

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

**Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти**  
*Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)*

**Кафедра менеджменту та адміністрування**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор ВТЕІ КНТЕУ

 Н.Л. Замкова  
28 09 2020

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**MANAGEMENT**

**РОБОЧА ПРОГРАМА**

Ступінь вищої освіти	«бакалавр»	/ bachelor
Галузь знань	28 «Публічне управління та адміністрування»	/ 28 «Public Management and Administration»
Спеціальність	281 «Публічне управління та адміністрування»	/ 281 «Public Management and Administration»
Спеціалізація/ Освітня програма	«Публічне управління та адміністрування»	/ «Public Management and Administration»

**Розробники:** Шевчук Р.Б., к.н.держ.упр.,  
Семенюк І.Ю., к.е.н.

**Гарант освітньої програми** «Публічне управління та адміністрування» -  
Махначова Н.М., к.е.н., доцент

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту та адміністрування  
14.09.2020 р. пр. № 10; на засіданні вченої ради факультету економіки,  
менеджменту та права 21.09.2020 р. пр. № 9 та засіданні вченої ради інституту  
28.09.2020 р. пр. № 8.

**Рецензенти:** внутрішній рецензент Соколовська В.В., к.е.н., доцент, завідувач  
кафедри менеджменту та адміністрування  
зовнішній стейкхолдер Бачинська Г.С., директор Територіальний  
центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) міста Вінниці

Редактор: Фатєєва Т. Д.  
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.В.

Підп. до друку 05.10.2020 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний  
Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 1,33.  
Обл.-вид. арк.0,87. Тираж 5. Зам. № 396.

---

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ  
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ:

**Мета вивчення дисципліни:** *формування у здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» комплексу знань про загальні принципи, методи та функції управління підприємствами різних форм власності та галузей, необхідних для практичної роботи менеджера, і допомогти їм опанувати знання наукових основ управління організацією, формувати в них сучасний підхід до розв'язання як технічних, так і соціально-економічних проблем, а також набутти вмінь і деяких навичок створення умов для творчої та ефективної роботи людей у трудовому колективі.*

**Результати вивчення навчальної дисципліни її місце в освітньому процесі.**

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» для освітньої програми «Публічне управління та адміністрування» є формування комплексу компетентностей:

- **інтегральна компетентність:** здатність 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 і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

- **загальні компетентності:**

ЗК 4. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК 5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 6. Здатність працювати в команді.

ЗК 7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК 8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

- **фахові компетентності:**

ФК 1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

ФК 2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

ФК 6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів та підготовки і впровадження управлінських рішень із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.

ФК 7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

ФК 8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

ФК 16. Здатність організовувати діяльність органів публічного управління та організацій різних форм власності.

**Програмні результати навчання** здобувачів з навчальної дисципліни «Менеджмент» полягають:

ПРН 8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

ПРН 12. Уміти налагодити комунікацію між громадянами та органами державної влади і місцевого самоврядування.

ПРН 14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

ПРН 15. Застосовувати методи контролю якості у сфері професійної діяльності.

ПРН 16. Використовувати дані статистичної звітності, обліку та спеціальних досліджень у професійній діяльності.

ПРН 20. *Виробляти пропозиції щодо організаційної структури територіальних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, визначати їх взаємовідносини, повноваження, механізми їх передачі.*

**Міждисциплінарні зв'язки:** програма упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів, базується на вивченні таких нормативних дисциплін, як «Економічна теорія», «Статистичне забезпечення управління».

### **Критерії оцінювання результатів навчання**

*Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни. Мінімальний пороговий рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв і трансформувати його в мінімальну позитивну оцінку використовуваної числової (рейтингової) шкали.*

<b>Рівні компетентності</b>	<b>За шкалою КНТЕУ</b>	<b>Критерії оцінювання</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Високий (дослідницький)	90-100	Має обґрунтовані та всебічні знання з дисципліни, вміє узагальнювати та систематизувати набуті знання; самостійно знаходить джерела інформації та працює з ними; проводить власні дослідження, може використовувати набуті знання та вміння при розв'язанні задач.
Достатній (частково-пошуковий)	82-89	Володіє навчальним матеріалом, вміє зіставляти та узагальнювати, виявляє творчий інтерес до предмету, виконує завдання з повним поясненням та обґрунтуванням, але допускає незначні помилки; може усвідомити нові для нього факти, ідеї.

