



**СИЛАБУС**  
**навчальної дисципліни**

**Теорія та менеджмент організації**

**1. Основна інформація про дисципліну**

**Тип дисципліни:** обов'язкова  
**Форма навчання:** денна  
**Освітній ступінь:** бакалавр  
**Галузь знань:** 07 Управління і адміністрування  
**Спеціальність:** 073 Менеджмент  
**Освітня програма:** Менеджмент: бізнес-адміністрування  
**Рік навчання:** 2 **Семестр:** 3  
**Кількість кредитів (годин):** 5 (150 год.: 36 - лекції; 36 - семінарські; 2 - консультація; 76 - самостійна робота);  
**Мова викладання:** українська

**2. Інформація про викладача (викладачів)**

**ПІБ:** Метіль Тетяна Костянтинівна  
**Науковий ступінь, вчене звання, посада:** кандидат економічних наук, доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю  
**Кафедра:** кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю  
**Робочій e-mail:** tatanametil@gmail.com  
**Години консультацій на кафедрі:** середа, 14.40-16.00

**3. Опис та мета дисципліни**

Дисципліна «Теорія та менеджмент організації» є обов'язковим компонентом підготовки здобувачів вищої освітнього ступеня «бакалавр» зі спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент: бізнес-адміністрування».

Метою навчальної дисципліни «Теорія та менеджмент організації» є формування у студентів системи знань, яка дає змогу розглядати будь-яку проблему через систему організаційних відносин та знаходити шлях до її вирішення через організаційно-конструктивну діяльність.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Теорія та менеджмент організації» є:

- забезпечення студентів знаннями про теорію та практику функціонування організацій у мінливих умовах сучасного ринкового соціально-економічного середовища;
- вивчення основних організаційних теорій та концепцій наукових шкіл, що займались вивченням закономірностей побудови організацій;
- вивчення теоретико-методологічних засад створення й функціонування організацій;
- засвоєння основних методичних підходів аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організації;
- набуття вмінь побудови організаційних структур організацій різних типів;
- набуття навичок трансформації, створення культури організацій.

Предметом дисципліни є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів функціонування організацій.

Міждисциплінарні зв'язки: «Економіка підприємства», «Кадровий менеджмент», «Комунікативний менеджмент», «Операційний менеджмент», «Організаційне проектування та бізнес-адміністрування», «Стратегічне управління».

#### 4. Результати навчання

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей та програмних результатів навчання відповідно до освітньо-професійної програми: «Менеджмент: бізнес-адміністрування», державного стандарту підготовки бакалаврів зі спеціальності 073 Менеджмент:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

#### 5. Структура дисципліни

##### Тема № 1. Загальна характеристика організації

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Сутність та базові поняття організації.</li> <li>Принципи організації</li> <li>Організація як функція менеджменту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Довгань Л.С., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.</li> <li>Менеджмент : навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.</li> <li>Менеджмент організацій. Теорія та практика: навч. посіб./за редакцією Мошенка Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.</li> <li>Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.</li> <li>Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 280 с.</li> </ol>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Сутність та базові поняття організації.</li> <li>Принципи організації</li> <li>Організація як функція менеджменту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Довгань Л.С., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.</li> <li>Менеджмент : навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула</li> </ol>

	<p>та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.</p> <p>3. Менеджмент організацій. Теорія та практика: навч. посіб./за редакцією Мошенка Г.С. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.</p> <p>4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.</p> <p>5. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 280 с.</p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>1. Навести відповіді на питання</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Що таке організація?</li> <li>2) Які є принципи організації за П. Дракером?</li> <li>3) Що таке організаційна діяльність?</li> <li>4) Які основні складові організаційного процесу?</li> <li>5) Якими параметрами характеризується організаційна структура?</li> </ol> <p><b>2. Тести</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Поняття «Організація» включає такі визначення: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей;</li> <li>б) сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи;</li> <li>в) внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи) узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи);</li> <li>г) всі відповіді вірні;</li> <li>д) вірна відповідь відсутня.</li> </ol> </li> <li>2) Поняття «місія» та «ціль» організації є: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) тотожними;</li> <li>б) різними.</li> </ol> </li> <li>3) Організація як система є проявом суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Це твердження є: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) вірним;</li> <li>б) невірним.</li> </ol> </li> <li>4) Організація процесу управління припускає встановлення: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) чіткого порядку надходження необхідної і достатньої інформації;</li> <li>б) тимчасових меж виконання робіт;</li> <li>в) необхідної послідовності виконання різних його циклів;</li> <li>г) всі відповіді вірні;</li> <li>д) вірна відповідь відсутня.</li> </ol> </li> <li>5) Принципи, сформульовані А.Файолем включають: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) Кількість рівнів має бути мінімальним;</li> <li>б) Справедливість;</li> <li>в) Прозорість;</li> <li>г) Має бути хтось, хто бере на себе керівництво в кризовій ситуації;</li> <li>д) Вірна відповідь відсутня.</li> </ol> </li> <li>6) Організаційна діяльність – це: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими працівниками та їх групами та узгодження їх діяльності;</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.</li> <li>2. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.</li> <li>3. Менеджмент організацій. Теорія та практика: навч. посіб./за редакцією Мошенка Г.С. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 808 с.</li> <li>4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.</li> <li>5. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 280 с.</li> </ol>

б) процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності;

в) абстрактна категорія, що характеризується певними організаційними параметрами;

г) вірна відповідь відсутня;

д) всі відповіді вірні.

7) Співставити параметри організаційної структури з їх визначенням:

Формалізація	Як багато виразних ознак має організація
Складність	Ступінь, у якому організація покладається на правила і процедури
Централізація	Визначає місце, де переважно зосереджено право на прийняття рішень.

8) Складовими організаційного процесу є:

а) Розподіл праці;

б) Делегування повноважень;

в) Департаменталізація;

г) Всі відповіді вірні;

д) Вірна відповідь відсутня.

9) Організації як системі притаманні такі ознаки: цілісність; подільність. Це твердження є:

а) вірним;

б) невірним.

10) До вимог організації відносяться:

а) наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети;

б) наявність хоча б однієї спільної мети;

в) наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;

г) Всі відповіді вірні;

д) Вірна відповідь відсутня.

