



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СИЛАБУС
навчальної дисципліни

Теорія і менеджмент організацій

1. Основна інформація про дисципліну

Тип дисципліни:	вибіркова	Форма навчання:	денна
Освітній ступінь:	магістр		
Галузь знань:	07 Управління та адміністрування		
Спеціальність:	073 Менеджмент		
Освітня програма:	Менеджмент: адміністрування діяльності суб'єктів господарювання		
Рік навчання:	1	Семестр:	1, 2
Кількість кредитів (годин):	4 (120 год.: 16- лекції; 16- семінарські; 88 - самостійна робота)		
Мова викладання:	українська		

2. Інформація про викладача (викладачів)

ПІБ: Шевченко-Перепьолкіна Радислава Іванівна

Науковий ступінь, вчене звання, посада: кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Кафедра: кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

Робочий e-mail: radislava.izm@i.ua

Години консультацій на кафедрі: понеділок, 14.40-16.00

3. Опис та мета дисципліни

Дисципліна «Теорія і менеджмент організацій» призначена для поглиблення фахових компетентностей здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 менеджмент, але може бути цікавою та корисною й студентам інших спеціальностей.

Дисципліна «Теорія і менеджмент організацій» спрямована на формування у студентів теоретичних знань щодо форм функціонування підприємств у сучасних бізнес-умовах, вироблення практичних навичок з управління і розвитку підприємницьких структур на засадах інноваційних моделей господарювання, а також здійснення комплексних економічних розрахунків для ефективного здійснення господарської діяльності на рівні підприємств. Дисципліна орієнтує на формування сучасних моделей розвитку підприємств та визначення напрямків удосконалення бізнес-процесів.

Зміст дисципліни «Теорія і менеджмент організацій» розкривається через вивчення 8 тем. У темі № 1 представлено загальні властивості організації, основні принципи функціонування організацій, розкрито сутність зовнішнього і внутрішнього середовища організації, подано загальну класифікацію організацій, визначено поняття менеджменту організації та виділено основні функції управління.

Тема № 2 розкриває сутність структурного підходу до організації, головні особливості застосування лінійних та органічних організаційних структур, а також мережевих організаційних структур.

У темі № 3 розкрито основні етапи та методи організаційного проектування, головні чинники впливу на організаційне проектування, коригування організаційних структур, визначено оцінку ефективності організаційних проєктів.

У темах № 4-5 розкрито поняття управлінських моделей, а саме цільові, економічні моделі, моделі забезпечення конкурентоздатності організації, поведінкові та адміністративні моделі, представлено тенденції розвитку різноманітних підприємств, особливості організації і функціонування підприємств, мотиви господарського об'єднання підприємств тощо.

Тема № 6 присвячена вивченню систем функціонального менеджменту. Тут розглядається взаємозв'язок між менеджментом та маркетинговою діяльністю, сутність управління фінансово-економічною підсистемою, основи фінансового та інвестиційного менеджменту.

У темах № 7-8 розглянуто основні принципи управління колективами, типи колективів, причини та наслідки конфліктів в організації, фактори впливу на ефективність роботи колективу, а також діагностика управління підприємством, види та етапи діагностики, сутність процесу діагностики, методи проведення діагностичних досліджень тощо.

Передумови для вивчення дисципліни базується на вивченні таких дисциплін, як «Економіка підприємства», «Теорія менеджменту», «Маркетинг».

Міждисциплінарні зв'язки дисципліна *Теорія і менеджмент організації* є підґрунтям для подальшого вивчення дисциплін «Стратегічний менеджмент та маркетинг», «Економічне управління діяльністю суб'єктів господарювання», «Психологія управління та самоменеджмент сучасного керівника»

4. Результати навчання

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути такі результати навчання:

1. Знання

- спеціалізованих концептуальних знань, набутих у процесі навчання та/або професійної діяльності на рівні новітніх досягнень, які є основою для оригінального мислення та інноваційної діяльності, зокрема в контексті дослідницької роботи;

- критичне осмислення проблем у навчанні та/або професійній діяльності та на межіпредметних галузях.

2. Уміння

- розв'язання складних задач і проблем, що потребує оновлення та інтеграції знань, часто в умовах неповної/недостатньої інформації та суперечливих вимог

3. Комунікація:

- зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються;

- використання державної мови у професійній діяльності.

4. Автономність та відповідальність:

- прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;

- відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди;

- здатність до подальшого навчання.

