



## СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### «МЕНЕДЖМЕНТ»

Ступінь вищої освіти	Бакалавр
Освітньо-професійна програма	«Менеджмент організацій»
Факультет	Економічний
Кафедра	Менеджменту
Семестр	3
Кількість кредитів	6
Мова викладання	українська

  

Викладачі	д.е.н., доц. Князевич Анна Олександрівна
Контактна інформація	<a href="mailto:kniazevich.a@gmail.com">kniazevich.a@gmail.com</a>

### ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ДИСЦИПЛІНУ

<b>Анотація</b>	<p>Процес навчання бакалаврів з менеджменту повинен включати формування знань та навичок у сфері управління людьми та організаціями, а також вмінь щодо своєчасного прийняття раціональних управлінських рішень з метою ведення ефективного господарювання і запобігання складних ситуацій при здійсненні виробничо-господарської діяльності.</p> <p>Навчальна дисципліна «Менеджмент» належить до групи базових дисциплін професійного циклу і забезпечує підготовку здобувачів вищої освіти до майбутньої професійної діяльності в ринкових умовах. Дисципліна готує студентів до вивчення взаємопов'язаних професійно-орієнтованих і спеціальних дисциплін, до використання отриманих знань при вирішенні практичних задач, проведенні наукових досліджень, підготовці кваліфікаційних робіт. Крім того, вона спрямована на формування у студентів у формуванні знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями, набуття вмінь розробки і прийняття управлінських рішень, займає важливе місце у системі підготовки фахівців з менеджменту.</p>
<b>Мета та цілі</b>	<p>Формування системи знань у сфері менеджменту, розумінні концептуальних засад системного управління організаціями, набуття вмінь розробки і прийняття управлінських рішень. Для досягнення мети поставлені такі основні завдання: вивчення функцій, видів та методів управління; оволодіння способами управління людьми та організаціями в ринкових умовах; дослідження різних видів впливу на організацію зовнішнього та внутрішнього середовища; ознайомлення з методами мотивації персоналу в різних умовах діяльності; вивчення методів та способів управлінського контролю, методів та механізмів управління; дослідження процесів здійснення комунікацій, лідерства і влади в організаціях.</p>
<b>Результати навчання</b>	<p>Демонструвати знання теоретичних основ, ролі і функцій менеджменту, його видів та теорій становлення; методів і способів відбору та оцінки кадрів</p>

	у сучасних умовах діяльності; типів влади і лідерства та їх особливостей; стилів і методів управління людьми й організаціями; сутності та елементів внутрішнього і зовнішнього середовища організації; видів комунікацій та інформаційних зв'язків; методів прийняття й оцінки управлінських рішень; способів мотивації персоналу; видів і форм контролю в управлінні. Мати навички аналізу ролі і місця менеджменту та його функцій; застосування методів оцінки кадрів; визначення типів влади і рівнів лідерства; використання методів прийняття й оцінки управлінських рішень з метою підвищення їх ефективності; розробки та впровадження інформаційних та комунікаційних систем; використання різних способів мотивації персоналу; раціонального використання форм контролю в управлінні.
<b>Soft skills</b>	Навички комунікації, лідерство, здатність брати на себе відповідальність і працювати в критичних умовах, працювати в команді, управляти своїм часом, розуміння важливості дедлайнів, здатність логічно і системно мислити, креативність.
<b>Пререквізити</b>	Базові знання з дисциплін: «Економіка підприємства», «Вступ до фаху», «Історія вчень менеджменту».