	75-81	Володіє визначеним програмою навчальним матеріалом; розв'язує завдання, передбачені програмою, з частковим поясненням.
Елементарний (репродуктивний)	69-74	Володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні; може самостійно розв'язати та пояснити розв'язання завдання.
	60-68	Ознайомлений з навчальним матеріалом, відтворює його на репродуктивному рівні; виконує елементарні завдання за зразком або відомим алгоритмом.
Низький (фрагментарний)	35-59	Ознайомлений та відтворює навчальний матеріал на рівні окремих фактів та фрагментів матеріалу; під керівництвом викладача виконує елементарні завдання.
	1-34	Ознайомлений з навчальним матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих фактів.

Результат виконання екзаменаційних завдань оцінюється з урахуванням результатів у співвідношенні 80:20, де 80 – максимальна оцінка за виконання екзаменаційного завдання, 20 – результат поточної успішності відповідно до шкали переведу поточної роботи для врахування її при підсумковій оцінці.

### Обсяг дисципліни в кредитах та його розподіл (тематичний план)

Назва теми	Кількість годин				Форми контролю
	Усього годин / кредитів	з них			
		лекції	практичні заняття	самостійна робота	
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Менеджмент як система наукових знань	10	2	2	6	УО, ІЗ
Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту	10	2	2	6	УО, ІЗ
Тема 3. Організація як об'єкт управління	10	2	2	6	ПО, ІЗ
Тема 4. Інформація та комунікації в менеджменті	10	2	2	6	Т, ІЗ
Тема 5. Планування в менеджменті	12	2	4	6	УО, ІЗ
Тема 6. Планування особистої роботи менеджера	12	2	4	6	Т, ІЗ
Тема 7. Організування в менеджменті	12	2	4	6	ПО, ІЗ

Тема 8. Мотивування в менеджменті	10	2	4	4	УО, ІЗ
Тема 9. Управління групами та командами	10	2	4	4	Т, ІЗ
Тема 10. Конфлікти та їх розвиток	10	2	4	4	УО, ІЗ
Тема 11. Контролювання в менеджменті	10	2	2	6	УО, ІЗ
Тема 12. Методи менеджменту	10	2	2	6	Т, ІЗ
Тема 13. Влада і лідерство	12	2	4	6	УО, ІЗ
Тема 14. Управлінські рішення в управлінні	12	2	4	6	ПО, Р
Тема 15. Етика управління та імідж організації	10	2	2	6	УО, ІЗ
Тема 16. Управління організаційними змінами і розвитком	10	2	2	6	УО, ІЗ
Тема 17. Ефективність менеджменту	10	2	2	6	ПО, ІЗ
Разом за семестр	180/6	34	50	96	

Умовні позначення:

УО – усне опитування;

ПО – письмове опитування;

Т – тестування;

ІЗ – індивідуальне завдання

## II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Зміст дисципліни (теми програми).**

### **Тема 1. Менеджмент як система наукових знань**

Організація як об'єкт управління. Поняття «організація». Ознаки та загальні риси організацій як об'єктів управління. Поділ праці в організації та необхідність управління. Організація як відкрита система. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Базові моделі організації та відповідні до них концепції управління організацією.

Еволюція поглядів на сутність менеджменту. Співвідношення категорій «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування». Емпіричний підхід до менеджменту. Управління як наука і мистецтво.

Цикл менеджменту. Сучасне тлумачення ролі і сутності менеджменту. Менеджери в організації. Ознаки діяльності менеджера. Розподіл управлінської

праці. Сфери менеджменту. Рівні менеджменту. Ролі менеджера в організації за Г. Мінцбергом. Якості, необхідні менеджерам. Перспективна модель менеджера.

## **Тема 2. Історія розвитку та сучасний стан менеджменту**

Виникнення науки менеджменту та напрямки еволюції управлінської думки. Передумови виникнення науки управління.

Ранні теорії менеджменту. Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративна школа управління): напрямки і цілі досліджень; основні здобутки; значення для сучасної практики; обмеженість. Неокласична теорія менеджменту (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки): спрямованість досліджень; внесок у розвиток науки управління; основні недоліки. Кількісна теорія менеджменту: основні ідеї; внесок у розвиток теорії управління; напрямки використання досягнень.

Інтегровані підходи до управління. Спільні риси інтегрованих підходів до управління. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів до управління: основні ідеї; внесок у розвиток науки управління; практичне застосування.

Сучасні напрямки розвитку науки управління. Тенденція посилення технократичного аспекту менеджменту. Орієнтація на технічні та технологічні нововведення.

## **Тема 3. Організація як об'єкт управління**

Поняття організації. Сутність і основні риси формальної організації.

Причини виникнення, принципи функціонування організацій. Складові категорії «організація». Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Класифікація виробничо-господарських організацій. Підприємство: виробничо-правова форма виробничо-господарської організації.