5. Структура дисципліни

Тема № 1. Організація як об'єкт управління. Основні поняття менеджменту організацій

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Загальні властивості організації.2. Принципи функціонування організацій.3. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації4. Класифікація організацій.5. Визначення менеджменту організації.6. Основні функції управління.7. Менеджери та їхня роль в організації.8. Управлінські рішення та методи їх прийняття (раціональний, інтуїтивний, адміністративний).	<ol style="list-style-type: none">1. Білінська М.М., Коник С.М., Газізов М.М. Основи ризик-менеджменту та антикризового управління. Загальна характеристика факторів антикризового управління: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 72 с.2. Жуковська Л. Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с.3. Осовська Г. В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
<p>Семінарське заняття (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Загальні властивості організації.2. Принципи функціонування організацій.3. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації4. Класифікація організацій.5. Визначення менеджменту організації.6. Основні функції управління.7. Менеджери та їхня роль в організації. <p>Управлінські рішення та методи їх прийняття (раціональний, інтуїтивний, адміністративний).</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці. К.: ЦУЛ, 2013. 202 с.2. Сахно Е.Ю. Менеджмент сервісу. Теорія та практика. К.: ЦУЛ, 2010. 412 с.3. Український щотижневик «Експерт». URL.: www.expert.ua4. Інтернет-портал для управлінців. URL.: www.management.com.ua
<p>Завдання для самостійної роботи:</p> <p>Ознайомитись з основними ознаками організацій. Дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище організації та його складові. Визначити сутність формальних і неформальних організацій. Дослідити етапи прийняття рішень.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Косач І. А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Київ: Кондор- Видавництво, 2014. 217 с.2. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. К.: Кондор, 2009. 680 с.3. Інтернет-портал з проблем менеджменту. URL.: www.12manage.com4. Українська мережа ділової інформації. URL.: www.liga.net

Тема № 2. Структура організації як чинник забезпечення її ефективності

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Структура організації та принципи її побудови. 2. Особливості застосування лінійних організаційних структур 3. Особливості органічних організаційних структур. 4. Мережеві організаційні структури. 5. Множинні організаційні структури (холдинги, конгломерати). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Білинська М.М., Коник С.М., Газізов М.М. Основи ризик-менеджменту та антикризового управління. Загальна характеристика факторів антикризового управління: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 72 с. 2. Марущак С. М., Єфімова Г.В., Пащенко О.В. Оцінка та управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 296 с. 3. Самоменеджмент керівника. URL.: http://www.elitarium.ru/2013/02/13/samomenedzhment_rukovoditelja.html.
<p>Семінарське заняття (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Структура організації та принципи її побудови. 2. Особливості застосування лінійних організаційних структур 3. Особливості органічних організаційних структур. 4. Мережеві організаційні структури. 5. Множинні організаційні структури (холдинги, конгломерати). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 234 с. 2. Катренко А.В., Пасічник В.В. Прийняття рішень: теорія та практика: Підручник. Львів: Новий Світ - 2013. 447 с. 3. Рейтерович І.В., Ситник С.В. Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень: навч.-метод. матеріали; уклад. В.М. Гаврилук. Київ: НАДУ, 2013. 56 с.
<p>Завдання для самостійної роботи:</p> <p>Дослідити переваги та недоліки будь-якої організаційної структури організації (на вибір). Зробити порівняльний аналіз проектно-цільових структур організації (письмово).</p> <p><i>Виконати ситуаційне завдання:</i></p> <p>Засновник компанії Комоске Мацусита сформулював мету основних положень менеджменту:</p> <ul style="list-style-type: none"> • не хитруй будь чесним; • будь господарем на своєму місці; • не живи минулим днем, постійно вдосконалюй свої знання; • відносяся з повагою та уважністю до к навколишніх; • увесь час пам'ятай про зовнішній світ, застосовуйся до законів його розвитку; • з подякою віднось до того, що маєш та отримуєш – ми усе беремо у 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканєвич Ю.В. Менеджмент : навч. посіб.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с. 2. Осовська Г. В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с. 3. Інтернет портал для управлінців. URL.: http://www.management.com.ua/.

<p>суспільства в борг;</p> <ul style="list-style-type: none"> • не припиняй задавати собі питання: «На кого я працюю»? відповідь тільки одна на суспільство. <p>Питання</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В чому полягає сутність соціальної направленості менеджменту? 2. Яким чином можна розумно суміщати у менеджменті частинний та суспільний початок? 3. Спробуйте продовжити формулювання основних положень менеджменту Комоске Мацусита, доводячи їх число до десяти. 	
--	--