### **СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ**

<b>Тема</b>	<b>План, короткі тези</b>	<b>Завдання</b>
<b>1. Зміст, історія становлення та розвитку сучасного менеджменту</b>	Поняття і сутність менеджменту. Менеджери та підприємці. Управлінські ролі за Г.Мінцбергом: міжособисті, інформаційні, пов'язані з прийняттям рішень. Основні відмінності між менеджером і підприємцем на основі певних груповальних ознак: стратегічна орієнтація, реалізація запланованої мети, залучення ресурсів, організаційна структура. Рівні управління за Т.Парсонсом: вища, середня та низова ланки управління. Історія розвитку менеджменту. Школа наукового управління. Класична (адміністративна) школа управління. Школа людських стосунків. Школа науки управління. Процесний підхід до управління. Функції менеджменту та їх взаємозв'язок. Системний підхід до управління. Принципи, суб'єкти та об'єкти управління. Сучасні напрямки розвитку науки управління.	Тести, питання
<b>2. Організації як об'єкти управління</b>	Сутність і класифікація організацій: формальні та неформальні, прості та складні, консервативні та інноваційні. Види організацій в Україні. Системний підхід до управління. Керуюча та керована система. Механізм взаємодії керуючої та керованої системи. Процес функціонування організації як відкритої системи. Загальні риси організації. Горизонтальний та вертикальний поділ праці. Основні умови ефективного функціонування організацій.	Тести, кейси
<b>3. Середовище організації та корпоративна культура</b>	Середовище організації. Внутрішнє середовище організації: цілі, структура завдання, технологія, працівники. Взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища організації. Зовнішнє середовище організації. Фактори прямої дії: споживачі, конкуренти, постачальники, система економічних відносин, державні органи влади, законодавчі акти, партії та інші громадські організації, профспілки. Фактори непрямої дії: стан економіки, особливості економічних відносин, стан техніки та технологій, соціально-культурні обставини, політичні обставини, міжнародне оточення, науково-технічних прогрес, міжнародні події. Сутність та основні положення формування та функціонування корпоративної культури в організаціях.	Кейси, тести
<b>4. Функції менеджменту</b>	Поняття функцій менеджменту. Поділ і спеціалізація праці. Процесний підхід до управління. Функції менеджменту та їх взаємозв'язок. Класифікація функцій менеджменту за М.Месконом, М.Альбертом, Ф.Хедоурі: планування, організація взаємодії,	Кейси, практичні завдання

	мотивація, контроль. Загальні та спеціальні функції. Класифікація спеціальних функцій за ознакою процесів, об'єктів управління, елементів виробничо-господарської системи.	
<b>5. Планування як функція менеджменту</b>	Зміст планування як функції менеджменту. Види планування: стратегічне планування та планування реалізації стратегії. Взаємозв'язок основних видів планування. Модель планування, її циклічність. Етапи стратегічного планування: визначення місії та цілей організації, оцінка та аналіз зовнішнього середовища, управлінське дослідження сильних і слабких сторін організації, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії. Етапи планування реалізації стратегії: реалізація стратегії, оцінка стратегії. Напрями реалізації стратегії: адміністративний (тактика, політика, процедури, правила) та економічний (формування бюджету, застосування системи економічних показників, управління за цілями). Оцінка стратегії: порівняння результатів з місією та цілями, аналіз результатів.	Кейси, тести
<b>6. Бізнес-планування</b>	Роль та сутність бізнес-планування. Структура бізнес-плану: вступ (загальні характеристики майбутньої діяльності), характеристика продукції (послуг) та аналіз ситуації у сфері майбутньої діяльності, оцінка ринку збуту і конкуренції, стратегія маркетингу, план виробництва (надання послуг), організаційний план, юридичний план, оцінка ризику і страхування, фінансовий план. Приклади ефективного бізнес-планування.	Кейси, практичні завдання
<b>7. Організація взаємодії як функція менеджменту</b>	Поняття організації взаємодії як функції менеджменту. Делегування, відповідальність, повноваження. Делегування повноважень. Концепції процесу передачі повноважень: класична, обмеження повноважень. Лінійні та функціональні повноваження. Види функціональних повноважень. Причини небажання керівників делегувати повноваження. Причини відмови працівників від відповідальності та блокування делегування. Побудова організації. Горизонтальний та вертикальний поділ праці. Види організаційних структур управління: лінійні, функціональні, комбіновані. Централізація та децентралізація. Проектування організаційних структур управління.	Кейси, тести
<b>8. Мотивація як функція менеджменту</b>	Сутність та еволюція поняття «мотивація». Модель мотивації через потреби. Класифікація мотиваційних теорій: змістовні та процесійні теорії. Змістовні теорії мотивації: ієрархія потреб за А.Маслоу, теорія потреб Д.МакКлелланда, двофакторна теорія Ф.Герцберга. Процесійні теорії мотивації: теорія очікувань В.Врума, теорія справедливості, комплексна теорія Портера-Лоулера. Матеріальне стимулювання праці. Форми оплати праці.	Кейси, тести
<b>9. Контроль як функція менеджменту</b>	Поняття і зміст контролю. Види контролю: попередній, поточний, підсумковий. Процес контролю та його етапи. Розробка стандартів. Методи стратегічного та оперативного контролю. Забезпечення ефективності контролю. Особливості поведінки людей під впливом контролю. Шляхи підвищення ефективності контролю. Система контролювання виробничих процесів. Організаційна структура системи контролю виробничих процесів.	Кейси, тести
<b>10. Методи менеджменту</b>	Сутність та класифікація методів менеджменту. Економічні методи менеджменту: техніко-економічні плани (коротко-, середньо- та довгострокові), економічні стимули, податки, фінанси, кредит, бюджет, ціни. Адміністративні методи менеджменту: організаційні, розпорядчі та дисциплінарні дії. Соціально-психологічні методи менеджменту: соціальні плани, моральні стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.	Тести, питання
<b>11. Механізми управління</b>	Поняття механізмів управління. Рівнева будова механізмів управління. Класифікація механізмів управління: організаційно-правові механізми, економічні механізми, соціально-психологічні	Тести, кейси