Види і статус підприємств в Україні.

## **Тема 4. Інформація та комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги, які пред'являються до інформації.

Поняття і роль комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі

комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.

### **Тема 5. Планування в менеджменті**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв'язок. Класифікація планів організації.

Етапи процесу планування: визначення місії та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Економіко-організаційний зміст оперативного планування.

Загальна характеристика бізнес-планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

### **Тема 6. Планування особистої роботи менеджера**

Цільове планування роботи менеджера. Методи планування особистої діяльності менеджера. Основні стадії перспективного й оперативного планування особистої роботи менеджера.

Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності. Раціональний розподіл функцій між керівником та працівниками апарату управління. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць. Делегування повноважень. Основні перешкоди делегуванню. Розподіл завдань. Техніка і форми передання розпоряджень. Ключові принципи розпорядчої діяльності.

Методи нормування управлінської діяльності. Порядок розрахунку нормативів трудомісткості управління. Особливості часу як ресурсу. Тайм-менеджмент. Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому, особливості прийому з особистих питань. Раціоналізація телефонних розмов.

### **Тема 7. Організування в менеджменті**

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття «організація» та «організаційна діяльність». Основні складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації. Поняття «схема організаційної структури управління».

Основи теорії організації. Загальна характеристика класичної теорії організації: універсальні принципи управління А. Файоля; модель «ідеальної бюрократії» М. Вебера. Поведінковий підхід в теорії організації. Ситуаційний підхід в теорії організації: основні результати дослідження впливу технології,



розмірів організації, зовнішнього середовища і стратегії на організаційну структуру. Сучасні напрямки розвитку теорії організації.

Основи організаційного проектування. Сутнісна характеристика проектування робіт в організації. Методи проектування і перепроєктування робіт в організації. Поняття, принципи класифікації та базові схеми департаменталізації.

Централізація і децентралізація. Діапазон контролю і фактори, що впливають на його величину. Висока і плоска структури організації. Механізми вертикальної і горизонтальної координації робіт і видів діяльності в організації.

Типи організаційних структур управління. Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична організаційні структури. Мережеві організаційні структури. Переваги та недоліки різних типів організаційних структур. Фактори формування організаційної структури управління. Методи вибору типу організаційної структури.

### **Тема 8. Мотивування в менеджменті**

Поняття мотивування як функції менеджменту. Теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Ф. Герцберга, теорії Х та Y Д. Мак-Грегора) та теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей).

Мотиваційні засоби менеджера. Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата, система винагород і премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу і морального стимулювання.

### **Тема 9. Управління групами та командами**

Відмінності команди і колективу, команди і малої групи. Основні характеристики команди. Основні види груп залежно від рівня розвитку групової активності. Групи і фактори, що визначають їх зрілість. Групові норми. Колектив, його функції та ознаки. Види колективів (первинні, вторинні, тимчасові, постійні, формальні, неформальні). Стадії формування колективу. Фактори, що впливають на виникнення конфліктів у групах та колективах.

Формування команди. Основні принципи команди: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність. Етапи формування команди. Визначення цілей формування команди. Прийняття рішення про лідерство в команді. Підбір членів команди. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди. Розвиток командної взаємодії.

Перетворення групи людей у команду. Ефект синергії. Ефективна команда.

### **Тема 10. Конфлікти та їх розвиток**

Теоретичні основи конфлікту. Основні теорії конфлікту. Класифікації конфліктів, основні ознаки. Основні теоретичні підходи до вивчення та аналізу конфліктів.

Управління конфліктом. Основні форми управління конфліктом. Методи вирішення конфлікту. Внутрішньоособові методи. Структурні методи. Поступове згладжування протиріч. Попередження конфлікту. Прийняття оптимальних рішень у конфліктних ситуаціях. Розв'язання конфлікту. Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту. Розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих наслідків. Повна ліквідація конфронтації через взаємне примирення. Зникнення конфронтації. Послаблення конфлікту взаємними поступками. Трансформація конфлікту. Діагностика конфлікту. Прогнозування конфлікту. Попередження конфлікту. Стимулювання конфлікту. Регулювання конфлікту.

### **Тема 11. Контролювання в менеджменті**

Поняття контролю, його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; подолання складних організаційних проблем; мінімізація затрат.

Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль. Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; внесення коректив.

Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль. Фінансовий контроль. Системи контролювання: внутріфірмове; незалежне; державне регулювання.

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Функція менеджменту «оперативне регулювання».

### **Тема 12. Методи менеджменту**

Сутність та особливості формування методів менеджменту, класифікація та характеристика методів менеджменту. Економічні методи менеджменту (економічні плани, економічні стимули, бюджет). Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Соціальні прогнози, соціальні плани.