Тема № 3. Організаційне проєктування

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Організаційне проєктування: сутність, цілі та принципи. 2. Етапи організаційного проєктування. 3. Методи організаційного проєктування 4. Основні чинники впливу на організаційне проєктування 5. Коригування організаційних структур. 6. Оцінка ефективності організаційних проєктів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Білинська М.М., Коник С.М., Газізов М.М. Основи ризик-менеджменту та антикризового управління. Загальна характеристика факторів антикризового управління: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 72 с. 2. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 448с. 3. Основи менеджменту : підручник / за ред. А. А. Мазаракі, І. В. Чумаченко. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. 4. Український щотижневик «Експерт». URL.: www.expert.ua
<p>Семінарське заняття (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Організаційне проєктування: сутність, цілі та принципи. 2. Етапи організаційного проєктування. 3. Методи організаційного проєктування 4. Основні чинники впливу на організаційне проєктування 5. Коригування організаційних структур. 6. Оцінка ефективності організаційних проєктів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 151 с. 2. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 248 с. 3. Рейтерович І.В., Ситник С.В. Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень: навч.-метод. матеріали; уклад. В.М. Гаврилюк. Київ: НАДУ, 2013. 56 с.
<p>Завдання для самостійної роботи:</p> <p>Письмово порівняти методи організаційного планування. Проаналізувати основні чинники впливу на організаційне проєктування. Дослідити причини коригування організаційних структур.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жуковська Л. Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с. 2. Політико-економічний журнал «Економіка України». URL.:

Виконати ситуаційне завдання:

В українській економічній літературі викладається думка про те, що є п'ять базових напрямів в роботі менеджера якою б областю він не займався. Їх результатом є інтеграція ресурсів для підтримки життєдіяльності та розвитку організації.

По –перше, менеджер встановлює мету. Він визначає конкретні задачі та шляхи їх вирішення для досягнення мети.

По – друге, менеджер підтримує мотивацію праці та комунікації в середовищі фірми. Він складає команду з людей, відповідальних за визначені роботи, робить це за допомогою різних прийомів, шляхом кадрових рішень (про оплату праці, нових призначеннях, підвищенні та ін.), а також більшості рішень, які підвищують якість праці та життя працівників. До того проводиться постійний зв'язок менеджера з підлеглими, начальниками, колегами.

По - четверте, менеджер складає систему контролю. Він визначає одиниці виміру, фіксуючи показники, орієнтовані на роботу всієї організації і в той ж час на роботу конкретного працівника.

По – п'яте, менеджер сприяє росту ділової кар'єри людей, наданням умов, які сприяють руху по “службовій мотузці” членів організації.

Питання:

1. Чи усі аспекти різноманітної діяльності менеджера враховані тут?

2. Що на ваш погляд, можна додати, щоб загальна характеристика дій менеджера стала більш повною?

3. Які напрями в діяльності менеджера є пріоритетними?

Які особливості в діяльності менеджера в українських умовах ви хотіли б визначити? Чим ці особливості обумовлені?

www.eu.2001.narod.ru

3. Інтернет-портал для управлінців.

URL.: www.management.com.ua

Тема № 4. Управлінські моделі.

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Компоненти управлінської моделі.2. Цільові управлінські моделі.3. Економічні моделі управління.	<ol style="list-style-type: none">1. Гуменник В.І., Копчак Ю.С., Кондур О.С. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: Знання, 2012. 503 с.2. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М.,

<p>4. Моделі забезпечення конкурентоздатності організації.</p> <p>5. Поведінкові моделі управління.</p> <p>6. Адміністративні управлінські моделі.</p>	<p>Поканевич Ю.В. Менеджмент : навч. посіб.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.</p> <p>3. Скібіцька Л.І. та ін. Офісний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 616 с.</p>
<p>Семінарське заняття (2 год.):</p> <p>1. Компоненти управлінської моделі.</p> <p>2. Цільові управлінські моделі.</p> <p>3. Економічні моделі управління.</p> <p>4. Моделі забезпечення конкурентоздатності організації.</p> <p>5. Поведінкові моделі управління.</p> <p>6. Адміністративні управлінські моделі.</p>	<p>1. Катренко А.В., Пасічник В.В. Прийняття рішень: теорія та практика: Підручник. Львів: Новий Світ - 2013. 447 с.</p> <p>2. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. К.: Кондор, 2009. 680 с.</p> <p>3. Сахно Е.Ю. Менеджмент сервісу. Теорія та практика. К.: ЦУЛ, 2010. 412 с.</p> <p>4. Самоменеджмент керівника. URL.: http://www.elitarium.ru/2013/02/13/samomenedzhment_rukovoditelja.html.</p>
<p>Завдання для самостійної роботи:</p> <p>Провести порівняльний аналіз двох видів управлінських моделей (на вибір).</p> <p><i>Виконати ситуаційне завдання:</i></p> <p>Як краще працювати з партнером, клієнтом? Це питання стоїть перед кожним менеджером. Тут можна використати наступні підходи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Скласти довірливу атмосферу при переговорах. • Попрохати партнера більш детально розповісти про проблему. Це буде сприяти більш чіткому визначенню позицій сторін. • Допомогти партнеру глибше вникнути у ситуацію, роблячи по ходу бесіди короткі узагальнення. • Орієнтувати партнера до творчих обмов, щоб проблема отримала більш різноманітне освітлення. • Упевните партнера, що відкладати рішення даної ситуації не вигідно, це дозволить визначити реальність намірів партнера про співпрацю з вами. • Дайте особистий погляд на вирішення проблеми, на ряду з іншими можливими. Тоді партнер вибере рішення самостійно, але скоріше ніж запропонували ви. <p>Питання</p> <p>1. Який з наведених підходів, на ваш вигляд, найбільше ефективний?</p> <p>2. Які підходи в ділових переговорах, сприяють їх успіху, ви могли б</p>	<p>1. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 448с.</p> <p>2. Гуменник В.І., Копчак Ю.С., Кондур О.С. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: Знання, 2012. 503 с.</p> <p>3. Інтернет-портал з проблем менеджменту. URL.: www.12manage.com</p> <p>4. Політико-економічний журнал «Економіка України». URL.: www.eu.2001.narod.ru</p>