	методи управління. Модель становлення кожного з механізмів управління. Формування ефективного механізму управління розвитком організації. Сутність і вплив сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Фактори формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Синергія в менеджменті.	
<b>12. Комунікації у менеджменті</b>	Поняття і загальна характеристика комунікацій. Інформація, її види та роль в менеджменті. Документація та діловодство. Класифікація документації за різними ознаками: за змістом, складністю, призначенням, роллю в процесі управління. Функції діловодства. Системи діловодства: централізовані, децентралізовані, змішані. Графіки та їх роль у менеджменті: органіграми, топограми, хронограми, діаграми. Комунікаційний процес та його складові елементи. Модель комунікаційного процесу. Удосконалення міжособових та організаційних комунікацій.	Кейси, тести
<b>13. Прийняття управлінських рішень у менеджменті</b>	Сутність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень за різними ознаками: за сферою охоплення, тривалістю дії, рівнем прийняття, характером розв'язування задач, способами обґрунтування та прийняття. Умови прийняття управлінських рішень. Процес вироблення раціональних рішень. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень: особисті якості менеджера, поведінка менеджера, середовище прийняття рішення, інформаційні обмеження, взаємозалежність рішень, очікування можливих негативних наслідків, можливість застосування сучасних технічних засобів, наявність ефективних комунікацій, відповідність структури управління місіям та цілям організації.	Кейси, практичні завдання
<b>14. Методи прийняття раціональних рішень в менеджменті</b>	Сутність оптимізації рішень у менеджменті. Сутність моделювання та необхідність його застосування. Види моделей: фізичні, аналогові, математичні (символічні). Порядок розробки моделей, похибки, що знижують їх ефективність. Основні способи моделювання: теорія ігор, теорія черг, моделювання управління запасами, лінійне програмування, імітаційне моделювання, економічний аналіз, платіжна матриця, дерево рішень, прогнозування. Методи прогнозування. Види прогнозів: економічні, соціальні, розвитку конкуренції, науково-технічного прогресу, технологій, суспільства, окремих галузей економіки тощо. Методи прогнозування: формальні (кількісні та якісні) та неформальні.	Кейси, тести
<b>15. Управління колективами (групами) працівників</b>	Сутність та характеристика колективів (груп). Види груп (формальні та неформальні) та їх властивості. Основні типи формальних груп. Особливості створення неформальних груп. Характеристики лідерів формальних та неформальних груп. Підвищення ефективності діяльності колективів (груп) працівників. Фактори успішної реалізації цілей діяльності колективів (груп).	Кейси, практичні завдання
<b>16. Управління конфліктами, переїнами та стресами</b>	Природа конфлікту та управління конфліктною ситуацією в організації. Класифікація конфліктів за різними ознаками: за результатами (функціональні, дисфункціональні), за змістом (внутрішньоособистий, міжособистий, між особою та групою, міжгруповий). Причини виникнення конфліктів. Модель виникнення конфлікту та управління ним. Структурні методи розв'язання конфліктів. Природа організаційних переїнів та управління ними. Модель управління організаційними переїнами. Способи розподілу влади між різними рівнями організації. Причини опору переїнам та шляхи його подолання. Організаційний розвиток. Природа стресів та управління ними. Фактори, що зумовлюють стрес (організаційні, персональні). Етапи виникнення стресу. Механізм управління стресом.	Кейси, тести
<b>17. Соціальна відповідальність</b>	Роль бізнесу у сучасному суспільстві. Відповідальність у менеджменті: адміністративна і соціальна. Переваги та недоліки	Кейси, тести

