



# МЕНЕДЖМЕНТ ТА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

## Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус)

### 1. Реквізити навчальної дисципліни

Рівень вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D4 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма	Публічне управління та адміністрування
Статус дисципліни	Нормативна
Форма навчання	Очна (денна)
Рік підготовки, семестр	1 курс, осінній семестр
Обсяг дисципліни	180 год (6 кредитів ЄКТС).
Семестровий контроль/ контрольні заходи	Екзамен Модульна контрольна робота
Розклад занять	Лекції – раз на тиждень, практичні – раз на тиждень <a href="https://schedule.kpi.ua/">https://schedule.kpi.ua/</a>
Мова викладання	Українська
Інформація про керівника курсу / викладачів	Лекції, практичні / семінарські: Архипова Євгенія Олександрівна, к.філос.н., доцент, <a href="mailto:evgar55@gmail.com">evgar55@gmail.com</a> Практичні / семінарські: Рубан Юрій Юрійович, викладач, <a href="mailto:ruban.yurii@lll.kpi.ua">ruban.yurii@lll.kpi.ua</a>
Розміщення курсу	<a href="https://classroom.google.com/c/ODAyMDQ2NjExNDE2?cjc=tfr65qxf">https://classroom.google.com/c/ODAyMDQ2NjExNDE2?cjc=tfr65qxf</a>

### 2. Програма навчальної дисципліни

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

Дисципліна «Менеджмент та теорія організації» належить до нормативних дисциплін, які пропонуються до опанування здобувачам першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування».

Метою навчальної дисципліни є формування у здобувачів здатності розв'язувати складні професійні та практичні завдання у сфері публічного управління та адміністрування і/або у процесі навчання, спираючись на знання та розуміння основних категорій, законів, принципів та методів менеджменту і теорії організації.

**Предметом** навчальної дисципліни є теоретичні та практичні аспекти менеджменту і теорії організації.

Навчальна дисципліна у комплексі з іншими освітніми компонентами сприяє розвитку таких **результатів навчання**:

1. (8)<sup>1</sup> 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.

**- загальних компетентностей:**

1. (ЗК 02) 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.
2. (ЗК 04) Здатність бути критичним і самокритичним.
3. (ЗК 05) Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
4. (ЗК 06) Здатність працювати в команді.
5. (ЗК 07) Здатність планувати та управляти часом.
6. (ЗК 08) Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.
7. (ЗК 12) Навички міжособистісної взаємодії.
8. (ЗК 13) Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).

**- фахових компетентностей:**

1. (ФК 01) Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.
2. (ФК 02) Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.
3. (ФК 07) Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.
4. (ФК 08) Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.
5. (ФК 17) Здатність аналізувати та впроваджувати кращі вітчизняні й зарубіжні практики публічного управління в умовах цифрової трансформації.

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

«Менеджмент та теорія організації» є найпершою фаховою дисципліною, яку вивчають студенти. За структурно-логічною схемою підготовки фахівця дана навчальна дисципліна тісно пов'язана з дисциплінами «Теорія прийняття управлінських рішень», «Публічне управління та адміністративна діяльність», які вивчаються у другому семестрі, і знання та навички, отримані в ході вивчення окремих тем дисципліни «Менеджмент та теорія організації», сприятимуть кращому розумінню матеріалу, що викладається в межах цих дисциплін.

**3. Зміст навчальної дисципліни**

1. Вступ до менеджменту і теорії організації
2. Сутність та особливості управлінської праці.
3. Стилі керівництва та культура управління.
4. Історичний розвиток управлінської науки.
5. Закони, принципи та закономірності менеджменту і теорії організації.
6. Організації як об'єкт управління.
7. Життєвий цикл організації.
8. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації.
9. Види і типи організацій.
10. Функції менеджменту.

---

<sup>1</sup> У дужках подано шифр компетентності чи результату навчання згідно з ОПП.

#### 4. Навчальні матеріали та ресурси

##### Базова література:

1. Конспект лекцій для підготовки до єдиного фахового вступного випробування (ЄФВВ) з управління та адміністрування для здобуття ступеня магістра (розділи: менеджмент і підприємництво), спеціальності 073 Менеджмент, 281 Публічне управління та адміністрування денної та заочної форми навчання / упоряд. К. С. Богомолова та ін. Харків : ДБТУ, 2023. 156 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32276/1/KL\\_menedzhment\\_pidpryyemnytstvo%20\\_2023.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32276/1/KL_menedzhment_pidpryyemnytstvo%20_2023.pdf) (дата звернення 10.05.2025).
2. Петков, В. П. Менеджмент у державному управлінні : навчальний посібник / В.П. Петков, В.М. Торяник ; за загальною редакцією О.В. Негодченка ; Дніпропетровський гуманітарний університет. Херсон : Видавничий дім "Гельветика", 2025. 403 с.
3. Менеджмент у питаннях та відповідях : навч. посіб. / А. А. Вдовічен, О. Г. Вдовічена, В. А. Чичун та ін. Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с. URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/men\\_put\\_vid\\_2023.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/men_put_vid_2023.pdf) (дата звернення 14.05.2025).
4. Менеджмент : навчальний посібник / С.І. Страпчук, О.П. Миколенко, І.А. Попова, В.В. Пустова ; Міністерство освіти і науки України, Національний фармацевтичний університет. Львів ; Видавництво ПП "Новий Світ-2000", 2024. 355 с.
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с. URL : [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO\\_pidruchnyk\\_2020.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf) (дата звернення 10.05.2025).
6. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf) (дата звернення 10.05.2025).

Інформація про додаткові матеріали або ресурси для вивчення навчальної дисципліни, публікуються в гугл-класі.

### 3. Навчальний контент

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

При викладанні дисципліни використовуються різні групи методів, зокрема словесні (розповідь, бесіда, пояснення, дискусія, коментування тощо), наочні (ілюстрування, презентації, слайди, схеми, графіки, хмари слів тощо), практичні (аналіз ситуацій, творчі роботи, ділові ігри, робота з текстом, мозковий штурм. Також використовуються методи проблемних ситуацій, демонстрації пошукової діяльності, активізуючих запитань, навмисної помилки. В ході опанування дисципліни використовуються методи індивідуальної та групової роботи. В процесі навчання використовуються сервіс відеоконференцій Zoom, месенджери, Електронний кампус КПІ, також застосовуються різноманітні цифрові інструменти (зокрема, додатки Google Workspace, Miro, Canva, JamBoard, сервіси онлайн-тестування, опитування, Mentimeter тощо).

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 (денна форма навчання)**

**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) Силабус дисципліни</li> <li>2) Управління, менеджмент, адміністрування, керування. Класи управління.</li> <li>3) Підходи до сутності менеджменту.</li> <li>4) Основні параметри та особливості управлінської праці. Предмет, об'єкт та суб'єкт менеджменту.</li> <li>5) Теорія організації як наука: об'єкт, предмет, функції.</li> <li>6) Методи теорії організації: індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний, порівняльний (дисциплінарні методи).</li> <li>7) Види організаційних відносин.</li> <li>8) Місце теорії організації та менеджменту в системі наукових знань.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС:</i> Зовнішні і внутрішні фактори, що характеризують організацію. Організація як вид соціальної системи</p>
2-3.	<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 XIX і XX століттях.</li> <li>3. Характеристика 4-х етапів розвитку теорії організації та теорій менеджменту (закриті-відкриті системи, раціональний-соціальний індивід).</li> <li>4. Управлінські революції.</li> <li>5. Класичні теорії управління             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Школа наукового управління. Управлінські ідеї Ф. У. Тейлора.</li> <li>● Розвиток ідей Ф. У. Тейлора в працях Г. Гантта.</li> <li>● Внесок в розвиток управлінської думки Ф. Гілберта та Л. Гілберт.</li> <li>● Принципи ефективності управління Г. Емерсона.</li> <li>● Принципи організації виробництва Г. Форда.</li> <li>● Адміністративна теорія А.Файоля.</li> <li>● Теорія бюрократичної організації М.Вебера</li> </ul> </li> <li>6. Некласичні теорії менеджменту             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Філософія управління М.П. Фоллетт</li> <li>● Теорія організації Ч. Барнарда</li> <li>● Хоторнські експерименти та управлінські ідеї Е.Мейо</li> <li>● Теорія мотивації і управління А. Маслоу.</li> <li>● Теорія управління Ф.Херцберга</li> <li>● Теорія управління Д.Макгрегора.</li> </ul> </li> <li>7. Загальна характеристика сучасних теорій управління</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> <p><i>Завдання на СРС:</i> управлінські принципи А.Файоля. Управлінські принципи Дж.Муні та А.Рейлі. Теорія стилів керівництва Р.Лайкерта</p>

4-5.	<p><b>Закони організації</b></p> <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> <li>5. Закон самозбереження. Кількісна та структурна стійкість.</li> <li>6. Фактори самозбереження та стійкості організації.</li> <li>7. Закон розвитку. Принципи, через які реалізується закон розвитку.</li> <li>8. Закони організації другого рівня.</li> <li>9. Загальний огляд специфічних та часткових законів.</li> </ol> <p>Дидактичні засоби: схема «Класифікація законів організації»; табл. «Фактори самозбереження та стійкості організації».</p> <p>Завдання на СРС: Прояви закону синергії в різних системах. Принцип інертності</p>
6.	<p><b>Формальні та неформальні групи в організаціях</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність організацій, їх ознаки та властивості.</li> <li>2. Формальні та неформальні групи в організаціях.</li> <li>3. Характеристики та типи формальних груп.</li> <li>4. Особливості неформальних груп та процес їх утворення.</li> <li>5. Спільне та відмінне в формальних та неформальних групах.</li> </ol> <p>Завдання на СРС: Проаналізуйте будь-яку відому вам організацію з точки зору функціонування в ній неформальних груп. Поясніть, чи допомагають вони формальним групам.</p>
7.	<p><b>Організація як об'єкт дослідження</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відкриті та закриті системи. Організація як відкрита система</li> <li>2. Типи організації за М. Вебером: харизматичний, традиційний, ідеальний (бюрократичний).</li> <li>3. Принципи побудови "ідеальної організації".</li> <li>4. Організаційна система Р. Лікерта</li> <li>5. Моделі організації: класична (в т.ч. бюрократична), неокласична, інституційна, системна, проблемна.</li> </ol> <p>Завдання на СРС: яка модель організації підходить для великих державних організацій?</p>
8.	<p><b>Життєвий цикл організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність поняття життєвого циклу організації.</li> <li>2. 4-етапна модель ЖЦО.</li> <li>3. Модель ЖЦО І. Адізеса.</li> <li>4. Модель ЖЦО Л.Грейнера.</li> <li>5. Криві ЖЦО.</li> </ol> <p>Завдання на СРС: знайдіть та розкрийте інші моделі ЖЦО.</p>
9-10	<p><b>Внутрішнє та зовнішнє середовище організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальна характеристика внутрішнього середовища організації. Моделі внутрішнього середовища організації.</li> <li>2. Мета, технологія, організаційна структура, персонал та корпоративна культура як</li> </ol>

	<p>елементи внутрішнього середовища.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Зовнішнє середовище організації. Мікро та макросередовище.</li> <li>Елементи мікросередовища.</li> <li>Елементи макросередовища.</li> <li>Взаємодія організації із зовнішнім середовищем.</li> <li>Способи адаптації організації до змін.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: можливості впливу організації на зовнішнє середовище</i></p>
11-12	<p><b>Типи організацій</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Загальна класифікація організацій.</li> <li>Типи організацій за взаємодією із зовнішнім середовищем (механістичні та органічні): сутність, ознаки, умови успішного функціонування.</li> <li>Типи організацій за взаємодією із людиною (корпоративні та індивідуалістичні): сутність та характеристики.</li> <li>Типи організацій за взаємодією із підрозділами: ієрархічні та адаптивні (гнучкі).</li> </ol> <p><b>Дидактичні засоби:</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>
13.	<p><b>Функції менеджменту. Планування як функція менеджменту</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Сутність та загальна характеристика функцій менеджменту.</li> <li>Поняття "планування". Його місце серед функцій управління.</li> <li>Основні етапи процесу планування та види планів в організації.</li> <li>Місія та мета в управлінні. Класифікація цілей організації.</li> <li>Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії.</li> <li>Реалізація стратегії та її оцінювання.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Регулювання як функція менеджменту.</i></p>
14	<p><b>Мотивація як функція менеджменту</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Основні задачі мотивації як функції менеджменту.</li> <li>Етапи мотивації як процесу.</li> <li>Методи мотивації.</li> <li>Ранні теорії мотивації.</li> <li>Змістовні теорії мотивації (теорії А. Маслоу, Д. МакК-лелланда, Ф. Герцберга).</li> <li>Процесні теорії мотивації (теорії В. Врума, Дж. Адамса, Л. Портера - Е. Лоулера. Е. Лока, С. Скінера).</li> <li>Теорії мотивації соціального напрямку і "якості трудового життя".</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: Причини виникнення мотиваційних проблем з персоналом організації.</i></p>
15	<p><b>Організація та контроль як функції менеджменту. Делегування повноважень</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Сутність функції організації та її місце в системі управління.</li> <li>Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Ступінь складності, ступінь формалізації та ступінь централізації</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Етапи організаційного проектування</li> <li>4. Поняття контролю та його місце в системі управління.</li> <li>5. Принципи, основні етапи та види контролю.</li> <li>6. Делегування, відповідальність та повноваження. Типи повноважень.</li> <li>7. Основні правила делегування. Опір делегуванню.</li> <li>8. Помилки, що допускаються при делегуванні.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: ланцюг команд, ланки та рівні управління.</i></p> <p><i>Діапазон контролю.</i></p>
--	--

### 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 та теорії організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Менеджмент як наука та мистецтво.</li> <li>2) Суб'єкт та об'єкт менеджменту.</li> <li>3) Поняття «менеджер». Співвідношення понять «менеджер», «підприємець», «бізнесмен».</li> <li>4) Теорія організації як наука: об'єкт, предмет, функції.</li> <li>5) Методи теорії організації: індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний, порівняльний.</li> <li>6) Місце теорії організації та менеджменту в системі наукових знань.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Управління, менеджмент, адміністрування та керування: сутність та зміст понять.</li> <li>2) 5 підходів до визначення поняття «менеджмент».</li> <li>3) Поняття організації за М.Месконом.</li> </ol>
2-3	<p><b>Сутність та особливості управлінської праці. Стилi керівництва та культура управління</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Сутність та особливості управлінської праці. Види управлінської діяльності.</li> <li>2) Вимоги до менеджерів та їх задачі. Чим займаються менеджери (дискусія)</li> <li>3) Рівні управління.</li> <li>4) Ролі менеджерів. Ролі менеджерів за Г. Мінцбергом.</li> <li>5) Сутність стиля керівництва. Типології стилів керівництва.</li> <li>6) Сутність дезорганізації. Види дезорганізаторів.</li> <li>7) Дезорганізаційні методи.</li> <li>8) Культура управління.</li> <li>9) Американська та японська культури управління.</li> <li>10) Особливості української культури управління.</li> <li>11) Індекс дистанції влади.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: Розкрити сутність рольової моделі діяльності керівника.</i></p> <p><i>Визначити прийнятні стилі керівництва в різних організаціях (в навчальному закладі, спортивній секції, гуртку, в родині тощо).</i></p>

4	<p><b>Теорії управління (менеджменту)</b></p> <p><i>Класичні теорії управління:</i> Школа наукового управління. Ф. Тейлор. Г. Гант, Ф. Гілберта та Л. Гілберт. Принципи ефективності управління Г. Емерсона. Принципи організації виробництва Г. Форда. Адміністративна теорія А.Файоля Теорія бюрократичної організації М.Вебера.</p> <p><b>Некласичні теорії менеджменту</b></p> <p>Філософія управління М.П. Фоллетт. Теорія організації Ч. Барнарда. Хоторнські експерименти та управлінські ідеї Е.Мейо. Теорії управління А. Маслоу, Ф.Херцберга, Д. Макгрегора.</p> <p><b>Сучасні теорії управління</b></p> <p>Кількісна школа (школа науки управління): П. Дракер, С.Черчмен, Д.Марч та Г.Саймон. Системні теорії управління: теорія П.Друкера, модель Маккінсі 7С, теорія Гласієр. Інтегровані підходи до управління: процесний, системний, ситуаційний.</p> <p><i>Завдання на СРС:</i> Управлінські принципи А.Файоля. Теорія стилів керівництва Р.Лайкерта. Теорія організаційного потенціалу І. Ансофф</p>
5-6.	<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. 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>3. Специфічні закони соціальної організації.</li> <li>4. Загальні принципи управління.</li> <li>5. Принцип Пітера, уявні виключення з принципу Пітера</li> <li>6. Просування ієрархічною драбиною (за С. Пітером).</li> <li>7. Синдром кінцевої зупинки: сутність, ознаки, методи профілактики (за С. Пітером).</li> <li>8. Закони Паркінсона.</li> <li>9. Життєвий цикл кабінетів (за Паркінсоном).</li> <li>10. Життя та смерть установ (Паркінсон)</li> <li>11. Закон Паретто (принцип 20/80).</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС:</i> принципи статичної та динамічної організації. Закон найменших Закон найменших. Приклади дії законів Паретто та Паркінсона.</p>
7	<p><b>Основні характеристики організації</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальна характеристика організацій та їх властивості.</li> <li>2. Класифікація організацій.</li> <li>3. Місія організації. Вимоги до формулювання місії. Приклади формулювання місії організацій (з аналізом щодо дотримання вимог).</li> <li>4. Поняття мети організації.</li> <li>5. Класифікація цілей. Основні властивості цілей (наступність, відносна важливість, підпорядкованість).</li> <li>6. Основні етапи побудови «Дерева цілей».</li> </ol>

	<i>Завдання на СРС: знайти та проаналізувати місії, мети існування та цілі організацій</i>
8	<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>● Г. Мільнера</li> <li>● Інші моделі ЖЦО</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>
9	<p><b>Внутрішнє та зовнішнє 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>
10	<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> </li> <li>2. Нові типи організацій: едхократичні, 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>
11	<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> <li>7. PEST-аналіз.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: мотивація як функція менеджменту</i></p>

12-13	<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> <li>5. Етапи організаційного проектування.</li> <li>6. Поняття контролю та його місце в системі управління.</li> <li>7. Принципи, основні етапи та види контролю.</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: ланцюг команд, ланки та рівні управління</i></p>
14	<p><b>Делегування повноважень</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Делегування, відповідальність та повноваження.</li> <li>2. Основні правила делегування.</li> <li>3. Помилки, що допускаються при делегуванні.</li> <li>4. Опір делегуванню.</li> <li>5. Типи повноважень: лінійні, штабні (апаратні)</li> </ol> <p><i>Завдання на СРС: діапазон контролю.</i></p>
15.	<b>Модульна контрольна робота</b>

## 6. Самостійна робота студента

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

Орієнтовне планування здобувачем освіти свого часу (академічних годин) на виконання окремих робіт СРС з навчальної дисципліни

№ з/п	Вид роботи студента /студентки	Норма часу, год.	Кількість	Всього, годин
1.	Підготовка до лекції	0,5	15	7,5
2.	Підготовка до семінару та ін. форм СРС	3,9	15	58,5
3.	Підготовка до МКР	4	1	4
4.	Підготовка до ДКР	20	1	20
5.	Підготовка до екзамену	30	1	30
	Всього			120

## 4. 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 здійснюються 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 роботи. Її метою 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 роботи відбувається у позааудиторний час. Студенти працюють у групах по 2-3 особи.

### **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).

У разі погіршення безпекових умов чи регулярних перебоїв з електроживленням, альтернативою **активності** на семінарському занятті є написання **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 **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, в тому числі спричинені вторгненням РФ на територію України, обговорюються в індивідуальному порядку.

### **Засоби комунікації**

Каналами зв'язку є:

- гугл-клас (матеріали, завдання, загальні оголошення);
- ZOOM-конференції (практичні заняття, консультації);
- телеграм-чат (загальні оголошення, питання, зворотний зв'язок);
- повідомлення в телеграмі (особисті питання);
- телефон (066-360-6416) (термінові, нагальні питання, які незручно вирішувати в месенджері);
- пошта: [evgar55@gmail.com](mailto:evgar55@gmail.com) (резервний канал 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. Якщо факт порушення академічної доброчесності виявлено після нарахування балів за певну роботу, ці бали анулюються.

При використанні інструментів ШІ студенти мають враховувати "Політику використання штучного інтелекту для академічної діяльності в КПІ ім. Ігоря Сікорського" (розміщення: <https://osvita.kpi.ua/node/1225>), зокрема те, що використання ШІ для створення враження, що здобувач знає більше, ніж є насправді, є академічним порушенням.

Політикою дисципліни дозволено використовувати інструменти генеративного ШІ при підготовці до занять та виконанні окремих завдань з дисципліни. В той же час, студенти мають пам'ятати про обмеження, притаманні будь-яким системам ШІ. Студенти повинні **сприймати згенерований ШІ текст критично**, що, окрім іншого, потребує достатнього для виявлення можливих помилок ШІ рівня розуміння матеріалу студентами. Категорично заборонено видавати згенеровані ШІ матеріали як результат власної самостійної роботи без подальшого опрацювання, перевірки та верифікації.

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

Поточний контроль: активність на семінарських заняттях, експрес-опитування, тематичні завдання, МКР.

Календарний контроль: провадиться двічі на семестр як моніторинг поточного стану виконання вимог силабусу. Здобувач є атестованим, якщо його поточний рейтинг складає не менше половини максимально можливого балу на момент виставлення атестації, що відповідає, як правило, 10 балам для першої атестації та 35 балам для другої.

Семестровий контроль: екзамен.

## Рейтингова система оцінювання

№ з/п	Контрольний захід оцінювання	%	Ваговий бал	Кіл-ть	Всього
1.	Активність на семінарах	42	3	14	42
3.	МКР	8	8	1	8
5.	Екзамен	50	50	1	50
	Всього				100

### Активність на семінарах

Активність на семінарах передбачає:

- доповідь з презентацією – до 2 балів (не більше 5 доповідей за семестр),
- інші види активності – до 2 балів.

За один семінар можна отримати не більше 3 балів. Максимальна кількість балів за активність на семінарах дорівнює 42 бали.

Критерії оцінювання:

- повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації); під час доповіді (обговорення) здобувач демонструє повне знання навчального матеріалу, логічне подання, розуміння термінології, методів тощо, правильно і обґрунтовано приймає необхідні рішення, наводить доцільні приклади, застосовує теоретичні знання на практиці, вільно інтерпретує інформацію; високий рівень виконання завдання (всіх його пунктів), повна аргументація; творчий підхід для відповіді на відкриті питання та кейс-стаді : 2,8-3 бали.
- достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з несуттєвими недоліками; під час доповіді (обговорення) спостерігається незначне порушення логіки викладення, наявна недостатня аргументація чи обґрунтування; або активна участь в обговоренні більше половини питань семінару; тематичні завдання виконано на достатньо високому рівні, допускаються окремі відхилення чи неточності, які студент / команда може виправити в процесі обговорення, надані відповіді на уточнюючі питання: 2,4-2,7 бали;
- неповна відповідь здобувача/здобувачки (не менше 60% потрібної інформації), засвоєно основний теоретичний матеріал, але допускаються неточності та окремі прогалини в знаннях, відсутня або хибна інтерпретація матеріалу; або активна участь в обговоренні кількох питань семінару; : доповідь 3-3,6 балів, інша активність – 3-бали; всі пункти тематичного завдання виконані на достатньому рівні, відповідь шаблонна; якість опрацювання теоретичного матеріалу та володіння термінологією прийнятна, окремі тези відповіді складно інтерпретувати; або якісно виконані лише окремі пункти завдання 2-2,3 бали;
- відповідь не відповідає вищезазначеним вимогам – 0 балів.

### МКР та екзамен

МКР та екзамен являють собою завдання у вигляді тестів, які дають можливість перевірити знання теорії з дисципліни. Рівень сформованості soft-skills, навичок командної роботи, комунікативних умінь тощо оцінюється протягом семестру. Тести передбачають надання відповідей на питання закритого типу. Перелік питань для підготовки до МКР та екзамену наведено у Додатку А.

МКР складається з 32 питань, правильна відповідь на кожне з яких оцінюється в 0,25 балів, тобто максимально за МКР можна заробити 8 балів.

Екзамен складається з 50 питань, правильна відповідь на кожне з яких оцінюється в 1 бал, тобто максимально на екзамені можна заробити 50 балів.

Якщо студент надав правильні відповіді менше ніж на 60% питань, то контрольний захід вважається незарахованим і студент отримує за нього 0 балів.

Заохочувальні бали можна отримати за написання тез чи наукових статей, участь у конкурсах за тематикою дисципліни.

Обов'язкові умови допуску до екзамену		Критерій
1	Семестровий рейтинг	Не менше 35 балів
2	Виконання практичного завдання	+

Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою

Кількість балів	Оцінка
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:** доцентом кафедри теорії та практики управління, кандидатом філософських наук, доцентом

Архиповою Євгенією Олександрівною

**Ухвалено** кафедрою теорії та практики управління (протокол № 15 від 19.06.2025 р.)

**Погоджено** Методичною комісією факультету соціології і права (протокол № 4 від 24.06.2025 р.)

## Питання для підготовки до МКР та 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.