### **Тема 13. Влада і лідерство**

Поняття та природа лідерства. Співвідношення категорій «вплив», «влада», «залежність», «лідерство». Лідерство як механізм сполучення різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера і лідера.

Теорія особистих якостей лідера. Концепції поведінки лідера. Поняття «стиль керування» та «діапазон стилів керування». Авторитарний і демократичний стилі керування. Висновки за результатами досліджень поведінкових концепцій лідерства.

Концепції ситуаційного лідерства. Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Основні здобутки ситуаційного підходу до вивчення лідерства. Сучасні концепції лідерства.

### **Тема 14. Управлінські рішення в управлінні**

Природа, сутність та класифікація рішень у сфері менеджменту. Умови прийняття управлінських рішень. Технологія розробки рішень.

Механізм оптимізації рішень. Модель прийняття рішень. Причини використання моделей. Види моделей. Способи моделювання. Методи моделювання та прогнозування: платіжна матриця, дерево рішень, методи прогнозування.

### **Тема 15. Етика та відповідальність в управлінні**

Сутність відповідальності та етики в менеджменті. Зміст юридичної відповідальності: дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Переваги і недоліки соціальної відповідальності. Сутність і значення соціальної поведінки.

Етична поведінка як сукупність вчинків і дій людей. Причини неетичної поведінки. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

### **Тема 16. Управління організаційними змінами і розвитком**

Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін у діяльності організації. Умови, елементи і фактори ефективності організаційних перетворень.

Типи організаційних змін. Рівні організаційних змін та компоненти організаційних перетворень. Моделювання організаційних перетворень. Процес проведення організаційних змін. Алгоритм управління змінами в організації. Методи управління процесами змін: м'які, жорсткі, комбіновані. Сучасні підходи до управління змінами в організації.

Опір змінам та причини їх виникнення. Оцінювання рівня опору змінам. Методи подолання опору. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку організації із врахуванням опору змінам.

### **Тема 17. Ефективність менеджменту**

Ефективність діяльності організації. Поняття «організаційна ефективність». Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. Особливості оцінки ефективності діяльності організації.

Підходи до вивчення організаційної ефективності: цільовий; системний; параметричний, з урахуванням фактора часу. Критерії ефективності організаційної діяльності.

Ефективність управління. Поняття «ефективність управління». Підходи до визначення ефективності управління: цільовий; функціональний; композиційний; множинний; поведінковий. Показники ефективності управлінської діяльності. Напрямки підвищення ефективності управління організацією.

## Структура навчальної дисципліни

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
<p><b>Знати:</b> основні категорії менеджменту; закономирності та принципи управління</p> <p><b>Вміти:</b> визначати пріоритетність дії законів та принципів управління залежно від конкретної ситуації</p>	<p><b>Тема 1 Менеджмент як система наукових знань</b> <b>Лекція №1</b> <b>План лекції</b> 1. Сутність і основні категорії менеджменту 2. Предмет і методи менеджменту 3. Основні закони і принципи менеджменту <b>Література</b> Основна: 1, 2, 3. Додаткова: 11, 12. Інтернет-джерела: 22, 24</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття: дослідження відмінностей між поняттями «управління» та «менеджмент»</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 1</b> Питання до заняття 1. Поняття «управління» та «менеджмент» 2. Управління як сфера наукової діяльності, як функція та процес 3. Менеджер як основний суб'єкт управління</p>	2
<p><b>Знати:</b> історію розвитку менеджменту, сучасні тренди розвитку науки управління</p> <p><b>Вміти:</b> застосовувати процесний, системний та ситуаційний підходи до управління</p>	<p><b>Тема 2 Історія розвитку та сучасний стан менеджменту</b> <b>Лекція №2</b> <b>План лекції</b> 1. Історія розвитку менеджменту 2. Наукові школи менеджменту 3. Сучасні тренди розвитку менеджменту <b>Література</b> Основна: 4, 5. Додаткова: 7, 9. Інтернет-джерела: 22, 24.</p>	2

	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття: дослідження еволюції наукових підходів до управління організаціями, характеристик теорій менеджменту.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 2</b> Питання до заняття 1. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями. 2. Теорії менеджменту та їх характеристика. 3. Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління: основні ідеї; внесок у розвиток науки управління; практичне застосування. 4. Інтегровані підходи до управління</p>	2
<p><b>Знати:</b> сутність та основні риси формальної організації, розуміти концепцію життєвого циклу організації</p> <p><b>Вміти:</b> визначати та встановлювати взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх та зовнішніх змінних в організації</p>	<p><b>Тема 3 Організація як об'єкт управління</b> <b>Лекція №3</b> <b>План лекції</b> 1. Сутність та види організацій 2. Внутрішнє та зовнішнє середовища організації 3. Взаємодія організації зі стейкхолдерами 4. Адаптація організації до ринкового середовища <b>Література</b> Основна: 1, 2, 4. Додаткова: 10, 14, 20. Інтернет-джерела: 22, 23.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття: дослідження основних рис формальної організації, взаємозв'язків внутрішніх та зовнішніх змінних в організації.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 3</b> Питання до заняття 1. Сутність і основні риси формальної організації. 2. Взаємозв'язок внутрішніх змінних організації 3. Оцінка факторів зовнішнього середовища. 4. Концепції життєвого циклу організації.</p>	2

<p><b>Знати:</b> сутність комунікацій в управлінні, вимоги до інформації</p> <p><b>Вміти:</b> здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів, визначати та невілювати перешкоди в комунікаціях</p>	<p><b>Тема 4 Інформація та комунікації в менеджменті</b> <b>Лекція №4</b> <b>План лекції</b> 1. Інформація, її види та роль в менеджменті. 2. Класифікація інформації. 3. Вимоги, які пред'являються до інформації. 4. Поняття і роль комунікацій. 5. Перешкоди в комунікаціях. <b>Література</b> Основна: 1, 3, 4, 5. Додаткова: 6, 7, 9. Інтернет-джерела: 22, 23.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 4</b> Питання до заняття 1. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. 2. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. 3. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. 4. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу.</p>	2
<p><b>Знати:</b> суть, принципи, етапи та види планування</p> <p><b>Вміти:</b> визначати місію та цілі підприємства, розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності</p>	<p><b>Тема 5 Планування в менеджменті</b> <b>Лекція №5</b> <b>План лекції</b> 1. Суть, принципи та види планування 2. Цільове планування діяльності організації 3. Етапи розроблення стратегічних планів діяльності організації <b>Література:</b> Основна: 1, 3, 5. Додаткова: 8, 9, 14. Інтернет-джерела: 22, 23.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття: дослідження видів, принципів та етапів планування, аналіз місій вітчизняних компаній, визначення особливостей постановки цілей.</p>	6

	<p><b>Практичне заняття № 5</b> Запитання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Етапи процесу планування.</li> <li>2. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації.</li> <li>3. Процес постановки цілей.</li> <li>4. Бізнес-план.</li> </ol> <p><b>Практичне заняття № 6</b> Робота в групах. Вирішення ситуаційних завдань.</p>	4
<p><b>Знати:</b> роль та значення планування у роботі менеджера, процедури вибору пріоритетних цілей</p> <p><b>Вміти:</b> обліковувати та аналізувати робочий час керівника, визначати пріоритетність постановки та виконання завдань, планувати та управляти часом</p>	<p><b>Тема 6 Планування особистої роботи менеджера</b> <b>Лекція №6</b> <b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цільове планування роботи менеджера.</li> <li>2. Розпорядча діяльність менеджера.</li> <li>3. Облік та аналіз робочого часу менеджера.</li> <li>4. Особисті контакти менеджера.</li> </ol> <p><b>Література</b> Основна: 1, 3, 4, 5. Додаткова: 6, 7, 9. Інтернет-джерела: 22, 23.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Написання есе на вибір:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Робочий день керівника.</li> <li>2. Моя успішна кар'єра.</li> </ol>	6
	<p><b>Практичне заняття № 7</b> Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особливості планування роботи менеджера.</li> <li>2. Вибір пріоритетних справ.</li> <li>3. Технологія проведення нарад.</li> </ol> <p>Ситуаційне завдання: «Робочий день керівника»</p> <p><b>Практичне заняття № 8</b> Вирішення ситуаційного завдання «Робочий день керівника»</p>	4



<p><b>Знати:</b> види та типи організаційних структур</p> <p><b>Вміти:</b> будувати організаційних структур організації різних форм власності та організаційно-правових форм</p>	<p><b>Тема 7 Організування в менеджменті</b> <b>Лекція №7</b> <b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність організаційної діяльності</li> <li>2. Види та типи організаційних структур</li> <li>3. Проектування організаційних структур управління</li> <li>4. Процес реалізації організаційних змін.</li> </ol> <p><b>Література</b> Основна: 1, 4, 5. Додаткова: 16, 20. Інтернет-джерела: 22, 23.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття: дослідження видів організаційних структур, вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління змінами.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 9</b> Запитання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організаційного проектування.</li> <li>2. Централізація і децентралізація.</li> <li>3. Діапазон контролю.</li> <li>4. Типи організаційних структур управління.</li> </ol> <p><b>Практичне заняття № 10</b> Завдання до заняття вирішення ситуаційних завдань «Організаційні структури та структури управління»; «Управління організаційними змінами».</p>	4
<p><b>Знати:</b> основні теорії мотивації, модель мотиваційної діяльності менеджера</p> <p><b>Вміти:</b> формувати мотиваційний профіль співробітників</p>	<p><b>Тема 8 Мотивування в менеджменті</b> <b>Лекція №8</b> <b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття та сутність мотивування</li> <li>2. Основні теорії мотивування</li> <li>3. Розроблення системи мотивування в організації</li> <li>4. Моделі мотивування діяльності менеджера</li> </ol> <p><b>Література</b> Основна: 1, 3, 4. Додаткова: 13, 16, 18, 19. Інтернет-джерела: 22, 24.</p>	2

	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Написання есе: Як спонукати колектив працювати ефективно?</p>	4
	<p><b>Практичне заняття № 11</b> 1. Теорії мотивування: переваги та недоліки. 2. Засоби матеріальної мотивації. 3. Сучасні системи та форми стимулювання праці. 4. Методи соціального впливу і морального стимулювання.</p> <p><b>Практичне заняття № 12</b> Завдання до заняття Створення мотиваційного профілю співробітника компанії</p>	4
<p><b>Знати:</b> сутність та основні характеристики команди і колективу, команди і малої групи, сутність і значення ефекту синергії</p> <p><b>Вміти:</b> формувати команди, налагоджувати комунікативні зв'язки між членами команди</p>	<p><b>Тема 9. Управління групами та командами</b> <b>Лекція №9</b> <b>План лекції</b> 1. Основні характеристики команди. 2. Основні види груп. 3. Колектив, його функції та ознаки. 4. Формування команди. Основна: 1, 2, 3, 5. Додаткова: 17, 18, 21. Інтернет-джерела: 22, 24.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття.</p>	4
	<p><b>Практичне заняття № 13</b> Запитання до заняття 1. Основні принципи роботи команди 2. Етапи формування команди. 3. Визначення цілей формування команди. 4. Підбір членів команди.</p> <p><b>Практичне заняття № 14</b> Робота в групах. Вирішення ситуаційних завдань.</p>	4

<p><b>Знати:</b> сутність та типи конфліктів, основні форми управління конфліктом</p> <p><b>Вміти:</b> злагоджувати протиріччя, вирішувати та попереджати конфлікти</p>	<p><b>Тема 10. Конфлікти та їх розвиток</b> <b>Лекція №10</b> <b>План лекції</b> 1. Теоретичні основи конфлікту. 2. Основні теорії конфлікту. 3. Класифікації конфліктів, основні ознаки. 4. Управління конфліктом.</p> <p><b>Література</b> Основна: 1, 2, 3, 5. Додаткова: 17, 18, 21. Інтернет-джерела: 22, 24.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття: проаналізувати конфлікти, що мали місце в особистому житті, визначити які були способи їх вирішення.</p>	4
	<p><b>Практичне заняття № 15</b> Питання до заняття 1. Основні форми управління конфліктом. 2. Методи вирішення конфлікту. 3. Попередження конфлікту. 4. Розв'язання конфлікту.</p> <p><b>Практичне заняття № 16</b> Групова робота. Вирішення ситуаційних завдань та кейсів.</p>	4
<p><b>Знати:</b> сутність, принципи і цілі контролювання; види контролю в діяльності організації</p> <p><b>Вміти:</b> визначати причини опору контролю, застосовувати методи подолання опору</p>	<p><b>Тема 11 Контролювання в менеджменті</b> <b>Лекція №11</b> <b>План лекції</b> 1. Сутність, принципи і цілі контролювання 2. Види контролю в діяльності організації 3. Процес реалізації функції контролювання 4. Індикатори необхідності контролювання діяльності організації</p> <p><b>Література</b> Основна: 1, 2, 3. Додаткова: 7, 11, 17. Інтернет-джерела: 22, 24.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття: дослідження причин опору контролю, основних елементів контролю в організації.</p>	6

	<p><b>Практичне заняття № 17</b> Питання до заняття</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характеристика видів управлінського контролю, їх сильні та слабкі сторони.</li> <li>2. Ідентифікація вимог до побудови ефективної системи контролю.</li> <li>3. Причини опору контролю та методи їх подолання.</li> <li>4. Основних інструментів операційного контролю в організації.</li> </ol> <p>Ситуаційне завдання: обговорення моделі, проблем та засобів контролю поведінки робітників в організації.</p>	2
<p><b>Знати:</b> сутність та особливості формування методів менеджменту</p> <p><b>Вміти:</b> класифікувати та використовувати методи менеджменту</p>	<p><b>Тема 12 Методи менеджменту</b> <b>Лекція №12</b> <b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та особливості методів менеджменту.</li> <li>2. Економічні методи менеджменту.</li> <li>3. Адміністративні методи менеджменту.</li> <li>4. Соціально-психологічні методи менеджменту.</li> </ol> <p>Література Основна: 1, 3, 4. Додаткова: 20. Інтернет-джерела: 22, 24.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття: підготувати есе на тему «Методи менеджменту для вдосконалення управління потенціалом підприємства»</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 18</b> Групова робота. Вирішення ситуаційних завдань.</p>	2
<p><b>Знати:</b> поняття та природу лідерства, концепції поведінки лідера та методи формування функціонально адаптованого менеджера</p> <p><b>Вміти:</b> визначати стилі лідерства, формувати</p>	<p><b>Тема 13 Влада і лідерство</b> <b>Лекція №13</b> <b>План лекції</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суть влади та відповідальності управління</li> <li>2. Основні типи лідерства та інструменти його забезпечення</li> <li>3. Емоційна компетенція менеджера</li> <li>4. Методи формування функціонально адаптованого менеджера.</li> </ol> <p><b>Література</b> Основна: 1, 4, 5. Додаткова: 17, 18, 20. Інтернет-джерела: 22, 23.</p>	2

процес розвитку персонального лідерства	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття: дослідити співвідношення категорій «вплив», «влада», «залежність», «лідерство», проаналізувати сучасні концепції лідерства.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 19</b> Питання до заняття 1. Концепції поведінки лідера. 2. Концепції ситуаційного лідерства. 3. Сучасні концепції лідерства. <b>Практичне заняття № 20</b> Групова робота. Вирішення ситуаційних завдань.</p>	4
<p><b>Знати:</b> природу та сутність управлінських рішень, технологію прийняття рішень</p> <p><b>Вміти:</b> приймати управлінські рішення застосовуючи різноманітні механізми прийняття рішень</p>	<p><b>Тема 14 Управлінські рішення як в управлінні</b> <b>Лекція №14</b> <b>План лекції</b> 1. Природа, сутність та класифікація рішень у сфері менеджменту. 2. Умови прийняття управлінських рішень. 3. Технологія прийняття рішень. <b>Література</b> Основна: 1, 2, 5. Додаткова: 6, 17. Інтернет-джерела: 22, 23.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Завдання: визначити причини використання моделей при прийнятті управлінських рішень.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 21</b> Питання до заняття 1. Механізм оптимізації рішень. 2. Модель прийняття рішень. 3. Методи моделювання та прогнозування <b>Практичне заняття № 22</b> Групова робота. Вирішення ситуаційних завдань.</p>	4

<p><b>Знати:</b> сутність та значення етики та соціальної відповідальності в бізнесі</p> <p><b>Вміти:</b> пристосуватися і відгукуватися на проблеми, які виникають в соціальному середовищі</p>	<p><b>Тема 15. Етика та відповідальність в управлінні</b> <b>Лекція №15</b> <b>План лекції</b> 1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті. 2. Сутність і значення соціальної поведінки. 3. Етична поведінка як сукупність вчинків і дій людей. <b>Література</b> Основна: 1, 4, 5. Додаткова: 17, 20. Інтернет-джерела: 22, 23.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття. Завдання: визначити переваги і недоліки соціальної відповідальності.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 23</b> Питання до заняття 1. Відповідальності та етики в менеджменті. 2. Зміст юридичної відповідальності. 3. Причини неетичної поведінки. 4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.</p>	2
<p><b>Знати:</b> умови, елементи і фактори ефективності організаційних перетворень</p> <p><b>Вміти:</b> використовувати сучасні підходи до управління змінами в організації</p>	<p><b>Тема 16. Управління організаційними змінами і розвитком</b> <b>Лекція №16</b> <b>План лекції</b> 1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. 2. Типи організаційних змін. 3. Методи управління процесами змін. 4. Опір змінам та причини їх виникнення. <b>Література</b> Основна: 1, 2, 5. Додаткова: 17. Інтернет-джерела: 22.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 24</b> Групова робота. Вирішення ситуаційних завдань.</p>	2

<p><b>Знати:</b> підходи до визначення ефективності діяльності організації</p> <p><b>Вміти:</b> оцінювати ефективність діяльності організації та ефективність управління</p>	<p><b>Тема 17. Ефективність менеджменту</b> <b>Лекція №17</b> <b>План лекції</b> 1. Ефективність діяльності організації. 2. Особливості оцінки ефективності діяльності організації. 3. Ефективність управління. Література Основна: 1, 3, 4. Додаткова: 9, 15, 17. Інтернет-джерела: 22, 23.</p>	2
	<p><b>Самостійна робота студентів.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції, підготовка до практичного заняття: дослідження напрямків підвищення ефективності управління організацією.</p>	6
	<p><b>Практичне заняття № 25</b> Завдання до заняття Оцінити ефективність діяльності організації, надати рекомендації щодо покращення показників роботи.</p>	2
		180

### III. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

#### Основні

1. Бабчинська О. І. *Менеджмент: опорний конспект лекцій. Електронні дані.* Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Систем. вимоги: Acrobat Reader. Режим доступу: [http://10.0.2.150/docs/2018/135\\_2018/Menedzhment.pdf](http://10.0.2.150/docs/2018/135_2018/Menedzhment.pdf).

2. Боковець В. В. *Основи менеджменту: навч. посібник.* Електронні дані. Вінниця: Глобус-Прес, 2013. Систем. вимоги: Acrobat Reader. Режим доступу: [http://10.0.2.150/docs/Pidruchnyky/Osnovy\\_menedgmentu.pdf](http://10.0.2.150/docs/Pidruchnyky/Osnovy_menedgmentu.pdf).

3. *Основи менеджменту: опорний конспект лекцій / авт.: Г. Є. Мошек, В. С. Ціпуринда. К.: КНТЕУ, 2014. 117 с.*

4. *Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ: Кондор, 2015. 563 с.*

5. *Сичова Н. В., Гайдай Ю. В., Ракша Н. В. Менеджмент: опорний конспект лекцій. Київ: КНТЕУ, 2017. 91 с.*

## Додаткові

6. Андронов А. *Управленческие решения в функциональной системе менеджмента в организации*. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 2. С. 35–36.

7. Балдинюк А. Г. *Проблеми менеджменту у період кризи [Електронний ресурс]*. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : збірник наукових праць IV Міжнародної науково-практичної конференції 18-20 травня 2016 р. Вінниця, 2016. № Ч. 1. С. 147–153.

8. Горевая Н. С. *Активный менеджмент и маркетинг - путь к оптимизации управления предприятием*. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2010. №3. С. 98–100.

9. Ігнатів Л. М. *Пріоритетність в управлінні: суспільно-економічний аспект*. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2013. № 3. С.17–24.

10. Ігнат'єв О. І. *Теоретичні засади проектування організаційних структур управління в системі реалізації стратегічних змін*. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2015. № 1. С.45–50.

11. Мельник І. І., Лозовський О. М. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку менеджменту в Україні*. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція : збірник наукових праць, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2014. С.199–202.

12. Мотолін М., Базюк В., Бондарчук Л. В. *Вплив науково - технічного прогресу на розвиток менеджменту*. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція : збірник наукових праць, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2014. С.167–170.

13. Нищенко А. *Анализ теорий мотивации в современном менеджменте*. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 2. С. 58–59.

14. Онищенко В. *Менеджмент транснаціональних корпорацій*. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2017. № 1. С. 42–56.

15. Онофрійчук О. В., Петлінська Ю. О., Бондарчук Л. В. *Вплив та процес дослідження науково - технічного прогресу в суспільно - економічних процесах*. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція : збірник наукових праць, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2014. С.575–578.

16. Петрова І., Бабчинська О. І. *Функції менеджменту та їх взаємозв'язок*. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології : III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 383–384.



17. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. *Менеджмент: теорія та практика : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп.* Тернопіль : Карт-блани, 2005. 486 с.

18. Сай-Бондар Ю., Бабчинська О. І. *Роль управління персоналом у менеджменті. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція,*

19. Цаплюк Я. О., Боковець В. В. *Авторитет керівника як елемент ефективного впливу на підлеглих [Електронний ресурс]. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 537–541.*

20. Церковна Т. О., Боковець В. В. *Впровадження сучасних управлінських технологій на підприємствах [Електронний ресурс]. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : збірник наукових праць II Всеукраїнської практичної інтернет-конференції 16 жовтня 2015 р. Вінниця, 2015. С. 541–545.*

21. Циба С., Бабчинська О. І. *Концепції управління персоналом підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція, збірник наукових праць, 21 жовтня 2016 року. Вінниця, 2016. С. 551–553.*

#### **Інтернет-ресурси**

22. <http://www.management.com.ua>

23. <https://www.managers.org.uk/>

24. <https://blog.liga.net/>