<b>та соціальна етика у менеджменті</b>	соціальної відповідальності в управлінні. Поняття етичної поведінки працівника та керівника. Етика у менеджменті. Причини неетичної поведінки при здійсненні підприємницької діяльності. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки в організації.	
<b>18. Керівництво та лідерство в організації</b>	Поняття і загальна характеристика керівництва. Елементи ефективного керівництва в організації. Лідерство, вплив, влада. Форми влади, їх переваги та недоліки. Вплив через переконання та залучення працівників до управління, алгоритми, переваги та недоліки. Теорії лідерства: підхід з позицій особистих якостей, підхід з позицій поведінки, ситуаційний підхід. Стилі керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний. Модель управлінської «ґратки» Блейка-Моутона. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва. Модель зміни стилю керівництва залежно від ситуації. Ситуаційний підхід «шлях – ціль». Ситуаційна теорія життєвого циклу організації. Адаптивне керівництво.	Кейси, тести
<b>19. Організація управлінської праці</b>	Сутність організації управлінської праці. Класифікація посад службовців та груп управлінських працівників. Принципи кадрової політики. Наукова організація управлінської праці. Об'єкти аналізу організації праці в апараті управління. Склад та призначення нормування управлінської праці. Критерії оцінки якості документування систем управління. Основні елементи культури управління. Навчання управлінських працівників.	Кейси, практичні завдання
<b>20. Ефективність управління</b>	Поняття ефективності управління. Принципи забезпечення ефективності. Якість як основний критерій управління. Чинники впливу на ефективність управління. Критерії ефективності менеджменту: оперативність, надійність системи управління, якість виконання функцій, оптимальність системи управління. Показники ефективності управління діяльністю організації: кількісні (економічний ефект) і якісні (соціальний ефект). Загальні результативні показники ефективності управління. Показники економічності апарату управління. Показники продуктивності управлінської праці.	Есе

## **ЛІТЕРАТУРА ТА НАВЧАЛЬНІ МАТЕРІАЛИ**

1. Барабанов І.В., Андреева Т.Є., Гетьман О.О. Сучасний конфлікт-менеджмент: моногр. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Панов А.М. [вид.], 2019. 200 с.
2. Белоус К. Ф. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. / К.Ф. Белоус, О.К. Афанасьєва; Одес. нац. мор. ун-т. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 116 с.
3. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т.Є. Андреева та ін.; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Мезіна В.В. [вид.], 2018. 128 с.
4. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Мироненко Є.В. Менеджмент: практикум. Донбас. держ. машинобуд. акад. Краматорськ: ДДМА, 2018. 63 с.
5. Верезомська І.Г., Олійник О.М. Менеджмент: практикум. Київ. нац. ун-т культури і мистецтв, Ф-т готел.-ресторан. і турист. бізнесу. Київ: Ліра-К, 2018. 66 с.
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
7. Герасименко Ю.В., Підвальна О.Г. Менеджмент. Базовий курс: навч. посіб. Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця: Консоль, 2017. 255 с.
8. Інформаційно-комунікативний менеджмент: зарубіжний та вітчизняний досвід: навч. посіб. / О.В. Соснін та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського: Політехніка, 2018. 313 с.
9. Лусте О.О., Філіпчук Н.В. Self-brand менеджмент та економічна психологія: навч. посіб.-практикум. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ ім. ун-т Ю.Федьковича: Рута, 2018. 271 с.
10. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. / Личковська М. Р. та ін.; Держ. закл. «Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського». Одеса: Гельветика, 2018. 239 с.
11. Морушко О.О., Висоцький А.Л., Зелінський А.Я. Менеджмент і лідерство: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Тріада плюс, 2018. 187 с.
12. Ковтун Н.С., Літовченко Б.В. Історія вчень менеджменту. Практикум: навч. посіб.; Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро: Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 74 с.
13. Козирева О.В., Зоїдзе Д.Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності): навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2019. 162 с.
14. Колот Л.А. Менеджмент – моя спеціальність. I major in management: навч. посіб. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ: КНТЕУ, 2015. 251 с.
15. Кредісов А.І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. Вид. 2-е, допов. та перероб. Київ: Знання України, 2019. 515 с.