## Тема № 2.Еволюція теорії організації

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Класична теорія організації</li> <li>2. Неокласична (поведінкова) теорія</li> <li>3. Сучасна теорія організації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2.Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</li> <li>3.Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.</li> </ol>

	4.Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К. 2018. 528 с.						
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Класична теорія організації</li> <li>2. Неокласична (поведінкова) теорія</li> <li>3. Сучасна теорія організації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2.Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</li> <li>3.Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.</li> <li>4.Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К. 2018. 528 с.</li> </ol>						
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>1. Навести відповіді на питання:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Які виокремлюють теорії організації за часом розвитку?</li> <li>2.Назвіть основних представників класичної теорії організації.</li> <li>3.Які універсальні принципи управління наведені А.Файолем?</li> <li>4.Що таке «концепція ідеальної бюрократії» М. Вебера?</li> <li>5.Які основні положення неокласичної (поведінкової) теорії організації?</li> <li>6. Які основні положення сучасної теорії організації?</li> <li>7.Які основні ситуаційні фактори впливають на формування організаційної структури відповідно до сучасної теорії організації?</li> </ol> <p><b>2.Тести</b></p> <p>1)Класична теорія організації ґрунтується на вивченні:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) розподілу праці;</li> <li>б) формальної структури організації;</li> <li>в) ієрархії у побудові організації;</li> <li>г) вірна відповідь відсутня;</li> <li>д) всі відповіді вірні.</li> </ol> <p>2) Співставити науковців із теоріями організації:</p> <table border="1" data-bbox="188 1608 818 1736"> <tr> <td>Класична теорія</td> <td>Д.Вудворд, Ч.Перроу</td> </tr> <tr> <td>Неокласична (поведінкова) теорія</td> <td>Р.Лайкерт</td> </tr> <tr> <td>Сучасна теорія</td> <td>А. Файоль, М. Вебер</td> </tr> </table> <p>3) Принципи управління за А.Файолем включають:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) дисципліна;</li> <li>б) влада і відповідальність;</li> <li>в) порядок;</li> <li>г) винагорода;</li> <li>д) справедливість;</li> <li>е) поділ праці;</li> <li>ж) всі відповіді вірні;</li> <li>з) вірна відповідь відсутня.</li> </ol> <p>4) Автором концепції ідеальної бюрократії є А.Файоль. Це твердження є:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) вірним;</li> </ol>	Класична теорія	Д.Вудворд, Ч.Перроу	Неокласична (поведінкова) теорія	Р.Лайкерт	Сучасна теорія	А. Файоль, М. Вебер	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2.Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</li> <li>3.Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.</li> <li>4.Палеха Ю.І., Основи менеджменту теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К. 2018. 528 с.</li> </ol>
Класична теорія	Д.Вудворд, Ч.Перроу						
Неокласична (поведінкова) теорія	Р.Лайкерт						
Сучасна теорія	А. Файоль, М. Вебер						

<p>б) невірним.</p> <p>5) Характеристики ідеальної бюрократії включають:</p> <p>а) численні правила, стандарти та показники оцінки роботи;</p> <p>б) чітка управлінська ієрархія;</p> <p>в) високий ступінь розподілу праці;</p> <p>г) вірна відповідь відсутні;</p> <p>д) всі відповіді вірні.</p> <p>6) Поведінковий підхід досліджувала неокласична теорія. Це твердження є:</p> <p>а) вірним;</p> <p>б) невірним.</p> <p>7) За Р.Лайкертом організація характеризується:</p> <p>а) технологією;</p> <p>б) зовнішнім середовищем;</p> <p>в) стратегією;</p> <p>г) вірна відповідь відсутні;</p> <p>д) всі відповіді вірні.</p> <p>8) За висновками Д. Вудвордом та Ч.Перроу, між типом технології і організаційною структурою існує тісний зв'язок. Це твердження є:</p> <p>а) вірним;</p> <p>б) невірним.</p> <p>9) Рутинна технологія передбачає:</p> <p>а) робітники мають відносно постійні (усталені) завдання, а проблеми, які при цьому виникають легко піддаються аналізу і вирішенню (виробництво сталі, автомобілів);</p> <p>б) часті зміни завдань, проте проблеми, які при цьому виникають, вирішуються відпрацьованими, раціональними та системними методами (будівництво мостів);</p> <p>в) часті зміни завдань робітникам та багатьма проблемами, які важко піддаються вирішенню (аерокосмічна промисловість);</p> <p>г) завдання не змінюються часто, проте проблеми, які при цьому виникають, досить складні для аналізу (ремонт машин та устаткування);</p> <p>д) вірна відповідь відсутня.</p> <p>10) Вплив середовища на організаційну структуру залежить від його наступних характеристик:</p> <p>а) динамічність середовища;</p> <p>б) невизначеність середовища;</p> <p>в) складність середовища;</p> <p>г) вірна відповідь відсутні;</p> <p>д) всі відповіді вірні.</p>	
--	--

### Тема № 3. Організація як система

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (4 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація як відкрита система, її властивості.</li> <li>2. Організація як соціальна система.</li> <li>3. Зовнішнє та внутрішнє середовище організаційної системи.</li> <li>4. Класифікація організацій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.</li> <li>2. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.</li> <li>4. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</li> </ol>

	<p>5.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.</p>						
<p><b>Семінарське заняття (4 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація як відкрита система, її властивості.</li> <li>2. Організація як соціальна система.</li> <li>3. Зовнішнє та внутрішнє середовище організаційної системи.</li> <li>4. Класифікація організацій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.</li> <li>2.Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>3.Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</li> <li>4.Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</li> <li>5.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.</li> </ol>						
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>1.Навести відповіді на питання:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Які викоремлюють властивості систем?</li> <li>2.Що таке соціальна організація?</li> <li>3.Що таке зовнішнє середовище організації?</li> <li>4.Які викоремлюють підсистеми зовнішнього середовища організації?</li> <li>5.Що таке внутрішнє середовище організації?</li> <li>6.Як класифікуються організації за формою власності?</li> <li>7.Як класифікуються організації за формою результату?</li> </ol> <p><b>2.Тести</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Співставити властивості організації як системи з їх визначеннями:</li> </ol> <table border="1" data-bbox="188 1305 817 1496"> <tr> <td>Зворотний зв'язок</td> <td>Обмін із навколишнім середовищем речовиною, енергією, інформацією</td> </tr> <tr> <td>Відкритість</td> <td>Вплив результатів діяльності на «вхід» системи</td> </tr> <tr> <td>Адаптація</td> <td>Здатність реагувати на зміни у зовнішньому середовищі</td> </tr> </table> <ol style="list-style-type: none"> <li>2) Риси організації як соціальної системи включають: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) спільність людей;</li> <li>б) ціль;</li> <li>в) ієрархічність;</li> <li>г) всі відповіді вірні;</li> <li>д) вірна відповідь відсутня.</li> </ol> </li> <li>3) Зовнішнє середовище організації – це: <ol style="list-style-type: none"> <li>а) це все те, що знаходиться всередині організації. Його формують матеріально-технологічна, фінансово-економічна та соціально-психологічна підсистеми;</li> <li>б) це складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, що створені людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну роль;</li> <li>в) це сукупність змінних, які знаходяться за межами організації та не є сферою безпосереднього впливу з боку її менеджменту;</li> <li>г) всі відповіді вірні;</li> <li>д) вірна відповідь відсутня.</li> </ol> </li> <li>4) Внутрішнє середовище організації – це:</li> </ol>	Зворотний зв'язок	Обмін із навколишнім середовищем речовиною, енергією, інформацією	Відкритість	Вплив результатів діяльності на «вхід» системи	Адаптація	Здатність реагувати на зміни у зовнішньому середовищі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.</li> <li>2.Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>3.Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</li> <li>4.Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</li> <li>5.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.</li> </ol>
Зворотний зв'язок	Обмін із навколишнім середовищем речовиною, енергією, інформацією						
Відкритість	Вплив результатів діяльності на «вхід» системи						
Адаптація	Здатність реагувати на зміни у зовнішньому середовищі						

<p>а) це все те, що знаходиться всередині організації. Його формують матеріально-технологічна, фінансово-економічна та соціально-психологічна підсистеми;</p> <p>б) це складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, що створені людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну роль;</p> <p>в) це сукупність змінних, які знаходяться за межами організації та не є сферою безпосереднього впливу з боку її менеджменту;</p> <p>г) всі відповіді вірні;</p> <p>д) вірна відповідь відсутня.</p> <p>5) Матеріально-технологічна підсистема включає:</p> <p>а) Основні засоби, МШП, товари тощо;</p> <p>б) інформаційні системи, інформаційні технології, діловодство тощо;</p> <p>в) фінансово-економічні відносини;</p> <p>г) організаційну культуру, соціально-психологічні відносини тощо;</p> <p>д) всі відповіді вірні.</p> <p>6) Інформаційно-комунікативна підсистема підприємства включає такі складові:</p> <p>а) грошові кошти;</p> <p>б) товарно-матеріальні відносини;</p> <p>в) інформаційні технології;</p> <p>г) всі відповіді вірні;</p> <p>д) вірна відповідь відсутня.</p> <p>7) Метою діяльності громадських організацій є отримання прибутку. Це твердження є:</p> <p>а) вірним;</p> <p>б) невірним.</p> <p>8) Співставити види організацій з їх змістовною характеристикою:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Комерційні</td> <td>Мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру і зв'язки</td> </tr> <tr> <td>Унітарні</td> <td>Орієнтуються на прибуток</td> </tr> <tr> <td>Формальні</td> <td>Їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети</td> </tr> </table>	Комерційні	Мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру і зв'язки	Унітарні	Орієнтуються на прибуток	Формальні	Їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети	
Комерційні	Мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру і зв'язки						
Унітарні	Орієнтуються на прибуток						
Формальні	Їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети						

#### Тема № 4. Організаційна структура

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (4 год.):</b></p> <p>1. Поняття організаційної структури та принципи її побудови.</p> <p>2. Характеристики організаційної структури</p> <p>3. Підходи до формування організаційної структури, типи структур</p> <p>4. Нові форми структури організації</p>	<p>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</p> <p>2. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо - торговельного підприємства. <i>Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління</i>. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308-327.</p> <p>3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>4. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231</p>



	<p>с</p> <p>5.Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</p> <p>6.Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</p>
<p><b>Семінарське заняття (4 год.):</b></p> <p>1. Поняття організаційної структури та принципи її побудови.</p> <p>2. Характеристики організаційної структури</p> <p>3. Підходи до формування організаційної структури, типи структур</p> <p>4. Нові форми структури організації</p> <p><b>Тестові завдання (зразок)</b></p> <p>1) Недоліками матричної організаційної структури є:</p> <p>а) складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;</p> <p>б) в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;</p> <p>в) виникнення конфліктів на підставі “боротьби за владу” між функціональними керівниками і керівниками проєктів;</p> <p>г) можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем.</p> <p>2) Перевагами дивізійної організаційної структури є:</p> <p>а) внутрішньофірмова конкуренція;</p> <p>б) дублювання функцій управління на рівні підрозділів;</p> <p>в) забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;</p> <p>г) чіткість і простота взаємодії, неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок.</p> <p>3) Організаційної структура управління, яка ґрунтується на територіальній, споживчій, продуктовій департаменталізації, має назву:</p> <p>а) матричної; б) дивізійною;</p> <p>в) проєктної; г) неформальної.</p> <p>4) Перевагами лінійної організаційної структури є:</p> <p>а) відповідальність кожного за виконання свого завдання, надійний контроль та дисципліна;</p> <p>б) спеціалізація діяльності функціональних керівників;</p> <p>в) розвантаження вищого керівництва;</p> <p>г) обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.</p> <p>5) Організації, які характеризується динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій, мають назву:</p> <p>а) органістичні; б) механістичні;</p> <p>в) складні; г) рухливі.</p> <p>б) Вірне визначення механістичної організації – це:</p>	<p>1.Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</p> <p>2.Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо - торгівельного підприємства. <i>Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління</i>. 2020. Т. 19, вип. 2. С. 308-327.</p> <p>3.Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.</p> <p>4.Менеджмент : навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с</p> <p>5.Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</p> <p>6.Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</p>

<p>а) організація, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації</p> <p>б) організація, яка характеризується динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій;</p> <p>в) групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети;</p> <p>г) групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів.</p> <p>7) Вірне визначення органістичної організації – це:</p> <p>а) організація, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації</p> <p>б) організація, яка характеризується динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій;</p> <p>в) групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. ;</p> <p>г) групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів.</p> <p>8) За характером адаптації до змін організації поділяють на:</p> <p>а) великі, середні та дрібні організації;</p> <p>б) механістичні та органістичні;</p> <p>в) прості і складні; г) формальні і неформальні.</p> <p>9) За кількістю цілей організації поділяють на :</p> <p>а) великі, середні та дрібні організації;</p> <p>б) механістичні та органістичні;</p> <p>в) прості і складні; г) формальні і неформальні.</p> <p>10) Сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, що забезпечують її відповідність вимогам ринку у певний період часу, має назву:</p> <p>а) конкурентоспроможність;</p> <p>б) тотальний менеджмент якості;</p> <p>в) рентабельність продукції;</p> <p>г) система управління продуктовою політикою.</p>	
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>1. Розкрити письмово питання:</b></p> <p>1. Що таке організаційна структура підприємства?</p> <p>2. Що таке організаційне проектування?</p> <p>3. Які основні характеристики організаційної структури?</p> <p>4. Що таке «складність» організаційної структури?</p> <p>5. Яка організаційна структура є бюрократичною, а яка органічною?</p> <p>6. Що передбачає функціональний підхід до формування організаційної структури?</p> <p>7. Які є типи організаційних структур?</p>	<p>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</p> <p>2. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.</p> <p>3. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021.</p>

<b>Завдання:</b> Визначити переваги та недоліки організаційних структур управління у таблиці	856 с.										
	4. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с 5. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с. 6. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.										
<table border="1"> <tr> <td>Тип структури</td> <td>організаційної</td> <td>Переваги</td> <td>Недоліки</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Тип структури	організаційної	Переваги	Недоліки							
Тип структури	організаційної	Переваги	Недоліки								

### Тема № 5. Організаційна культура

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<b>Лекція (2 год.):</b> 1. Загальне поняття організаційної культури 2. Структура організаційної культури 3. Функції організаційної культури	1. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. <i>Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.</i> 2020. №2. С. 51-55. 2. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с. 3. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с. 4. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
<b>Семінарське заняття (2 год.):</b> 1. Загальне поняття організаційної культури 2. Структура організаційної культури 3. Функції організаційної культури  <b>Завдання. Виконати практичну вправу групами по дві-три особи.</b> 1. Перерахуйте ціннісні орієнтації, що поділяються всією групою. 2. Сформулюйте ваше ставлення до лекцій, семінарів, заліків та іспитів. 3. Етика ділового спілкування. Перерахуйте найбільш ходові вирази у групі. 4. Стиль управління групою та мотивація праці з боку: навчальної частини, викладачів, старости, неформальних груп. 5. Використання вільного часу (у складі всієї групи, у складі малих груп, індивідуально).	1. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. <i>Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.</i> 2020. №2. С. 51-55. 2. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с. 3. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с. 4. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

**Завдання для самостійної роботи:**

**Завдання 1.**

**Ознайомтеся із ситуацією та дайте відповідь на поставлені запитання.**

Ситуація для аналізу. Розповідає директор автогенного заводу Вадим Іванович Михалкевич. У травні 1993 р. відбувся процес купівлі-продажу акцій нашого заводу, в результаті якого шведська корпорація AGA отримала контрольний пакет акцій у розмірі 75%. У 1994-1995 роках у нас почало формуватися поняття корпоративної культури. Ми побачили, що у підприємства з'являються корпоративні цілі, що добиватися їх можна лише у складі єдиної команди. Шведи разом із своїми інвестиціями привнесли у організацію свою організаційну культуру. Раніше ми ходили у чорній або сірій робі, а тут гарні червоні комбінезони, бейсболки, в'язані шапочки з аббревіатурою AGA. Два роки пішло на те, щоб привчити людей користуватися цим спецодягом, своєчасно його прати, підтримувати вигляд. Пляма на спецівці – пляма на репутації компанії. Культура виробництва починається з обладнання, туалетів, душових, роздягальні. Поки що в цих місцях до європейського рівня далеко, нема чого й думати про те, щоб зрівнятися з компанією за основними виробничими показниками. Слід зазначити загальну орієнтацію персоналу більш високі культурні орієнтири, що стосуються як гігієни, побуту, і дотримання технологічної дисципліни і правил поведінки. Ми навчилися все рахувати (електроенергію, воду тощо). Цілком змінилися наші уявлення про звітність. Якщо раніше звіт – це відомості, які невідомо звідки взяли, з яких невідомо що впливає, то тепер нас привчили до повної, логічно пов'язаної і ясної звітності. Проблеми пияцтва, прогулів, запізнь на роботу зникли. Люди стали поважати та цінувати свою роботу. І, що характерно, приїхали спеціалісти зі Швеції. Адже вони не в офісі сиділи – пили каву, одягли спецівки, взяли вимірювальний інструмент і поповзли по всіх трубах, своїми руками промацали кожен шов, кожен фланець. Десь намацали витік, усі записали, показали, де й чому недбайливо використовуються ресурси. Усе це вони проробляли разом із нашими начальниками та керівниками підрозділів. Це і є справжнісіньке навчання, причому не в теорії, а на практиці, на нашому заводському майданчику.

Запитання для ситуації

1. Які методи підтримки організаційної культури використовували шведи?

2. У чому криються причини та наслідки формування різних організаційних культур?

1. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. №2. С. 51-55.

2. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.

3. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

4. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

### Тема № 6. Комунікації в організації

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Життєвий цикл організації.</li> <li>2. Забезпечення взаємодії.</li> <li>3. Бар'єри ефективного спілкування.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.</li> <li>3. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 32. С. 131–136.</li> <li>4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</li> <li>5. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</li> </ol>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Життєвий цикл організації.</li> <li>2. Забезпечення взаємодії.</li> <li>3. Бар'єри ефективного спілкування.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.</li> <li>3. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 32. С. 131–136.</li> <li>4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</li> <li>5. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</li> </ol>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>Ситуація</b></p> <p>На малому торгово-посередницькому підприємстві виникла ситуація, пов'язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви як керівник організації</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.</li> </ol>

<p>для вирішення цієї проблеми прийняли таке рішення:</p> <p>А. Створити неформальну групу з “відданих підлеглих” для виявлення незадоволених працівників і подальшої “серйозної розмови” з ними.</p> <p>Б. Створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз’яснювальної роботи.</p> <p>В. Створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми.</p> <p>Г. Створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють у офісних приміщеннях, що потребують ремонту, заступника із загальних питань та бухгалтера для з’ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання, вибору ідеалізації.</p>	<p>3.Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 32. С. 131–136.</p> <p>4.Кужда Т. І., Мосій О. Б. Практичні ситуації та завдання з дисципліни “Менеджмент”. Тернопіль: ТНТУ, 2018. 38 с.</p> <p>5.Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</p> <p>6.Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</p>
---	--

### Тема № 7. Функціонування організації

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (4 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суб’єкти і об’єкти організаційної діяльності.</li> <li>2. Організація і методи прийняття рішень.</li> <li>3. Координація в організації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2.Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</li> <li>3.Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</li> <li>4.Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 280 с.</li> </ol>
<p><b>Семінарське заняття (4 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суб’єкти і об’єкти організаційної діяльності.</li> <li>2. Організація і методи прийняття рішень.</li> <li>3. Координація в організації.</li> </ol> <p><b>Ситуація для обговорення.</b></p> <p>Ви – менеджер з маркетингу у фірмі, що випускає побутову техніку. За допомогою дорогих досліджень фірма спробувала вдосконалити один з товарів, що випускаються, а саме пилосос. Проте, пилосос, як і раніше, не іонізує повітря, хоча саме цього результату намагалися досягти в</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2.Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</li> <li>3.Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</li> <li>4.Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 280 с.</li> </ol>

<p>результаті досліджень. Тому новий тип пилососа не став по-справжньому вдосконаленою новинкою. Ви знаєте, що поява напису "Вдосконалена новинка" на упаковці і в рекламі у засобах масової інформації істотно підвищить збут цього товару. Яке рішення ви ухвалите – зробіте такий напис чи ні? Чому?</p>	
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b>  <b>Ситуація 1.</b>  Ви – менеджер торговельного підприємства. У вашу фірму прийшла молода здібна жінка, охоча стати торговельним агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, що претендують на цю посаду.  Але прийом її на роботу неминуче спричинить негативну реакцію з боку низки ваших торговельних агентів, адже досі серед них жінок не було, а також може роздратувати деяких важливих клієнтів фірми. Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому?  <b>Ситуація 2.</b>  Ви працюєте товарознавцем на гуртвіні "ПАККО". Назвати види інформації, яка необхідна керівникові підприємства для ефективної управлінської діяльності.</p>	<p>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.  2. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.  3. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.  1. 4. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 280 с.</p>

### Тема № 8. Проектування організаційних систем

<b>Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання</b>	<b>Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси</b>
<p><b>Лекція (4 год.):</b>  1. Формування організаційних структур  2. Етапи і методи проектування організаційних систем  3. Оцінка ефективності організаційних проектів  4. Корегування організаційних структур</p>	<p>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.  2. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства.: конспект лекцій. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2017. 84 с.  3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.  4. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.  5. Яковенко О. І., Степанова К. В. Дослідження змісту організаційного проектування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2021. Том 32 (71). №2. с.65-70.</p>

<p><b>Семінарське заняття (4 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування організаційних структур</li> <li>2. Етапи і методи проектування організаційних систем</li> <li>3. Оцінка ефективності організаційних проєктів</li> <li>4. Корегування організаційних структур</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства.: конспект лекцій. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2017. 84 с.</li> <li>3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</li> <li>4. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</li> <li>5. Яковенко О. І., Степанова К. В. Дослідження змісту організаційного проектування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2021. Том 32 (71). №2. с.65-70.</li> </ol>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>Завдання</b></p> <p>В склад організаційної структури будівельної організації “БудТрест” входить ряд підрозділів: будівельно-монтажний відділ; дирекція; будівельні бригади (4 од.); відділ матеріально-технічного постачання; планово-економічний відділ; відділ маркетингу; кошторисно-договірний відділ; оперативно-диспетчерський відділ; відділ охорони праці; відділ контролю якості; юридичний відділ; бухгалтерія; склад; відділ організації праці та зарплати; відділ виробничо-технологічної комплектації; відділ кадрів та соціального розвитку; відділ адміністративно-господарського; будівельно-монтажні дільниці (4 од.).</p> <p>Відомо, що головному директору, який очолює Дирекцію, підпорядковуються головний інженер, головний економіст та заступник директора з адміністративних та соціальних питань.</p> <p>Головному інженеру підпорядковуються начальники відділів виробничо-технологічної комплектації, матеріально-технічного постачання, охорони праці, контролю якості та будівельно-монтажного.</p> <p>Головний економіст має у підпорядкуванні відділи: планово-економічний, організації праці та зарплати, кошторисно-договірний.</p> <p>Директору з адміністративних та</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства.: конспект лекцій. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2017. 84 с.</li> <li>3. Кужда Т. І., Мосій О. Б. Практичні ситуації та завдання з дисципліни “Менеджмент”. Тернопіль: ТНТУ, 2018. 38 с.</li> <li>4. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</li> <li>5. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</li> <li>6. Яковенко О. І., Степанова К. В. Дослідження змісту організаційного проектування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2021. Том 32 (71). №2. с.65-70.</li> </ol>



<p>соціальних питань підпорядковуються відділ кадрів та соціального розвитку, адміністративно-господарський відділ та відділ маркетингу.</p> <p>Начальнику будівельно-монтажного відділу підпорядковуються будівельні бригади, оперативно-диспетчерський відділ, склад та будівельно-монтажні ділянки.</p> <p>Головний інженер може давати вказівки і для будівельних бригад, оперативно-диспетчерського відділу, складу та будівельно-монтажних ділянок.</p> <p>Всі інші відділи є в підпорядкуванні головного директора.</p> <p><b>Завдання:</b></p> <p>1. Побудувати організаційну структуру та визначити її тип.</p>	
--	--

### Тема № 9. Функціональний склад системи управління

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>1. Класифікація функцій управління.</p> <p>2. Процес управління – реалізація функцій.</p>	<p>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</p> <p>2. Менеджмент: навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.</p> <p>3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</p> <p>4. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Класифікація функцій управління.</p> <p>2. Процес управління – реалізація функцій.</p>	<p>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</p> <p>2. Менеджмент: навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.</p> <p>3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</p> <p>4. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.</p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>1. Навести відповіді на питання:</b></p> <p>1) Перелічить загальні функції управління.</p>	<p>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</p> <p>2. Менеджмент: навч. посіб. Н.С.</p>

<p>2) Наведіть приклади спеціальних функцій управління.</p> <p>3) Що являє собою функція планування?</p> <p>4) Що являє собою функція організації?</p> <p>5) Що передбачає функція контролю?</p> <p><b>2. Ситуація</b></p> <p>В організації ефективної управлінської діяльності у торгівлі споживчої кооперації ключову роль відіграє інформаційне забезпечення, яке повинне задовольняти потреби кожного працівника у необхідній інформації для виконання конкретних посадових обов'язків. Інформаційне забезпечення у галузі торгівлі споживчої кооперації включає переважно документовану інформацію: директивні, нормативні, інструктивні та методичні документи, планові показники, нормативи, дані оперативного, статистичного, бухгалтерського обліку, всі види встановленої звітності, аналізи господарсько-фінансової діяльності, довідкові матеріали, списки, переліки, графіки, листи й інші види документів. Вагоме місце у забезпеченні процесу управління в галузі торгівлі, поряд із документально оформленою інформацією, посідає також недокументована інформація, яку отримують завдяки особистим бесідам і спостереженням.</p> <p>1. Яким вимогам має відповідати інформація?</p> <p>2. Яку роль відіграє інформація на різних етапах процесу обслуговування?</p>	<p>Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.</p> <p>3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.</p> <p>4. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.</p>
--	--

### Тема № 10. Мотивація як загальна функція менеджменту

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>1. Поняття «мотивування», «мотивація».</p> <p>2. Класифікація теорій мотивації.</p> <p>3. Стимулювання праці.</p>	<p>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</p> <p>2. Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. <i>Маркетинг і менеджмент інновацій</i>. 2018. № 1. С. 218–234.</p> <p>3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.</p> <p>4. Смірнова Д., Дячек В., Дячек О. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах розширення</p>

	<p>зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та управління підприємствами. №16. 2018. С. 135–143.</p> <p>5.Sycheva N. Motivation in Personnel Management of a Trading Enterprise. International Journal of Economics &amp; Business Administration (IJEBA). 2019. vol. Special 1, pp 570–582.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Поняття «мотивування», «мотивація».</p> <p>2.Класифікація теорій мотивації.</p> <p>3.Стимулювання праці.</p> <p>2. Ситуація</p> <p>Николенко Ігор, 24 роки, закінчив минулого року вищий навчальний заклад і отримав диплом магістра з менеджменту. Працює завідувачем групи в сервісному відділі фірми “Зорро”, яка реалізує товари ринку побутової техніки. Ігорю безпосередньо підпорядковано 4 жінки та 17 чоловіків, які мають стаж роботи понад 10 років. Двоє із співробітників групи закінчили технікум, решта — або училище, або курси відповідно до займаних посад.</p> <p>Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Ігор знає непогано, оскільки ще навчаючись в університеті працював менеджером сервісного відділу у фірмі “Ельдорадо”.</p> <p>Основна проблема — відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне розпорядження Ігоря довго обговорюється, коментується з посмішкою і дуже рідко виконується. Така ситуація призвела до того, що Ігор останнім часом почав відчувати страх спілкування зі співробітниками. Він обмірковує кожний свій вчинок і рішення.</p> <p>1. Які мотиви дій співробітників групи</p> <p>2. У чому полягають основні проблеми Ігоря?</p> <p>3. Згідно з основними мотиваційними теоріями розробити мотиваційний план дій для керівника групи.</p>	<p>1.Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</p> <p>2.Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. <i>Маркетинг і менеджмент інновацій</i>. 2018. № 1. С. 218–234.</p> <p>3.Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</p> <p>4.Смірнова Д., Дячек В., Дячек О. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та управління підприємствами. №16. 2018. С. 135–143.</p> <p>5.Sycheva N. Motivation in Personnel Management of a Trading Enterprise. International Journal of Economics &amp; Business Administration (IJEBA). 2019. vol. Special 1, pp 570–582.</p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>Завдання</b></p> <p><b>Вкажіть, яку форму заробітної плати слід призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи.</b></p> <p>А. Заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики.</p> <p>Б. Бухгалтер приватного швейного</p>	<p>1.Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</p> <p>2.Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. <i>Маркетинг і менеджмент інновацій</i>. 2018. № 1. С. 218–234.</p>

<p>підприємства.</p> <p>В. Токар державного автобудівного підприємства.</p> <p>Г. Керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімічних реактивів, працівник цієї лабораторії.</p> <p>Д. Майстер авторемонтного підприємства.</p> <p>Е. Майстер-ремонтник будівельної організації.</p> <p>Є. Маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання.</p>	<p>3.Кужда Т. І., Мосій О. Б. Практичні ситуації та завдання з дисципліни “Менеджмент”. Тернопіль: ТНТУ, 2018. 38 с.</p> <p>4.Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</p> <p>5.Смірнова Д., Дячек В., Дячек О. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та управління підприємствами. №16. 2018. С. 135–143.</p> <p>6.Sycheva N. Motivation in Personnel Management of a Trading Enterprise. International Journal of Economics &amp; Business Administration (IJEBA). 2019. vol. Special 1, pp 570–582.</p>
---	---

### Тема № 11. Контроль як функція менеджменту

Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання	Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси
<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <p>1. Поняття контролю та його місце в системі управління.</p> <p>2. Етапи процесу контролювання.</p>	<p>1. Менеджмент : навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с</p> <p>2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</p> <p>3. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.</p> <p>4. Селютін В. М. Самоменеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 206 с.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Поняття контролю та його місце в системі управління.</p> <p>2. Етапи процесу контролювання.</p>	<p>1. Менеджмент : навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с</p> <p>2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</p> <p>3. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.</p> <p>4. Селютін В. М. Самоменеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 206 с.</p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>1.Навести відповіді на питання:</b></p> <p>1. Яка мета контролю?</p> <p>2. Які завдання контролю?</p>	<p>1. Менеджмент : навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с</p>

3. Як класифікують контроль за часом?
4. Як класифікують контроль за об'єктом?
5. Які виокремлюють стадії контролю?

## 2. Тести

### 1. До принципів контролю не належить:

- а) об'єктивність;
- б) постійність та оперативність;
- в) установка стандартів;
- г) масовість і гласність.

### 2. Функція контролю має основні завдання, до яких належить:

- а) пристосування до змін середовища, забезпечення досягнення цілей і місії організації, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат;
- б) пристосування до змін середовища, оптимізація управлінських рішень, обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, вдосконалення керівництва;
- в) вплив на людей з метою досягнення певних цілей;
- г) обмеження нагромадження помилок, додання складних організаційних проблем, мінімізація витрат, атестація працівників.

### 3. Контроль — одна із найважливіших функцій менеджменту, застосування якої дає можливість керівнику стежити за:

- а) професійним зростанням співробітників організації;
- б) ходом виконання прийнятих управлінських рішень і вносити необхідні корективи;
- в) безпосередньою діяльністю працівників організації;
- г) графіком виконання робіт.

### 4. Суб'єктами контролю не є:

- а) громадські організації;
- б) лінійні менеджери;
- в) управлінські рішення;
- г) державні органи.

### 5. Об'єктами контролю є:

- а) місія та цілі, організаційна структура, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці;
- б) місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці;
- в) місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, вихідна документація організації;
- г) параметри виробничої діяльності, управлінські рішення, фінансова діяльність організації.

### 6. Які спеціальні органи державного апарату здійснюють державний позавідомчий контроль?

- а) Міністерство фінансів. Державна податкова адміністрація. Державний комітет статистики;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) Міністерство фінансів. Державна податкова адміністрація;
- г) Верховна Рада.

### 7. З якою метою здійснюється незалежний фінансовий контроль?

2. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.

3. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

4. Селютін В. М. Самоменеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 206 с.

<p>а) визначення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку та звітності чинному законодавству;</p> <p>б) виявлення ухилення від сплати податків;</p> <p>в) виявлення зловживання службовим положенням;</p> <p>г) виявлення відхилень від встановлених планів і програм.</p> <p><b>8. Внутрішньогосподарський контроль здійснюється:</b></p> <p>а) керівниками, аудиторними фірмами, виборними органами управління та контролю;</p> <p>б) керівниками та спеціалістами, виборними органами управління та контролю;</p> <p>в) керівниками організації;</p> <p>г) керівниками і спеціалістами, податковою адміністрацією.</p> <p><b>9. Процес контролю має відбуватися через такі етапи:</b></p> <p>а) визначення завдань контролю, підбір критеріїв і стандартів, оцінювання виконання, визначення потреби в корективах;</p> <p>б) визначення завдань контролю, підбір критеріїв і стандартів, оцінювання виконання, порівняння реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби в корективах;</p> <p>в) визначення завдань контролю, підбір критеріїв і стандартів порівняння реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби в корективах;</p> <p>г) визначення завдань контролю, порівняння реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби в корективах.</p> <p><b>10. Попередній контроль використовується до таких видів ресурсів:</b></p> <p>а) трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних;</p> <p>б) ресурсів часу;</p> <p>в) матеріальних ресурсів за окремими об'єктами;</p> <p>г) зовнішніх ресурсів, які використовує організація, та внутрішніх.</p>	
--	--

**Тема № 12. Методи менеджменту**

<p align="center"><b>Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання</b></p>	<p align="center"><b>Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси</b></p>
---	--

<p><b>Лекція (4 год.):</b></p> <p>1. Сутність і класифікація методів менеджменту.</p> <p>2. Менеджмент персоналу</p>	<p>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</p> <p>2. Назарчук Т.В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.</p> <p>3. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</p> <p>4. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.</p>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <p>1. Сутність і класифікація методів менеджменту.</p> <p>2. Менеджмент персоналу</p>	<p>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</p> <p>2. Назарчук Т.В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.</p> <p>3. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</p> <p>4. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.</p>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>1. Побудувати схему «Класифікація методів менеджменту»</b></p> <p><b>2. Навести відповіді на питання:</b></p> <p>1) Що таке методи менеджменту?</p> <p>2) Які є економічні методи менеджменту?</p> <p>3) Яку є адміністративні методи менеджменту?</p> <p>4) Які є соціально-психологічні методи менеджменту?</p> <p>5) Що таке менеджмент персоналу?</p> <p><b>3. Чи є, на Вашу думку, більш ефективні або менш ефективні групи методів менеджменту? Відповідь обґрунтуйте.</b></p>	<p>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</p> <p>2. Назарчук Т.В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.</p> <p>3. Овсієнко О. В. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.</p> <p>4. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.</p>

**Тема № 13. Керівництво і лідерство**

<p><b>Перелік питань/завдань, що виносяться на обговорення/опрацювання</b></p>	<p><b>Рекомендовані джерела, допоміжні матеріали та ресурси</b></p>
--	---

<p><b>Лекція (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Класифікація функцій управління.</li> <li>2. Процес управління – реалізація функцій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.</li> <li>3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</li> <li>4. Селютін В. М. Самоменеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 206 с.</li> <li>5. Черненко Н.М. Теорія і менеджмент організації: навч. посіб. Серія «Управління закладом освіти». Одеса: ПНПУ, 2018. 202 с.</li> </ol>
<p><b>Семінарське заняття (2 год.):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Класифікація функцій управління.</li> <li>2. Процес управління – реалізація функцій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.</li> <li>3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</li> <li>4. Селютін В. М. Самоменеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 206 с.</li> <li>5. Черненко Н.М. Теорія і менеджмент організації: навч. посіб. Серія «Управління закладом освіти». Одеса: ПНПУ, 2018. 202 с.</li> </ol>
<p><b>Завдання для самостійної роботи:</b></p> <p><b>1. Навести відповіді на питання:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Що таке лідерство?</li> <li>2) Які є форми влади?</li> <li>3) Які є стилі керівництва?</li> <li>4) Що таке конфлікт?</li> <li>5) Які є типи конфліктів?</li> </ol> <p><b>2. Який стиль керівництва, на Вашу думку, є найбільш доречним? Відповідь обґрунтуйте.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Теорія організації : підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 424 с.</li> <li>2. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.</li> <li>3. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.</li> <li>4. Селютін В. М. Самоменеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 206 с.</li> <li>5. Черненко Н.М. Теорія і менеджмент організації: навч. посіб. Серія «Управління закладом освіти». Одеса: ПНПУ, 2018. 202 с.</li> </ol>

**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. Сучасні методи контролю за виконанням управлінських рішень
31. Історичний розвиток теорій мотивації
32. Головні дослідники мотиваційних процесів в історії менеджменту
33. Форми та методи сучасного мотиваційного впливу
34. Реалізація менеджером функції мотивації: проблеми та переваги
35. Розвиток делегування як методу ефективного управління
36. Позитивний та негативний ефект централізації та децентралізації повноважень
37. Повноваження та відповідальність як система влади
38. Стратегічне управління організацією: задачі, форми, методи
39. Розвиток менеджменту у середньовіччя
40. Еволюція шкіл менеджменту
41. Світовий досвід у формуванні управлінських структур
42. Еволюційний розвиток управлінських структур
43. Інноваційний менеджмент: перспективи та тенденції розвитку

## **ПРИКЛАДИ СИТУАЦІЙ**

### **Ситуація 1.**

Приватна косметична клініка, яка існує на ринку уже понад п'ять років та заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, щораз частіше почала стикатись з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий енергійний директор швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг.

Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював заповзято і охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло “власних” клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилось самостійно шукати якісні, переважно імпортні, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилось до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Затишне становище на ринку з часом ускладнилось гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно.

Внаслідок цього за 2-3 роки прибутки клініки впали на 60 %, зарплата персоналу знизилась на 45%, довелось піти на скорочення 20% працівників.

### 1. Вказати, які і де були допущені помилки у процесі контролювання?

Ресурси	Помилки у процесах контролювання		
	Попередній контроль	Поточний контроль	Підсумковий контроль
Матеріальні ресурси			
Трудові ресурси			
Фінансові ресурси			
Інформаційні ресурси			

### 2. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

#### Ситуація 2

Рекламне агентство “Європа” вже довгий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують контролю та негайних регулювальних дій.

Дирекція однієї будівельної фірми замовила виготовлення великого щита (BigBoard) біля дороги, на якому було б зображено назву підприємства, його логотип та перераховано основні види послуг. Процедура виконання замовлень така: замовник співпрацює з менеджером, з яким обговорює всі свої побажання, та дизайнером. Узгодивши вигляд рекламного щита, менеджер пропонує замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит, або окремі його компоненти, уточнивши ці питання перед цим з майстрами. Після взаємного погодження майстри починають виконання замовлення.

Спочатку справу вела одна молода особа, яка через хворобу змушена була передати її своєму співпрацівникові. Він, своєю чергою, попрацювавши з клієнтом лише один день, поїхав у відрядження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення виявилось, що матеріали, з яких виготовлятимуться окремі композиції, у поєднанні не дадуть гарного результату. На думку майстрів та й самого дизайнера, варто було використати дорожчий матеріал. І хоча з клієнтом вже була узгоджена сума оплати, на думку менеджера, який почав вести цю справу, варто було б повідомити представника будівельної фірми про отримані результати.

1. Чому, на вашу думку, виникла ця проблема?
2. Які регулювальні дії ви б застосували з метою урегулювання цієї ситуації?
3. Кому ви доручите виконувати прийняте вами управлінське рішення?

#### Ситуація 3.

Хлібопекарний комбінат №1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись.

Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. “Авральні” ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

Запитання:

1. За допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на керовану з метою виправлення ситуації та які рішення потрібно для цього прийняти?
2. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?

## **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 роботах 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**

Модульна контрольна робота має комплексний характер: вона містить 3 теоретичні питання та практичну ситуацію..

## **Зразок модульної контрольної роботи**

### **Варіант- 1**

#### **1. Теоретичні питання**

1. Сутність, базові поняття та принципи організації
2. Зовнішнє та внутрішнє середовище організаційної системи
3. Бар’єри ефективного спілкування

#### **2. Практична ситуація**

Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань:

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плінність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту.
3. Підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі моря, яка потребує ремонту.

## **8. Критерії оцінювання результатів навчання**

### **Шкала та схема формування підсумкової оцінки**

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою згідно табл. 1.

Таблиця 1.

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

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
90-100	відмінно
89-70	добре
51-69	задовільно
1-50	незадовільно

Загальна оцінка за курс виставляється за результатами поточного, проміжного та підсумкового контролю згідно табл. 2.

Таблиця 2.

Формування загальної оцінки за курс

Максимальна кількість балів	40 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	10 балів (проміжний контроль) – середньозважений бал оцінок за теоретичні питання та/або практичні завдання, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,1	50 балів (підсумковий контроль) середньозважений бал оцінок за теоретичні питання та/або практичні завдання, який переводиться у 100-бальну шкалу з ваговим коефіцієнтом 0,5
Мінімальний пороговий рівень	20 балів (поточний контроль)	6 балів (проміжний контроль)	25 балів (підсумковий контроль)

### Критерії оцінювання під час поточного контролю

Під час поточного контролю оцінюються відповіді студента на семінарських заняттях, а також результати самостійної та індивідуальної роботи. Нарахування балів за поточний контроль відбувається відповідно до «Положення про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень студентів в умовах ЄКТС в ІДГУ» ([http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/polozhennja\\_pro\\_porjadok\\_ocinjuvannja\\_rivnja\\_navchalnyh\\_dosjahrenn\\_z\\_i\\_zminamy-vid-28.08.2020-protokol-1.pdf](http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/polozhennja_pro_porjadok_ocinjuvannja_rivnja_navchalnyh_dosjahrenn_z_i_zminamy-vid-28.08.2020-protokol-1.pdf))

Оцінювання роботи на семінарських заняттях, індивідуальної та самостійної роботи здійснюється за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях приведені у табл. 3.

Таблиця 3.

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти на семінарських заняттях

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.
<b>3 бали</b>	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.
<b>2 бали</b>	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.
<b>1 бал</b>	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.
<b>0 балів</b>	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Критерії оцінювання розв'язання задач представлено у табл. 4.

Таблиця 4.

Критерії оцінювання розв'язання задач

<b>Оцінка</b>	<b>Критерії оцінювання навчальних досягнень</b>
<b>5 балів</b>	Розв'язання задачі є абсолютно вірним. Студент володіє знаннями методики здійснення розрахунків, вміє нестандартно підходити до розв'язання задач (вирішення ситуацій) та робити обґрунтовані висновки.
<b>4 бали</b>	Задача розв'язана вірно, але обґрунтування висновків є недостатнім
<b>3 бали</b>	Задача розв'язана вірно, але немає висновків та хід розв'язання задачі (вправи, ситуації) не подано.
<b>2 бали</b>	При розв'язанні задачі виявлені неточності, помилки в розрахунках.
<b>1 бал</b>	Практичне завдання розв'язане невірно.
<b>0 балів</b>	Не було спроби розв'язати задачу

Здобувач вищої освіти має бути оцінений не менш як з 70% семінарських занять, передбачених навчальним планом. У випадку, якщо здобувач вищої освіти не був оцінений з відповідної кількості занять, він отримує 0 балів за кожне заняття, з якого мав бути оцінений. При цьому здобувачу вищої освіти може бути зараховано виконання індивідуальних завдань за певне заняття якщо він не був оцінений за результатами проведення семінарського заняття.

Основними видами індивідуальних завдань є: підготовка доповідей, рефератів; розв'язування задач, вирішення ситуаційних завдань тощо.

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, якісна презентація результатів власного дослідження.

Індивідуальне завдання є обов'язковим для виконання. Разом з тим здобувач освіти може запропонувати свою тему доповіді (реферату) у відповідності до особистих науково-дослідних інтересів та погодити її з викладачем. Окрім цього у якості виконання

індивідуального завдання здобувачу вищої освіти може бути зараховано проходження онлайн-курсів (у відповідності до змісту навчальної дисципліни) на платформах EdEra, Coursera, Prometheus та інших. Зарахування відбувається за наявності сертифікату про успішне проходження курсу.

### **Критерії оцінювання модульної контрольної роботи**

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «10». Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою та множиться на коефіцієнт 0,1. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які включено до проміжного контролю, наведено у табл. 3-4. У разі, якщо здобувач вищої освіти за проміжний контроль отримав менше ніж 6 балів, то він вважається таким, що не склав проміжний контроль. У графі «проміжний контроль» виставляється 0 балів.

### **Критерії оцінювання під час підсумкового контролю**

Семестрові экзамени в усній проводять за білетами. Екзаменаційний білет містить два теоретичних питання і одну задачу. Критерії оцінювання теоретичних та практичних завдань, які входять до підсумкового контролю, наведено у табл. 3-4.

Результат екзаменаційного контролю визначається як середнє арифметичне оцінок (середньозважений бал) студента, що він отримав за кожне з питань (завдань) екзаменаційного білета. Цей бал переводиться за 100-бальною шкалою, а визначений показник множиться на ваговий коефіцієнт 0,5 та округлюється до цілого. Якщо здобувач вищої освіти отримав недостатню кількість балів з поточного контролю (менше 20 балів) або не склав проміжний контроль, він не допускається до складання семестрового екзамену, а у відомості обліку успішності виставляється оцінка «незадовільно».

У разі, якщо здобувач вищої освіти за екзамен отримав середньозважений бал менше, ніж 2,75, то він вважається таким, що не склав екзамен. У графі «підсумковий контроль» виставляється 0 балів.

Здобувачі, які не з'явилися на контрольні заходи, вважаються такими, що одержали незадовільну оцінку (0 балів за 100-бальною шкалою).

### **Критерії оцінювання при організації освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання**

У разі проведення освітнього процесу у дистанційному режимі, порядок його організації регулює «Положення про організацію освітнього процесу із застосуванням технологій дистанційного навчання в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті» (<http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/polozhennja-pro-orhanizaciju-osv-procesu-iz-zast-tehnolohij-dyst-navch.-2020.pdf>).


Дистанційний режим навчання передбачає проведення навчальних занять, контрольних заходів та самостійної роботи здобувачів відповідно до робочої програми навчальної дисципліни.

Дистанційна комунікація учасників освітнього процесу під час синхронного режиму навчання може здійснюватися через онлайн-платформи проведення відео конференцій GoogleMeet або Zoom.

Поточний контроль результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюється під час проведення дистанційних занять, а також шляхом оцінювання самостійних індивідуальних і групових завдань, що виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або GoogleClassroom).

Завдання проміжного контролю виконуються здобувачами освіти в електронній формі та надсилаються до системи підтримки дистанційного навчання (LMS Moodle або GoogleClassroom), які оцінюються за поданим вище алгоритмом.

**Викладач**

  
(підпис)

**Метіль Т. К.**  
(ПІБ)

Затверджено на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю протокол № 1 від «08» вересня 2021 р.

**Завідувач кафедри**

  
\_\_\_\_\_

Метіль Т.К