

Києво-Могилянська школа врядування
імені Андрія Мелешевича



Силабус

навчальної дисципліни

Менеджмент організацій (вибіркова)

Загальний обсяг – **4 кредити**

Семестр – 4 (2 курс, весна)

Лекційні заняття – 8 годин

Групові заняття – 32 години

Самостійна робота – 80 годин

Заключний контроль – залік

ВИКЛАДАЧІ ДИСЦИПЛІНИ

Лектор: Москаленко Світлана Олексіївна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент Києво-Могилянської школи врядування факультету правничих наук НаУКМА.

Час і місце консультування:

14.00-15.00, четвер, місце консультування: ауд. 324, корпус 4, вул. Волоська 8/5

Онлайн, за домовленістю:

Електронні платформи: Zoom, Google Meet

Teams – команда - <https://teams.microsoft.com>;

Чат в Дистанційне навчання MOODLE платформа DistEdu НаУКМА. Дисципліна: «Менеджмент організацій»: <https://distedu.ukma.edu.ua>;

Контактна інформація:

+38(044) 425 60 73 (вн. 508), електронна адреса: s.moskalenko@ukma.edu.ua

Викладач, який веде групі заняття:

Москаленко Світлана Олексіївна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент Києво-Могилянської школи врядування факультету правничих наук НаУКМА.

ОПИС ДИСЦИПЛІНИ**Опис дисципліни**

Дисципліна орієнтована на формування системного мислення, знань та вмінь з управління функціональними підсистемами та елементами внутрішнього середовища організації, використання основних методів, механізмів та інструментів менеджменту в сучасних організаціях, розуміння характеристик і ролі організації як об'єкта управління, типів організаційних структур управління, прийняття управлінських рішень.

Вивчення запропонованих у межах дисципліни тем спрямоване на формування системи фахових компетенцій здобувачів вищої освіти у сфері публічного управління та адміністрування.

Зміст навчальної дисципліни узгоджується зі змістом розділу «Менеджмент» Програми предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування для вступу на навчання для здобуття ступеня магістра, затвердженої Наказом Міністерства освіти і науки України від 11.02.2022 № 157.

Курс спрямований на поглиблення знань, умінь і цінностей, що визначені вивченням обов'язкових навчальних дисциплін «Вступ до суспільного врядування», «Теорія та історія управління та самоврядування», «Економічна теорія у врядуванні» та орієнтований на вдосконалення компетентностей, які визначені стандартом спеціальності «Публічне управління та самоврядування», професійними стандартами державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, Стратегією розвитку НаУКМА в частині впровадження елементів проблемно-орієнтованого та неперервного навчання.

Мета навчання

Мета дисципліни: сформувати фахові компетентності щодо здатності забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів; формування знань про особливості управління організаціями та бізнес-процесами на основі кращих вітчизняних та зарубіжних практик врядування.

Завдання навчальної дисципліни:

- з'ясувати сутність, функціональні сфери та рівні менеджменту в організації;
- вивчити методи менеджменту як способи впливу керуючої системи на керовану;
- засвоїти характеристики системного, процесного та ситуаційного підходів у менеджменті організацій;
- опанувати функції планування, організування, мотивування, контролювання в менеджменті;
- засвоїти поняття організаційних стратегій та координації стратегічної діяльності;
- з'ясувати особливості управлінської інформації та здійснення комунікацій для досягнення цілей організації;
- набути вмінь щодо обґрунтування та прийняття управлінських рішень;
- засвоїти форми впливу у менеджменті, типи влади та підходи до лідерства;
- оволодіти знаннями щодо стилів керівництва.

Результати навчання

Здатність професійно розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі й характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

Очікувані результати навчання: відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281

«Публічне управління та адміністрування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти» від 29.10.2018 р. № 1172¹.

Загальні компетентності

ЗК01. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК04. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК05. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК06. Здатність працювати в команді.

ЗК08. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК09. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК012. Навички міжособистісної взаємодії.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК01. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й вміння розв'язання конфліктів.

СК02. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

СК3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.

СК07. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

СК09. Здатність готувати та реалізовувати проекти управлінських рішень для розвитку громади та їх впроваджувати.

СК10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

¹ Наказ Міністерства освіти і науки України «Стандарт вищої освіти. Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти. Ступінь вищої освіти - бакалавр. Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» (29.10.2018 р. № 1172). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/281-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-bakalavr.pdf>

СК11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.

СК14. Здатність до імплементації кращих українських та міжнародних практик суспільного врядування.

Нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти, сформульований у термінах результатів навчання

РН01. Використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства.

РН04. Знати структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування.

РН05. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

ПР8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

РН11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.

РН12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами, органами державної влади і місцевого самоврядування, приватними структурами.

РН14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

РН15. Застосовувати методи контролю якості у сфері професійної діяльності.

РН16. Використовувати дані статистичної звітності, обліку та спеціальних досліджень у професійній діяльності.

ОСНОВНА НАВЧАЛЬНА ЛІТЕРАТУРА

1. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім.

Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL:
<https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>

2. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с. URL:
<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/31710>

3. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник/за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. – К.: Ліра, 2018. – 528 с.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

4. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с. URL:
<https://drive.google.com/file/d/1PcUdKxJov9B5Ke9Gj6NLqC3GVypO2rJ4/view>

5. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с. URL:
http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf

6. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

7. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с. URL:
https://shron1.chtyvo.org.ua/Nazarchuk_Tetiana/Menedzhment_orhanizatsii.pdf?

8. Старченко Г.В. та ін. Операційний менеджмент : навч. посібник / Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. – Київ : Кондор-Видавництво, 2020. – 232 с.

9. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук. – Рівне : НУВГП, 2016. – 291 с.

10. Адізес І. Управління змінами / І. Адізес. – К: Book Chef, 2018. – 299 с.

11. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.

12. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020.
URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf>.
13. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / За заг. редакцією Щербак Н.В., Журавля Т.В., Толкованова В.В. – Київ : Видавництво «Фенікс», 2018. – 156 с.
14. Влада, сила й відповідальність як передумови прийняття рішень і відображення стилю керівництва в менеджменті / Брик О. М., Кочаровський М. С. // Психологія та психосоціальні інтервенції : наук. журн. – 2018. – Т. 1. – С. 15–19.
URL: <https://doi.org/10.18523/2617-2348.2018.15-19>
15. Мотивація в сучасному менеджменті: проблеми і протиріччя / Ігнат'єва І. А., Сербенівська А. Ю. // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2019. – Т. 4, вип. 1. – С. 41–47. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20194.1.41-47>

Інтернет-джерела

16. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>
17. Українська мережа ділової інформації. URL: www.liga.net
18. Платформа знань про менеджмент і бізнес-адміністрування. URL: www.12manage.com
19. Бібліотека знань House of Europe. URL: [https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags\[\]=7](https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags[]=7)
20. Матеріали сайту Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>
21. Матеріали сайту Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
22. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
23. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого. URL: <https://nlu.org.ua/>

ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Тема	Лекції	Групові заняття	Самостійн а робота
	годин		
Семестр 4 (2 курс, весна)			
Тема 1. Сутність та функціональні сфери менеджменту. Методи менеджменту	1	4	10
Тема 2. Організація як об'єкт управління. Система менеджменту організації	1	4	10
Тема 3. Функція планування в менеджменті. Система планів організації. Управління реалізацією стратегічного плану	1	4	10
Тема 4. Функція організування в менеджменті. Організаційна структура як результат організаційної діяльності	1	4	10
Тема 5. Функції мотивування й контролювання в менеджменті	1	4	10
Тема 6. Інформація і комунікації в менеджменті. Комунікативний процес	1	4	10
Тема 7. Управлінські рішення: етапи та методи прийняття управлінських рішень. Управління змінами	1	4	10
Тема 8. Вплив, влада та лідерство в менеджменті. Стили керівництва	1	4	10
Разом (4 кредити – 120 годин)	8	32	80
Залік (захист індивідуального завдання)			

Тема 1. Сутність та функціональні сфери менеджменту. Методи менеджменту

Лекції – 1 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 10 год.

1.1. Менеджмент як спеціалізований вид людської діяльності. Суб'єкти та процес менеджменту

1.2. Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR-менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний, еджайл-менеджмент, івент-менеджмент

1.3. Методи менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні

Обов'язкові для ознайомлення джерела:

1. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>

2. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник/за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. – К.: Ліра, 2018. – 528 с.

Необов'язкові для ознайомлення джерела:

3. Старченко Г.В. та ін. Операційний менеджмент : навч. посібник / Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. – Київ : Кондор-Видавництво, 2020. – 232 с.

4. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук. – Рівне : НУВГП, 2016. – 291 с.

5. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Nazarchuk Tetiana/Menedzhment orhanizatsii.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Nazarchuk_Tetiana/Menedzhment_orhanizatsii.pdf)

Інтернет-джерела

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

7. Українська мережа ділової інформації. URL: www.liga.net

8. Платформа знань про менеджмент і бізнес-адміністрування. URL: www.12manage.com

Обов'язкове практичне завдання 1. Мозковий штурм «Методи менеджменту як способи впливу керуючої системи на керовану». Дискусія: «Властивості процесу менеджменту». Робота в малих групах.

Тема 2. Організація як об'єкт управління. Система менеджменту організації.

Лекції – 1 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 10 год.

2.1. Організації: загальні характеристики та види. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації

2.2. Рівні менеджменту в організації.

2.3. Характеристики системного, процесного та ситуаційного підходів у менеджменті організацій

Обов'язкові для ознайомлення джерела:

1. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О.

Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/31710>

2. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник/за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. – К.: Ліра, 2018. – 528 с.

Необов'язкові для ознайомлення джерела:

3. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-

економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с. URL:

<https://drive.google.com/file/d/1PcUdKxJov9B5Ke9Gj6NLqC3GVypO2rJ4/view>

4. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

5. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с. URL:

http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf

Інтернет-джерела

6. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

7. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого. URL: <https://nlu.org.ua/>

8. Бібліотека знань House of Europe. URL: [https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags\[\]=7](https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags[]=7)

Обов'язкове практичне завдання 2. Кейс-стаді «Ситуація як конкретний набір обставин, що впливають на організацію протягом певного часу». Дискусія: «Чи доречно застосовувати універсальні теорії щодо діяльності організацій через їх унікальність?» Робота в малих групах.

Тема 3. Функція планування в менеджменті. Система планів організації.

Управління реалізацією стратегічного плану

Лекції – 1 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 10 год.

3.1. Визначення планування та його завдання

3.2. Система планів організації. Етапи процесу планування

3.3. Визначення, функціональне призначення та етапи стратегічного планування

3.4. Управління реалізацією стратегічного плану

Обов'язкові для ознайомлення джерела:

1. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
2. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник/за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. – К.: Ліра, 2018. – 528 с.

Необов'язкові для ознайомлення джерела:

3. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.
4. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук. – Рівне : НУВГП, 2016. – 291 с.
5. Адізес І. Управління змінами / І. Адізес. – К: Book Chef, 2018. – 299 с.

Інтернет-джерела

6. Матеріали сайту Кабінету Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>
7. Матеріали сайту Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Бібліотека знань House of Europe. URL: [https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags\[\]=7](https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags[]=7)

Обов'язкове практичне завдання 3. Кейс-стаді «Етапи процесу планування за Р. Акоффом» Дискусія: «Чи здатна організація навчатися на минулих стратегічних рішеннях?» Робота в малих групах.

Тема 4. Функція організування в менеджменті. Організаційна структура як результат організаційної діяльності

Лекції – 1 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 10 год.

4.1. Функція організування (за Майклом Месконом) як процес створення структури організації, що дає можливість людям працювати разом для досягнення її цілей

4.2. Організування та організаційна діяльність

4.3. Делегування повноважень у менеджменті

4.4. Основні елементи організаційної структури управління

4.5. Типи організаційних структур управління

Обов'язкові для ознайомлення джерела:

1. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/31710>

2. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник/за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. – К.: Ліра, 2018. – 528 с.