16. Кузнєцов Е.А. Менеджмент: навч.-метод. посіб. Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова. Одеса: Фенікс, 2018. 59 с.
17. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навч.-метод. посіб. Херсон: Стар, 2017. 222 с.
18. Матросов О.Д., Матросова В.О., Доуртмес П.О. Сучасні технології в менеджменті підприємств та організацій: навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 91 с.
19. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська та ін.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
20. Менеджмент. Практичні і лабораторні заняття: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін та ін.; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 4-те вид., допов і перероб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2017. 170 с.
21. Менеджмент стартап проектів / О.А. Гавриш та ін.; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського: Політехніка, 2019. 337 с.
22. Менеджмент: формування компетентностей на основі тренінгів: навч.-практ. посіб. / В. М. Гриньова та ін. Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 170 с.
23. Моральнісні аспекти філософії лідерства: навч. посіб. / О. С. Пономарьов та ін.; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Бровін О.В., 2019. 169 с.
24. Оліховська М., Лелик Л., Оліховський В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва «ВНЗ «Міжрегіон. Акад. упр. Персоналом», Нац. ун-т "Львів. Політехніка». Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
25. Основи менеджменту: навч. посіб. / Ю.О. Бекетов та ін.; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.
26. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. 2-е вид., допов. Харків: Фоліо, 2019. 190 с.
27. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро: Ун-т мит. справи та фінансів, 2019. 103 с.
28. Підприємництво і менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Растр-7, 2017. 194 с.
29. Смерічевський С.Ф., Петропавловська С.Є., Радченко О.А. Бренд-менеджмент: навч. посіб. Нац. авіац. ун-т. Київ : НАУ, 2019. 155 с.
30. Техніка управлінської діяльності: навч. посіб. / Д. В. Коваленко та ін.; Укр. інж.-пед. акад. Вид. 2-ге, перероб. та допов. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 245 с.
31. Управління бізнес-процесами підприємства: наук.-метод. посіб. / Бікулов Д.Т. та ін. Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя: Запоріж. нац. ун-т, 2017. 440 с.
32. Management. Cases. Менеджмент. Ситуаційні вправи / Swiss nat. science foundation [etc.] ; [sci. ed.: Tetiana L. Mostenska, Oleksandra Ralko]. Kyiv: National univ. of food technologies, 2015. 130 p.
33. HR-менеджмент на інноваційних підприємствах: навч. посіб. / А.В. Соколов та ін.; Co-funded by the Tempus programme of the European Union, Запоріж. нац. техн. ун-т. Запоріжжя: Дике Поле, 2016. 102 с.

## ПОЛІТИКА ОЦІНЮВАННЯ

<b>Загальна політика</b>	Здобувач освіти зобов'язаний відвідувати всі заняття згідно розкладу, не спізнюватися. Дотримуватися етики поведінки. Працювати з навчальною літературою, з літературою на електронних носіях і в Інтернеті. При пропуску лекційних занять проводиться усна співбесіда за темою. Відпрацьовувати практичні заняття. Виконати індивідуальне завдання.
<b>Політика щодо дедлайнів та перескладання</b>	Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку.
<b>Політика щодо академічної доброчесності</b>	Усі письмові роботи перевіряються на наявність плагіату і допускаються до захисту із коректними текстовими запозиченнями не більше 20%. Списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час он-лайн тестування.

## ОЦІНЮВАННЯ

### Нарахування балів

Види оцінювання	Бали
Змістовий модуль 1 (теми 1-10)	30
Змістовий модуль 2 (теми 11-20)	30
Підсумковий контроль (теми 1-20)– екзамен	40

**Розподіл балів для оцінювання успішності студентів**

<b>Сума балів за всі види навчальної діяльності</b>	<b>Оцінка ECTS</b>	<b>Оцінка за національною шкалою</b>
90-100	A	відмінно
82-89	B	добре
74-81	C	
64-73	D	задовільно
60-63	E	
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни