керівництва та культура управління</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Сутність стиля керівництва.</li> <li>2) Типології стилів керівництва.</li> <li>3) Сутність дезорганізації. Види дезорганізаторів.</li> <li>4) Дезорганізаційні методи.</li> <li>5) Культура управління.</li> <li>6) Американська та японська культури управління.</li> <li>7) Особливості української культури управління.</li> <li>8) Індекс дистанції влади</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: визначити прийнятні стилі керівництва в різних організаціях (в навчальному закладі, спортивній секції, гуртку, в родині тощо).</i></p>
5	<p><b>Класичні теорії управління</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управлінські революції.</li> <li>2. Школа наукового управління. Управлінські ідеї Ф. У. Тейлора.</li> <li>3. Розвиток ідей Ф. У. Тейлора в працях Г. Гантта.</li> <li>4. Внесок в розвиток управлінської думки Ф. Гілберта та Л. Гілберт.</li> <li>5. Принципи ефективності управління Г. Емерсона.</li> <li>6. Принципи організації виробництва Г. Форда.</li> <li>7. Адміністративна теорія А.Файоля.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: Управлінські принципи А.Файоля.</i></p>
6	<p><b>Класичні теорії управління. Бюрократичні теорії організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Теорія організації Л.Гуліка.</li> <li>3. Управлінські принципи Дж.Муні та А.Рейлі.</li> <li>4. Синтетична теорія Л. Урвіка.</li> <li>5. Теорія бюрократичної організації М.Вебера. Типи влади.</li> <li>6. Бюрократичні теорії Р. Мертон та А. Гоулднера.</li> <li>7. Теорія бюрократії Е. Доунса.</li> <li>8. Теорія бюрократії М. Крозьє.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: Типи влади М.Вебера</i></p>
7	<p><b>Некласичні теорії менеджменту</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Філософія управління М.П. Фоллетт</li> <li>2. Теорія організації Ч. Барнарда</li> <li>3. Хоторнські експерименти та управлінські ідеї Е.Мейо</li> <li>4. Теорія мотивації і управління А. Маслоу.</li> <li>5. Теорія управління Ф.Херцберга</li> <li>6. Теорія управління Д.Макгрегора.</li> </ol>

	<i>Завдання на СРС: Теорія стилів керівництва Р.Лайкерта</i>
8	<p><b>Сучасні теорії управління</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількісна школа (школа науки управління): <ul style="list-style-type: none"> <li>- П. Дракер,</li> <li>- С.Черчмен,</li> <li>- Д.Марч та Г.Саймон.</li> </ul> </li> <li>2. Системні теорії управління: <ul style="list-style-type: none"> <li>- теорія П.Друкера</li> <li>- модель Маккінсі 7С;</li> <li>- теорія Гласієр)</li> </ul> </li> <li>3. Інтегровані підходи до управління: <ul style="list-style-type: none"> <li>- процесний,</li> <li>- системні,</li> <li>- ситуаційні.</li> </ul> </li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: Теорія організаційного потенціалу І. Ансофф.</i></p>
9	<p><b>Основні характеристики організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальна характеристика організацій, їх класифікація.</li> <li>2. Місія організації. Вимоги до формулювання місії. Приклади формулювання місій організацій (з аналізом щодо дотримання вимог).</li> <li>3. Поняття мети організації.</li> <li>4. Класифікація цілей. Основні властивості цілей (наступність, відносна важливість, підпорядкованість).</li> <li>5. Основні етапи побудови «Дерева цілей».</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: знайти та проаналізувати місії, мети існування та цілі організацій</i></p>
10	<p><b>Зовнішнє та внутрішнє середовище організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристика елементів внутрішнього середовища організації.</li> <li>2. Організація як відкрита система.</li> <li>3. Зовнішнє середовище організації. Мікро- та макросередовище.</li> <li>4. Моделі внутрішнього середовища (внутрішніх складових) організації: <ul style="list-style-type: none"> <li>● теорія "діаманта" Г. Лівітта,</li> <li>● системна модель (цілі, структура, завдання, технології, персонал).</li> <li>● модель "7-S" компанії МакКінсі</li> <li>● Інтегральна модель організації (Д. Бодді і Р. Пейтон).</li> </ul> </li> <li>5. Рівні невизначеності ділового середовища (мікросередовища): низький, помірний, помірно високий, високий).</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: Адаптація організацій до змін зовнішнього середовища.</i></p>
11	<p><b>Життєвий цикл організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Життєвий цикл організації: визначення поняття.</li> <li>2. Загальна характеристика етапів життєвого циклу організації.</li> <li>3. Моделі життєвого циклу: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Л. Грейнера</li> <li>● І. Адізеса</li> <li>● Є. Ємельянова і С. Поварніциної</li> <li>● Мільнера</li> </ul> </li> <li>4. Фактори, що впливають на життєвий цикл організації.</li> </ol>

	<p><i>Завдання на СРС: Модель двох S-подібних кривих.</i></p>
12	<p><b>Типи організацій</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типи організацій за організаційною структурою. Їх переваги та недоліки, умови використання. <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ієрархічні: лінійні, лінійно-штабні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізійні</li> <li>b. Адаптивні (гнучкі): бригадні, проектні, матричні, мережеві</li> </ol> <p>(<a href="http://infomanagement.ru/lekciya/Defekty_ierarkhicheskikh_struktur_upravleniy_a">http://infomanagement.ru/lekciya/Defekty_ierarkhicheskikh_struktur_upravleniy_a</a>)</p> </li> <li>2. Нові типи організацій: едохкратичні, партисипативні, багатовимірні тощо.</li> <li>3. Дефекти ієрархічних структур управління</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: Типи організацій за взаємодією із зовнішнім середовищем та за взаємодією із людиною</i></p>
13	<p><b>Закони, принципи та закономірності організаційної дійсності</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні закони і закономірності менеджменту.</li> <li>2. Загальні принципи управління.</li> <li>3. Закони організації другого порядку: <ul style="list-style-type: none"> <li>- закон інформованості-впорядкованості та його наслідки;</li> <li>- закон єдності аналізу та синтезу;</li> <li>- закон композиції та пропорційності.</li> </ul> </li> <li>4. Специфічні закони соціальної організації.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: принципи статичної та динамічної організації. найменших</i></p>
14	<p><b>Закони, принципи та закономірності організаційної дійсності (2)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принцип Пітера, уявні виключення з принципу Пітера</li> <li>2. Просування ієрархічною драбиною (за С. Пітером).</li> <li>3. Синдром кінцевої зупинки: сутність, ознаки, методи профілактики (за С. Пітером).</li> <li>4. Закони Паркінсона.</li> <li>5. Життєвий цикл кабінетів (за Паркінсоном).</li> <li>6. Життя та смерть установ (Паркінсон)</li> <li>7. Закон Паретто (принцип 20/80).</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: закон найменших. Приклади дії законів Паретто та Паркінсона.</i></p>
15	<p><b>Планування як функція менеджменту</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття планування. Основні етапи процесу планування та види планів в організації.</li> <li>2. Концепція управління за цілями.</li> <li>3. Поняття стратегії та стратегічного управління. Елементи та рівні стратегії.</li> <li>4. Зовнішній аналіз: сприятливі можливості й загрози.</li> <li>5. Внутрішній аналіз: сильні та слабкі сторони організації.</li> <li>6. SWOT-аналіз</li> </ol>

	<p>7. PEST-аналіз.</p> <p><i>Завдання на СРС: мотивація як функція менеджменту</i></p>
16	<p><b>Модульна контрольна робота</b></p>
17	<p><b>Організація та контроль як функції менеджменту</b></p> <p>8. Сутність функції організації та її місце в системі управління.</p> <p>9. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Ступінь складності, ступінь формалізації та ступінь централізації</p> <p>10. Види комунікацій в організаціях.</p> <p>11. Вирішення конфліктних ситуацій.</p> <p>12. Етапи організаційного проектування</p> <p>13. Поняття контролю та його місце в системі управління.</p> <p>14. Принципи, основні етапи та види контролю.</p> <p><i>Завдання на СРС: ланцюг команд, ланки та рівні управління</i></p>
18	<p><b>Делегування повноважень</b></p> <p>6. Делегування, відповідальність та повноваження.</p> <p>7. Основні правила делегування.</p> <p>8. Помилки, що допускаються при делегуванні.</p> <p>9. Опір делегуванню.</p> <p>10. Типи повноважень: лінійні, штабні (апаратні)</p> <p><i>Завдання на СРС: діапазон контролю.</i></p>

## Плани лекційних та практичних занять (заочна форма навчання)

## Б.1. Лекційні заняття

№ з/п	Назва теми лекції та перелік основних питань (перелік дидактичних засобів, посилання на літературу та завдання на СРС)
1	<p><b>Вступ до менеджменту і теорії організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Предмет, об'єкт та суб'єкт менеджменту.</li> <li>2) Теорія організації як наука: об'єкт, предмет, функції.</li> <li>3) Методи теорії організації: індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний, порівняльний (дисциплінарні методи).</li> <li>4) Місце теорії організації та менеджменту в системі наукових знань.</li> <li>5) Види організаційних відносин.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС:</i> Зовнішні і внутрішні фактори, що характеризують організацію. Організація як вид соціальної системи</p>
2	<p><b>Виникнення та розвиток менеджменту і теорії організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Передумови виникнення науки про управління.</li> <li>2. Загальна характеристика 4-х етапів розвитку теорії організації.</li> <li>3. Школи менеджменту та теорії менеджменту (класичні, некласичні, <b>Дидактичні засоби:</b> схема «Етапи розвитку теорії організації»</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС:</i> Організаційні ідеї Д. Марча, Г. Саймона та Р. Сайерта. Концепція організації як «сміттєвого кошику».</p>
3.	<p><b>Організація як відкрита система. Основні характеристики організацій</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність організацій, їх ознаки та властивості.</li> <li>2. Відкриті та закриті системи. Організація як відкрита система</li> <li>3. Формальні та неформальні групи в організаціях.</li> <li>4. Характеристики та типи формальних груп.</li> <li>5. Особливості неформальних груп та процес їх утворення.</li> <li>6. Спільне та відмінне в формальних та неформальних групах.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС:</i> Організація як відкрита система</p>

## Б.2. Практичні (семінарські) заняття

Основні завдання циклу практичних занять полягають у більш ґрунтовному розгляді питань, що були винесені на лекції, їх обговоренні та засвоєнні.

№ з/п	Назва теми заняття та перелік основних питань (перелік дидактичного забезпечення, посилання на літературу та завдання на СРС)
1	<p><b>Типи організацій. Функції менеджменту</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типи організацій за організаційною структурою. Їх переваги та недоліки, умови використання.             <ol style="list-style-type: none"> <li>с. Ієрархічні: лінійні, лінійно-штабні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізійні</li> <li>d. Адаптивні (гнучкі): бригадні, проектні, матричні, мережеві</li> </ol> </li> </ol>



[http://infomanagement.ru/lekcija/Defekty\\_ierarkhicheskikh\\_struktur\\_upravleniy](http://infomanagement.ru/lekcija/Defekty_ierarkhicheskikh_struktur_upravleniy)

[a](#)

2. Нові типи організацій: едхократичні, партисипативні, багатовимірні тощо.
3. Дефекти ієрархічних структур управління
4. Основні функції менеджменту.

## Питання для підготовки до екзамену

1. Порівняйте поняття «управління», «менеджмент», «адміністрування» та «керування».
2. Розкрийте предмет, об'єкт та суб'єкт менеджменту.
3. Розкрийте 5 підходів до визначення поняття «менеджмент».
4. Розкажіть основний закон менеджменту.
5. Сформулюйте значення теорії організації як науки, розкрийте її об'єкт, предмет, функції та методи.
6. Розкрийте місце теорії організації та менеджменту в системі наукових знань.
7. Дайте визначення поняття «організація» та розкрийте її властивості.
8. Охарактеризуйте види організаційних відносин.
9. Визначте сутність, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці.
10. Розкрийте види управлінської діяльності
11. Перелічіть ролі менеджерів. Розкрийте ролі менеджерів за Г. Мінцбергом.
12. Порівняйте поняття «керівництво», «лідерство», «влада».
13. Визначте сутність та охарактеризуйте типи стилів керівництва.
14. Розкрийте основні форми влади.
15. Розкрийте чотири етапи розвитку теорії організації.
16. Дайте характеристику класичним теоріям менеджменту.
17. Розкрийте теорію ідеальної бюрократії М. Вебера
18. Дайте характеристику школи людських відносин та школи поведінкових наук.
19. Охарактеризуйте школи кількісного підходу.
20. Розкрийте інтегровані підходи до управління: процесний, системний та ситуаційний підходи.
21. Визначте сутність організацій, їх ознаки та властивості.
22. Охарактеризуйте організацію як відкриту систему.
23. Наведіть класифікацію організацій.
24. Порівняйте формальні та неформальні групи в організаціях.
25. Опишіть типи організацій за М. Вебером.
26. Назвіть особливості організаційної системи Р. Лікерта.
27. Розкрийте моделі організації: класична (в т.ч. бюрократична), неокласична, інституційна, системна, проблемна.
28. Розкрийте поняття «місія», «мета» та «цілі організації».
29. Назвіть основні властивості цілей організації та дайте їх класифікацію.
30. Розкрийте поняття та основні етапи життєвого циклу організації.
31. Охарактеризуйте моделі життєвого циклу організацій.
32. Назвіть та охарактеризуйте елементи внутрішнього середовища організації.
33. Назвіть та охарактеризуйте базові елементи зовнішнього середовища організації.
34. Розкрийте моделі внутрішнього середовища організації.
35. Опишіть рівні невизначеності ділового середовища.
36. Охарактеризуйте типи організацій за взаємодією із зовнішнім середовищем.
37. Охарактеризуйте типи організацій за взаємодією із людиною.
38. Охарактеризуйте ієрархічні типи організацій.
39. Назвіть дефекти ієрархічних структур управління.
40. Охарактеризуйте організації адаптивного (гнучкого) типу.
41. Опишіть нові типи організацій.
42. Назвіть основні закони та закономірності менеджменту.
43. Опишіть загальні принципи управління.
44. Опишіть основні та другорядні закони організації.
45. Поясніть закон синергії та розкрийте види синергетичних ефектів.

46. Визначте поняття синергії. Порівняйте поняття «синергізм» та «емерджентність».
47. Розкрийте закон самозбереження. Опишіть фактори самозбереження та стійкості організації.
48. Розкрийте закон розвитку та принципи, через які він реалізується.
49. Розкрийте закони організації другого порядку.
50. Розкрийте специфічні закони соціальної організації.
51. Розкрийте сутність принципу Пітера, законів Паркінсона, закону Паретто (принцип 20/80).
52. Класифікуйте функції менеджменту.
53. Розкрийте сутність планування як функції менеджменту.
54. Поясніть сутність SWOT-аналізу.
55. Поясніть сутність PEST-аналізу.
56. Розкрийте сутність організації як функції менеджменту.
57. Розкрийте сутність понять «владні повноваження», «відповідальність» і «делегування».
58. Поясніть поняття «діапазон контролю», «ланцюг команд», «ланки управління» та «рівні управління».
59. Охарактеризуйте лінійні та штабні (апаратні) типи повноважень.
60. Розкрийте етапи організаційного проектування.
61. Назвіть та охарактеризуйте види комунікацій в організаціях.
62. Розкрийте сутність мотивації як функції менеджменту. Назвіть її задачі, етапи, методи.
63. Охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.
64. Охарактеризуйте процесні теорії мотивації.
65. Розкрийте теорії мотивації соціального напрямку і "якості трудового життя".
66. Розкрийте сутність контролю як функції менеджменту.
67. Розкрийте сутність регулювання як функції менеджменту.