запропонувати?	
----------------	--

Тема № 5. Управління підприємствами різних організаційно – правових форм. Управління об'єднаннями підприємств

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <p>1. Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань.</p> <p>2. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності й господарювання.</p> <p>3. Мотиви господарського об'єднання підприємств.</p>	<p>1. Білінська М.М., Коник С.М., Газізов М.М. Основи ризик-менеджменту та антикризового управління. Загальна характеристика факторів антикризового управління: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 72 с.</p> <p>2. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканевич Ю.В. Менеджмент : навч. посіб.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.</p> <p>3. Український щотижневик «Експерт». URL.: www.expert.ua</p>
<p>Семінарське заняття (2 год.):</p> <p>1. Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань.</p> <p>2. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності й господарювання.</p> <p>3. Мотиви господарського об'єднання підприємств.</p>	<p>1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 234 с.</p> <p>2. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. К.: Кондор, 2009. 680 с.</p>
<p>Завдання для самостійної роботи:</p> <p>Дослідити тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань. Проаналізувати мотиви господарського об'єднання підприємств.</p>	<p>1. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 448с.</p> <p>2. Марущак С. М., Єфімова Г.В., Пашенко О.В. Оцінка та управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 296 с.</p> <p>3. Інтернет-портал з проблем менеджменту. URL.: www.12manage.com</p> <p>4. Інтернет-портал для управлінців. URL.: www.management.com.ua</p>

Тема № 6. Системи функціонального менеджменту

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <p>1. Основи маркетингового менеджменту.</p> <p>2. Управління фінансово-економічною підсистемою.</p>	<p>1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 151 с.</p> <p>2. Сахно Е.Ю. Менеджмент сервісу. Теорія</p>

<p>3. Основи фінансового менеджменту. 4. Інвестиційний менеджмент. 5. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів.</p>	<p>та практика. К.: ЦУЛ, 2010. 412 с.</p>
<p>Семінарське заняття (2 год.): 1. Основи маркетингового менеджменту. 2. Управління фінансово-економічною підсистемою. 3. Основи фінансового менеджменту. 4. Інвестиційний менеджмент. 5. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів.</p>	<p>1. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с. 2. Рейтерович І.В., Ситник С.В. Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень: навч.-метод. матеріали; уклад. В.М. Гаврилюк. Київ: НАДУ, 2013. 56 с.</p>
<p>Завдання для самостійної роботи: Визначити взаємозв'язок між менеджментом та маркетинговою діяльністю. Ознайомитись із класифікацією інвесторів, їх правами та обов'язками. Дослідити сутність та основні проблеми інвестиційних ризиків. <i>Виконати ситуаційне завдання:</i> Серед способів прийняття управлінських рішень виділяють "Принцип Паретто". Сутність принципу, сформульованого італійським економістом Вільфредо Паретто, втілюється в тому, що в середині будь якої групи чи більшості груп окремі малі її частини знаходять більш велику значимість, чим це відповідає їх удільній вазі у групі. Наприклад: <ul style="list-style-type: none"> • 20% клієнтів (товарів) дають 80% обороту чи прибутку; • 80% клієнтів (товарів) приносять 20% обороту чи прибутку; • 20% помилок обумовлюють 80% втрати; • 80% помилок обумовлюють 20% втрати; • 20% вихідних продуктів визначають 80% вартості готового виробу; • 80% вихідних продуктів визначають 20% вартість готового виробу. Тому у зв'язку з принципом Паретто відмічають "відношення 80:20". У процесі роботи менеджерів за перші 20% витрачаємо часу досягаємо 80% результатів, інші 80% затраченого часу приносять 20% загального підсумку тому менеджеру не має сенсу братися спочатку за легкі справи. Необхідно приступати до вирішення питань, належно їх значенням.</p>	<p>1. Катренко А.В., Пасічник В.В. Прийняття рішень: теорія та практика: Підручник. Львів: Новий Світ - 2013. 447 с. 2. Скібіцька Л.І. та ін. Офісний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 616 с. 3. Українська мережа ділової інформації. URL.: www.liga.net 4. Політико-економічний журнал «Економіка України». URL.: www.eu.2001.narod.ru</p>

<p>Питання Які це висновки для практичної роботи українського менеджера можна зробити належно принципу Паретто? Обґрунтуйте свої пропозиції.</p>	
---	--

Тема № 7. Управління колективами. Управління організаційними конфліктами

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність і характеристики колективу. 2. Вплив колективу на поведінку працівників. 3. Фактори впливу на ефективність роботи колективу. 4. Причини конфліктів в колективі. 5. Структура організаційного конфлікту. 6. Наслідки конфліктів в організації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканевич Ю.В. Менеджмент : навч. посіб.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с. 2. Скібіцька Л.І. та ін. Офісний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 616 с. 3. Самоменеджмент керівника. URL.: http://www.elitarium.ru/2013/02/13/samomenedzhment_rukovoditelja.html.
<p>Семінарське заняття (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність і характеристики колективу. 2. Вплив колективу на поведінку працівників. 3. Фактори впливу на ефективність роботи колективу. 4. Причини конфліктів в колективі. 5. Структура організаційного конфлікту. <p>Наслідки конфліктів в організації.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гуменник В.І., Копчак Ю.С., Кондур О.С. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: Знання, 2012. 503 с. 2. Основи менеджменту : підручник / за ред. А. А. Мазаракі, І. В. Чумаченко. Харків : Фоліо, 2014. 846 с. 3. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
<p>Завдання для самостійної роботи: Зробити порівняльну характеристику типів колективів в організації. Дослідити природу конфліктів в організаціях різних типів. Дослідити технологію управління конфліктами: правила управління конфліктами, методи і стилі розв'язання конфліктів.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інтернет-портал з проблем менеджменту. URL.: www.12manage.com 2. Український щотижневик «Експерт». URL.: www.expert.ua

Тема № 8. Діагностика управління організацією

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p>Лекція (2 год.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Процес діагностики 2. Методи проведення діагностичних досліджень. 3. Показники діагностичного дослідження. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці. К.: ЦУЛ, 2013. 202 с. 2. Сахно Е.Ю. Менеджмент сервісу. Теорія та практика. К.: ЦУЛ, 2010. 412 с. 3. Рейтерович І.В., Ситник С.В. Аналітичний документ як інструмент

	<p>підготовки управлінських рішень: навч.-метод. матеріали; уклад. В.М. Гаврилук. Київ: НАДУ, 2013. 56 с.</p>
<p>Семінарське заняття (2 год.): 1. Процес діагностики 2. Методи проведення діагностичних досліджень. 3. Показники діагностичного дослідження.</p>	<p>1.Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 448с. 2.Жуковська Л. Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с. 3. Інтернет-портал для управлінців. URL.: www.management.com.ua</p>
<p>Завдання для самостійної роботи: Дослідити сутність проведення діагностики сильних і слабких внутрішніх сторін діяльності підприємства. <i>Виконати ситуаційне завдання:</i> Японська система менеджменту - одна з самих ефективних в світі. До того головна її гідність - вміння працювати з людьми. Тут використовується механізм колективної відповідальності за дорученою справою Саме так реалізується політика організації та управління виробництва у всесвітній фірмі “Соні” . до основних її напрямків відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> • постановка цілей та задач, які зрозумілі усім: як керівникам та і робітникам. Існують думки, що це об’єднує персонал компанії у колектив однодумців; • усвідомлена відмова від жорстких планів та контролю за ходом їх виконання. Прийнято вважати, що менеджер повинен діяти згідно обставинам. Але одночасно механічна виконливість цілком терпима при рутинних роботах, може привести тільки до провалу справи; • антибюрократичний керівництва. В організаційній структурі компанії при необхідності можуть бути складені на визначений період підрозділу, які мають практично повну адміністративно – господарською самостійністю ; • доручення більш важких проектів новаторам. На погляд адміністрації фірми саме дарований співробітник , який “горить на роботі” може більш ефективно та швидко 	<p>1.Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканевич Ю.В. Менеджмент : навч. посіб.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с. 2.Осовська Г. В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с. 3. Інтернет-портал для управлінців. URL.: www.management.com.ua</p>

виконати будь яке саме тяжке завдання;

- право молодшого по посаді не погоджуватися з старшими. Справа іде не про пряме підкорення керівництву :
- виховування у співробітників почуття належності до одної великої сім'ї під назвою "Соні". Для цього , як і в інших японських підприємствах , існує ефективна система яка працює по найму усе життя , організуються колективні форми відпочинку та ін.

Питання

1.Сформулюйте ваше відношення до принципів менеджменту фірми "Соні". Що на вашу думку заслуговує на увагу, з чим ви не згодні?

2.С обліком української специфіки чи можливо використовувати доступ менеджмент фірми "Соні" в практиці роботи українських компаній?

3.Які труднощі при роботі можуть виникнути у українського менеджера та які ви рекомендували б переборювати?

6. Політика курсу

Політика щодо відвідування навчальних занять

Згідно з «Положенням про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» студенти мають обов'язково бути присутніми на семінарських заняттях. Студент, який з поважних причин, підтверджених документально, не мав був відсутній на семінарському занятті, має право на відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання. Студент, який не використав надане йому право у встановлений термін або пропустив заняття без поважних причин, отримує за кожне пропущення заняття 0 балів. Студенти, які навчаються за індивідуальним графіком, мають в повному обсязі виконати додаткові індивідуальні завдання, попередньо узгодивши їх з викладачем. Присутність на модульній контрольній роботі є обов'язковою. У випадку відсутності студента на проміжному контролі з поважної причини, підтвердженої документально, йому призначається інша дата складання модульної контрольної роботи.

Політика академічної доброчесності

Студенти мають дотримуватись правил академічної доброчесності відповідно до «Кодексу академічної доброчесності ІДГУ». Наявність академічного плагіату в студентських доповідях є підставою для виставлення негативної оцінки. Списування студентів під час проведення модульної контрольної роботи є підставою для дострокового припинення її складання та виставлення негативної оцінки.

7. Проміжний і підсумковий контроль

Форма проміжного контролю

Зразок модульної контрольної роботи

Варіант 1.

1. Менеджмент, його мета та завдання.

2. Основні типи штабного апарату.
3. Засновник компанії Комоске Мацусита сформулював мету основних положень менеджменту:
 - не хитруй будь чесним;
 - будь господарем на своєму місці;
 - не живи минулим днем, постійно вдосконалюй свої знання;
 - відносяся з повагою та уважністю до к навколишніх;
 - увесь час пам'ятай про зовнішній світ, застосовуйся до законів його розвитку;
 - з подякою віднось до того, що маєш та отримуєш – ми усе беремо у суспільства в борг;
 - не припиняй задавати собі питання: «На кого я працюю»? відповідь тільки одна на суспільство.

Питання

1. В чому полягає сутність соціальної направленості менеджменту?
2. Яким чином можна розумно суміщати у менеджменті частинний та суспільний початок?
3. Спробуйте продовжити формулювання основних положень менеджменту Комоске Мацусита, доводячи їх число до десяти.

Варіант 2.

1. Рівні менеджменту та його стадії.
2. Різні види штабних повноважень.
3. Класика менеджменту складає приклади виражень, які коротко характеризують суть менеджменту та його значення для бізнесу. Це по суті, принципи ефективного менеджменту.

Ось деякі приклади принципів діяльності американських фірм «Дженерал Моторс» та «ІБМ».

- a. «Керівник не може собі дозволити розкіш вчитися на помилках»
- b. «Ви можете валяти дурня будь в чому і вам дадуть шанс виправитися, але якщо ви хоч трохи халтурите в тім, що стосується управління людьми, то вам кінець. Тут все просто: чи вищий рівень роботи, чи нам доведеться розлучитися».
- c. «Успіх нашого бізнесу тісно пов'язаний з вадами та відданістю наших менеджерів. Прибуток тече туди, де є мозки».

Питання

1. Чи згодні ви з наведеними вище вимовами?
2. Спробуйте сформулювати особисту оригінальну інтерпретацію аналогічної вимови з урахуванням української практики менеджменту.

Варіант 3.

1. Функції менеджменту. Управлінський цикл.
2. Лінійні структури управління.
3. Як краще працювати з партнером, клієнтом? Це питання стоїть перед кожним менеджером. Тут можна використати наступні підходи:
 - Скласти довірливу атмосферу при переговорах.
 - Попрохати партнера більш детально розповісти про проблему. Це буде сприяти більш чіткому визначенню позицій сторін.
 - Допомогти партнеру глибше вникнути у ситуацію, роблячи по ходу бесіди короткі узагальнення.

- Орієнтувати партнера до творчих обмов, щоб проблема отримала більш різноманітне освітлення.
- Упевните партнера, що відкладати рішення даної ситуації не вигідно, це дозволить визначити реальність намірів партнера про співпрацю з вами.
- Дайте особистий погляд на вирішення проблеми, на ряду з іншими можливими. Тоді партнер вибере рішення самостійно, але скоріше ніж запропонували ви.

Питання

4. Який з наведених підходів, на ваш вигляд, найбільше ефективний?
5. Які підходи в ділових переговорах, сприяють їх успіху, ви могли б запропонувати?

Форма підсумкового контролю: залік.

Перелік питань для самоперевірки:

1. Суть менеджменту як діяльності. Школи та теорії менеджменту.
2. Основні визначення «менеджмент», «управління», «керівництво».
3. Управління як наука. Мета та рівні управління.
4. Сутність організації. Формальні й неформальні організації. Види організацій.
5. Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок.
6. Організація й зовнішнє середовище.
7. Моделі організацій як суб'єктів управління. Організація як система.
8. Організаційні структури управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, адаптивна.
9. Виробничий профіль (місія) організації.
10. Оцінка виконання структурними підрозділами та окремими працівниками колективного договору.
11. Контроль за дотриманням правил внутрішнього розпорядку.
12. Роль атестації у визначенні відповідності працівника посаді, методи її проведення.
13. Особливості оцінювання діяльності персоналу.
14. Оцінка виконання посадових обов'язків. Види оцінювання діяльності персоналу: індивідуальне, групове, кадрове, експертне, психологічне оцінювання.
15. Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу.
16. Методи оцінки персоналу. Методика індивідуальних співбесід.
17. Професійні якості й можливості експертів.
18. Вимоги, щодо професійного розвитку співробітників, як складова ефективності оцінювання діяльності персоналу.
19. Ведення штатного розкладу навчального закладу, реєстрація та розрахунок показників кадрових переміщень співробітників.
20. Облік та оцінка ефективності використання фонду робочого часу, продуктивності праці, результативності кадрової роботи.
21. Ситуаційні фактори комплектування штатів.
22. Причини і фактор формалізму в педагогічних системах і в управлінні ними.
23. Суть та класифікація управлінських рішень.
24. Етапи вироблення раціональних рішень.
25. Умови прийняття управлінських рішень. Вимог до управлінського рішення.
26. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.
27. Ухвалення рішень за умов визначеності; невизначеності, в умовах ризику.
28. Моделі прийняття рішень. Наказ як форма висунення управлінських рішень.
29. Формування статуту, установчого договору.
30. Формування колективного договору: його елементи та порядок укладання.

31. Положення про структурний підрозділ: сутність та складові.
32. Забезпечення координації робіт між структурними підрозділами.
33. Проведення координаційних заходів за участю керівництва.
34. Народи, засідання, збори, зустрічі як ефективні способи вирішення управлінських завдань.
35. Теорія управління за цілями.
36. Принципи, методи і форми стратегічного менеджменту.
37. Визначення місії, стратегічної мети та завдань розвитку керованого об'єкта.
38. Особливості поточного спрямування процесів на досягнення кінцевих результатів в умовах стратегічного менеджменту.
39. Основи реалізації стратегії. Головні завдання реалізації стратегії.
40. Управління реалізацією стратегії.

Приклад тестових завдань:

1. На чому базуються принципи менеджменту?
 1. На законах розвитку суспільства і закономірностях управління.
 2. На законах, які діють в Україні.
 3. На положеннях про підрозділи організацій.
 4. На підзаконних актах.

2. Що слід розуміти під принципами менеджменту?
 1. Правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами.
 2. Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.
 3. Норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій.
 4. Положення про діяльність органів управління.

3. В чому полягає сутність принципу поєднання галузевого і територіального управління?
 1. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням як їх галузевої належності, так і їх територіального розміщення.
 2. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням їх територіального розміщення.
 3. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням тільки їх галузевої належності.
 4. Управління діяльністю організацій має здійснюватися з урахуванням розвитку продуктивних сил певного регіону.

4. Які характеристики властиві факторам зовнішнього середовища?
 1. Взаємозалежність, складність, динамічність, невизначеність.
 2. Гнучкість, статичність, визначеність, об'єктивність.
 3. Реальність, адресність, своєчасність, обґрунтованість.
 4. Невизначеність, статичність, взаємозалежність, простота.

5. Що являє собою ціль організації?
 1. Конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації.
 2. Кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань.
 3. Результат діяльності організації.
 4. Конкретний результат діяльності.

6. Що таке делегування?
1. Процес передавання повноважень.
 2. Один із принципів менеджменту.
 3. Одна із функцій менеджменту.
 4. Один із методів менеджменту.
7. Для розробки стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:
1. Внутрішні сильні і слабкі сторони своєї організації.
 2. Сильні сторони своїх конкурентів.
 3. Слабкі сторони своєї організації та конкурентів.
 4. Сильні сторони конкурентів.
8. Де переважно застосовується лінійна структура управління?
1. В управлінні малими організаціями.
 2. В управлінні великими організаціями.
 3. В управлінні об'єднанням організацій.
 4. В управлінні великими і малими організаціями.
9. До первинних потреб відносяться:
1. Фізіологічні.
 2. Психологічні.
 3. Економічні.
 4. Матеріальні.
10. До форм і методів контролю відносяться:
1. Аналіз, перевірка, ревізія, обстеження тощо.
 2. Аналіз та ревізія.
 3. Ревізія та обстеження.
 4. Перевірка та обстеження.

8. Критерії оцінювання результатів навчання

Шкала та схема формування підсумкової оцінки

Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою

Таблиця 1.

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
51-100	зараховано
1-50	не зараховано

Схема розподілу балів

Максимальна кількість балів	70 балів (поточний контроль) – середньозважений бал оцінок за відповіді на семінарських заняттях та виконання індивідуальних завдань, який переводиться у 100- бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом.0,4	30 балів (проміжний контроль) – за результатами виконання модульної контрольної роботи
------------------------------------	--	--

Мінімальний пороговий рівень	35 балів (поточний контроль)	16 балів (проміжний контроль)
-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

Підсумкова оцінка виставляється за результатами поточного та проміжного контролю. Під час поточного контролю оцінюються відповіді студента на семінарських заняттях та результати самостійної роботи. Нарахування балів за поточний контроль відбувається відповідно до [«Положення про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ»](#).

Таблиця 2.

Критерії оцінювання під час аудиторних занять

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
5 балів	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
4 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
3 бали	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
2 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
1 бал	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
0 балів	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Критерії оцінювання індивідуальних завдань

Максимальна кількість балів за виконання будь-якого з видів індивідуальних завдань складає 5 балів.

Критеріями оцінювання доповіді (реферату) здійснюється за такими критеріями: самостійність та оригінальність дослідження, виконання поставлених автором завдань, здатність здійснювати узагальнення на основі опрацювання теоретичного матеріалу та відсутність помилок при оформленні цитування й посилань на джерела.

Критеріями розв'язання задач (ситуацій) знання методики здійснення розрахунків, вміння нестандартно підходити до розв'язання управлінських ситуацій та робити обґрунтовані висновки.

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання та передбачає написання реферату на одну із запропонованих тем. Разом з тим у здобувач освіти може запропонувати свою тему у відповідності до особистих науково-дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Також за бажанням студент може написати декілька рефератів протягом семестру для підвищення загальної оцінки за курс.

Окрім цього замість написання реферату можуть бути зараховано прослуховування курсів і у відповідності до теми навчальної дисципліни на платформах EdEra, Prometheus. Зарухування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

Тематика рефератів:

1. Класична теорія менеджменту: школа наукового управління; адміністративна школа управління.
2. Неокласична теорія менеджменту: школа поведінки та школа людських стосунків
3. Процесний підхід до управління.
4. Системний підхід до управління;
5. Ситуаційний підхід до управління.
6. Проектний підхід до управління
7. Сучасні напрямки розвитку науки управління
8. Моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна.
9. Прийняття управлінських рішень в організації
10. Розробка і реалізація державно-управлінських рішень
11. Управління якістю прийняття управлінських рішень в організації
12. Планування роботи у підрозділах правового забезпечення органів державної податкової служби
13. Проблеми зміни організаційної структури органів ДПС на сучасному етапі їх модернізації
14. Мотивація і стимулювання персоналу органів державної податкової служби
15. Управлінський контроль в органах державної податкової служби
16. Підвищення ефективності комунікації в органах державної податкової служби
17. Нові технології управління персоналом в органах державної податкової служби
18. Делегування повноважень і організація діяльності в органах державної податкової служби
19. Концепції лідерства: теорія людських якостей; теорія поведінки лідера; ситуаційний та функціональний підходи
20. Стратегічне та оперативне планування людських ресурсів в органах державної податкової служби
21. Самоменеджмент – важлива складова успіху управлінської діяльності
22. Тайм-менеджмент – мистецтво планування і управління своїм часом
23. Оцінка і вимір ефективності управління персоналом.

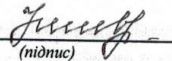
24. Оцінка персоналу в органах державної податкової служби
25. Моніторинг результатів діяльності персоналу в органах державної податкової служби
26. Управління конфліктами та стресами.
27. Вплив менеджменту людських ресурсів на державне управління.
28. Службова кар'єра державного службовця: визначення і особливості.
29. Управління результативністю діяльності державних службовців
30. Модель посади і професіограма посадової особи органів державної податкової служби.
31. Механізм управління персоналом в державній податковій службі.
32. Навчання кадрів в державній податковій службі України.
33. Порядок добору персоналу в органах державної податкової служби
34. Кадровий резерв державної служби.
35. Система проходження служби в органах ДПС України
36. Управління службово - професійним просуванням персоналу в органах державної податкової служби
37. Управління персоналом в процесі впровадження Проекту модернізації державної податкової служби України
38. Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом
39. Етичні засади поведінки працівника органів державної податкової служби
40. Законодавчо-нормативне регулювання поведінки державних службовців

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «30» – для дисциплін, викладання яких завершується заліком.

Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою та множиться на коефіцієнт 0,3.

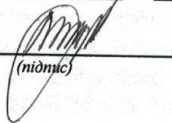
Викладач


(підпис)

Шевченко-Переполюкіна Р.І
(ПІБ)

Затверджено на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю протокол № 7 від «24» 12 2019 р.

Завідувач кафедри


(підпис)

Сорока Л.М.
(ПІБ)