Необов'язкові для ознайомлення джерела:

3. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf

4. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

5. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Nazarchuk_Tetiana/Menedzhment_orhanizatsii.pdf

Інтернет-джерела

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

9. Українська мережа ділової інформації. URL: www.liga.net

10. Платформа знань про менеджмент і бізнес-адміністрування. URL: www.12manage.com

11. Бібліотека знань House of Europe. URL: [https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags\[\]=7](https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags[]=7)

Обов'язкове практичне завдання 4. Кейс-стаді «Етапи проектування організаційної структури: поділ організації на блоки на горизонтальному рівні, визначення співвідношення повноважень різних посад, визначення посадових обов'язків». Дискусія: «Повноваження як формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих». Робота в малих групах.

Тема 5. Функції мотивування й контролювання в менеджменті

Лекції – 1 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 10 год.

5.1. Базові поняття мотивування: потреба, мотив, спонукання, стимул, винагорода, цінність

5.2. Види мотивування

5.3. Змістові та процесуальні теорії мотивування

5.4. Основні види контролювання

5.5. Етапи процесу контролювання

Обов'язкові для ознайомлення джерела:

1. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560

КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL:
<https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>

2. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник/за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. – К.: Ліра, 2018. – 528 с.

Необов'язкові для ознайомлення джерела:

3. Мотивація в сучасному менеджменті: проблеми і протиріччя / Ігнат'єва І. А., Сербенівська А. Ю. // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2019. – Т. 4, вип. 1. – С. 41–47. – <https://doi.org/10.18523/2519-4739.20194.1.41-47>

4. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

5. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с. URL:
<https://drive.google.com/file/d/1PcUdKxJov9B5Ke9Gj6NLqC3GVypO2rJ4/view>

Інтернет-джерела

6. Платформа знань про менеджмент і бізнес-адміністрування. URL:
www.12manage.com

7. Бібліотека знань House of Europe. URL:
[https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags\[\]=7](https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags[]=7)

8. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL:
<http://www.nbuv.gov.ua/>

9. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого. URL:
<https://nlu.org.ua/>

Обов'язкове практичне завдання 5. Кейс-стаді «Контролювання як процес виявлення можливих відхилень запланованих показників, встановлення причин

цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення». Дискусія: «Який вид мотивування є дієвішим у сучасних умовах»? Робота в малих групах.

Тема 6. Інформація і комунікації в менеджменті. Комунікативний процес

Лекції – 1 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 10 год.

- 6.1 Інформація та її види
- 6.2. Вимоги до управлінської інформації
- 6.3. Поняття комунікації. Її види та засоби
- 6.4. Перешкоди в комунікаціях
- 6.5. Комунікативний процес

Обов'язкові для ознайомлення джерела:

1. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>

2. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник/за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. – К.: Ліра, 2018. – 528 с.

Необов'язкові для ознайомлення джерела:

3. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук. – Рівне : НУВГП, 2016. – 291 с.

4. Адізес І. Управління змінами / І. Адізес. – К: Book Chef, 2018. – 299 с.

5. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / За заг. редакцією Щербак Н.В., Журавля Т.В., Толкованова В.В. – Київ : Видавництво «Фенікс», 2018. – 156 с.

Інтернет-джерела

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

8. Українська мережа ділової інформації. URL: www.liga.net

9. Платформа знань про менеджмент і бізнес-адміністрування. URL: www.12manage.com

10. Бібліотека знань House of Europe. URL: [https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags\[\]=7](https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags[]=7)

Обов'язкове практичне завдання 6. Кейс-стаді «Шуми в комунікації як додаткові сигнали, не передбачені джерелом інформації, які спотворюють інформацію або спричиняють помилки в її передачі». Дискусія: «Як подолати перешкоди в комунікаціях»? Робота в малих групах.

Тема 7. Управлінські рішення: етапи та методи прийняття управлінських рішень.

Управління змінами.

Лекції – 1 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 10 год.

7.1. Характеристика управлінських рішень у менеджменті

7.2. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень

7.3. Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом)

7.4. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень

7.5. Управління змінами

Обов'язкові для ознайомлення джерела:

1. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/31710>

2. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник/за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. – К.: Ліра, 2018. – 528 с.

Необов'язкові для ознайомлення джерела:

3. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.
4. Адізес І. Управління змінами / І. Адізес. – К: Book Chef, 2018. – 299 с.
5. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук. – Рівне : НУВГП, 2016. – 291 с.

Інтернет-джерела

6. Платформа знань про менеджмент і бізнес-адміністрування. URL: www.12manage.com
7. Бібліотека знань House of Europe. URL: [https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags\[\]=7](https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags[]=7)
8. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
9. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого. URL: <https://nlu.org.ua/>

Обов'язкове практичне завдання 7. Мозковий штурм «Інформаційні та поведінкові обмеження в процесі прийняття управлінських рішень». Дискусія: «Чи працює зворотний зв'язок за Харрісоном в умовах невизначеності»? Робота в малих групах.

Тема 8. Вплив, влада та лідерство в менеджменті. Стилi керівництва

Лекції – 1 год., групові заняття – 4 год., самостійна робота – 10 год.

- 8.1 Форми впливу у менеджменті
- 8.2. Поняття влади та її типи. Баланс влади в організації
- 8.3. Підходи до лідерства
- 8.4. Стилi керівництва. Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левінім)

Обов'язкові для ознайомлення джерела:

1. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
2. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник/за загальною редакцією професора Мошека Г.Є. – К.: Ліра, 2018. – 528 с.

Необов'язкові для ознайомлення джерела:

3. Влада, сила й відповідальність як передумови прийняття рішень і відображення стилю керівництва в менеджменті / Брик О. М., Кочаровський М. С. // Психологія та психосоціальні інтервенції : наук. журн. – 2018. – Т. 1. – С. 15–19. – <https://doi.org/10.18523/2617-2348.2018.15-19>
4. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf>.
5. Адізес І. Управління змінами / І. Адізес. – К: Book Chef, 2018. – 299 с.
6. Формування нової корпоративної культури в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва / За заг. редакцією Щербак Н.В., Журавля Т.В., Толкованова В.В. – Київ : Видавництво «Фенікс», 2018. – 156 с
7. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.

Інтернет-джерела

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

9. Платформа знань про менеджмент і бізнес-адміністрування. URL: www.12manage.com

10. Бібліотека знань House of Europe. URL: [https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags\[\]=7](https://houseofeurope.org.ua/library?sort=date&search=&&tags[]=7)

11. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

12. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого. URL: <https://nlu.org.ua/>

Обов'язкове практичне завдання 8. Кейс-стаді «Типи влади у менеджменті».
Дискусія: «Яка форма впливу у менеджменті організацій є найдієвішою»? Робота в малих групах.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ТВОРЧЕ ЗАВДАННЯ

Індивідуальне творче завдання є одноосібною працею, що виконується у формі есе і подається в електронному вигляді.

Загальні вимоги до есе:

- обсяг – 5-6 сторінок;
- шрифт – 14, міжрядковий інтервал – 1,5;
- поля: верхнє – 2, нижнє – 2, лівє – 2,5, правє – 1,5;
- нумерація сторінок – знизу справа;
- структура: вступ (стислий), основна частина, висновки (аргументовані), список використаних джерел (в алфавітному порядку);
- посилання – у квадратних дужках, де вказується порядковий номер у списку використаних джерел та відповідні сторінки (наприклад: [2, с. 15-16]).

Тему есе студент/ка формулює самостійно відповідно до обраного завдання із запропонованого нижче переліку.

Завдання

1. Ф. Тейлор стверджував: *«Основною задачею менеджменту повинно бути забезпечення найбільшого процвітання підприємця разом з максимумом добробуту кожного працівника»*. Як цього досягти? Обґрунтуйте свою думку.

2. П. Друкеру належить вислів: *«Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу»*. Запропонуйте алгоритм такого перетворення.

3. Ф. Тейлор наголошував: *«Мистецтво наукового управління – це еволюція, а не винахід»*. Які найбільш значущі етапи цієї еволюції Ви б виокремили? Чому? Характеризуйте їх.

4. Р. Мак-Намара зазначав: *«Управління – найбільш творче мистецтво, мистецтво мистецтв, оскільки це мистецтво організовувати таланти»*. Мистецтво, як відомо, має такі головні категорії: засоби, жанр, стиль, форму та зміст. Розкрийте їх сутність у співвідношенні до управлінських категорій.

5. Автором висловлювання *«Мистецтво управління – це здатність приймати нетривіальне рішення в умовах дефіциту інформації і часу»* вважають В. Кноррінга. Чи погоджуєтеся Ви з ним, з огляду на характеристику загальнонаукових підходів до прийняття управлінських рішень? Обґрунтуйте відповідь.

6. Л. Якокка зауважував: *«Коли ви викладаєте свої думки на папері, відбувається щось таке, що спонукає вас вникнути в конкретні деталі. При цьому важче ввести в оману себе чи кого-небудь іншого»*. Що має містити документально оформлене управлінське рішення? Які найбільш поширені помилки допускають менеджери при прийнятті управлінських рішень? Як їх уникати?

7. К. Татеїсі належить вислів: *«Суть раціонального менеджменту полягає в тому, щоб дати працівнику можливість достатньо заробляти, відчувати задоволення від власної праці і брати участь в управлінні підприємством»*. З

яким із трьох основних підходів у менеджменті асоціюється для Вас це твердження? Чому?

8. Конфуцій стверджував: *«Якщо починають з неправильного, то мало надії на правильне завершення»*. Сукупність яких чинників, на Вашу думку, може дати максимальну надію на успішне завершення запланованих організаційних змін? Обґрунтуйте відповідь.

9. Л. Якокка говорив: *«Усі кращі якості менеджера зводяться до поняття «рішучість»*. Чи згодні Ви з наведеним твердженням? Чому? Опишіть якості менеджера, які Ви вважаєте найкращими.

10. Н. Гілл закликав: *«Щоб приймати ефективні рішення, аналізуйте, як це робили інші»*. На яких принципах має ґрунтуватися процес вирішення організаційних проблем, на Вашу думку? Охарактеризуйте основні етапи вироблення і виконання управлінського рішення.

11. Як Ви поясните вислів Д. Лоуелла: *«Я не вірю в принципи, але я вірю в зацікавленість»*? Про яку функцію менеджменту йдеться? Які взаємозалежні дії менеджера передбачає ця функція?

12. А. Файоль зазначав: *«Хороший контроль охороняє від неприємних сюрпризів, що можуть вилитися в катастрофу»*. Як Ви розумієте цей вислів? У чому полягає функція контролю? Яких помилок, на Вашу думку, варто уникати для успішної реалізації цієї функції?

13. П. Сенге належить фраза: *«Організації вчаться тільки завдяки тому, що вчаться люди»*. З якими напрямками розвитку організації Ви пов'язуєте це висловлювання? Сукупність яких чинників, на Вашу думку, може забезпечити успішну діяльність організації? Що може перешкоджати розвитку організації?

14. Як Ви розумієте вислів П. Хейне: *«Якби не було ефективних процедур, що спонукають людей до співробітництва, ми не змогли б насолоджуватися ніякими плодами цивілізації»*? Обґрунтуйте свою думку у контексті функціональних сфер менеджменту та його рівнів.

15. Х. Маккей говорив: «Ви будете байдужі людям доти, поки не виявите турботи про них». З якими методами управління Ви пов'язуєте це висловлювання? Охарактеризуйте способи реалізації управлінського впливу на персонал, що ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології.

16. А.Файоль свого часу стверджував: «Влада – це право віддавати розпорядження і сила, що примушує їм підкорятися». Чи актуальним є це вислів у сучасних умовах? Обґрунтуйте відповідь. Поясніть особливості понять «керівництво», «влада», «вплив».

Підготовлена робота надсилається викладачу за тиждень до заліку.

Залік

Залік проводиться у вигляді захисту індивідуальної творчої роботи.

1. Для презентації основних положень індивідуальної творчої роботи відводиться не більше 10 хвилин.
2. Після презентації передбачається обговорення (до 3-х запитань).
3. Презентація індивідуальної творчої роботи має бути чіткою, послідовною, логічною, аргументованою.

ОЦІНЮВАННЯ

Умови визначення навчального рейтингу

Вид роботи	Кількість	Максимальна кількість балів за виконану роботу
Виконання всіх завдань, що пропонуються на групових заняттях та у дистанційному форматі	8	Кожне змістовно та правильно виконане завдання – 7 балів. Разом: 56 балів. Активна участь у всіх заняттях – 14 балів.
Індивідуальне завдання. Підготовка есе (тема обирається самостійно; актуальність та оригінальність впливає на оцінку)	1	Підготовка есе з власними висновками та належною аргументацією – 15 балів.
Захист індивідуального завдання		Чіткість, послідовність, логічність, аргументованість – 15 балів.
Разом:		100 балів

Критерії складання заліку

Характеристика захисту індивідуального завдання	Максимальна кількість балів
Чіткість, послідовність, логічність, аргументованість виступу оцінюється у 10 балів.	15
Чіткість, послідовність, логічність, аргументованість відповідей на запитання оцінюється у 5 балів.	
Разом	15

ПОЛІТИКА ЩОДО ДИСЦИПЛІНИ

Відвідування. Відвідування семінарських занять є обов'язковими. Відвідування лекційних занять у НаУКМА є вільним.

Відпрацювання. Умови відпрацювання пропущених групових занять з поважних причин: надіслані відповіді на завдання (кейси, тести) у дистанційному форматі не пізніше ніж 2 тижні після проведення заняття – зниження оцінки на 10%; понад 2 тижні - зниження оцінки на 40%. За 1 тиждень до завершення дисципліни відпрацювання не приймаються.

Додаткові бали. Заохочувальні бали за активну діяльність студента в триместрі (участь у конференціях, написання статей, тез, участь у Міжнародних та Всеукраїнських олімпіадах, конкурсах, у громадській діяльності) у максимальній сумі – 10 балів, загальна сума не повинна перевищувати 100 балів. Додання студенту певної кількості заохочувальних балів до підсумкової суми балів за “активну діяльність в триместрі” є правом, а не обов'язком викладача.

Академічна доброчесність. Перевірка Індивідуального завдання на плагіат спеціальною комп'ютерною програмою.

Поведінка. Очікування та політика щодо поведінки студентів на заняттях: толерантність, доброзичливість, повага до думки інших, активність.

Студенти з обмеженими можливостями. Студенти з обмеженими можливостями можуть очно не відвідувати групові заняття, а спілкуватись з викладачем у дистанційному форматі.

МЕТОДИЧНА ПІДТРИМКА СТУДЕНТІВ

Методист кафедри суспільного врядування

Метелкіна Світлана Іванівна, методист Києво-Могилянської школи врядування; 12.00-13.00, вівторок, четвер, місце консультування: ауд. 324, корпус - 4, вул. Волоська 8/5.

Декан із роботи зі студентами

Азаров Денис Сергійович, кандидат юридичних наук, доцент, декан факультету правничих наук. Контакти: +38(044) 425 60 73. azarov@ukma.edu.ua
4 корпус НаУКМА, к. 302. вул. Волоська, 8/5.

ВАЖЛИВІ ДАТИ

Подія (чи вид роботи)	Дата (дата виконання)
Завдання 1-8	1-й -14-й тижні
Індивідуальне завдання	15-й тиждень
Залік (захист індивідуального творчого завдання)	16-й тиждень

Укладач:

С. О. Москаленко

*Затверджено на засіданні Києво-Могилянської школи врядування
17.02.2022.*

Завідувач

В. В. Тертичка