

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
В.о. декана факультету економіки  
та управління  
  
\_\_\_\_\_ Андрій КОЦУР  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
В.о. проректора з науково-  
педагогічної роботи  
  
\_\_\_\_\_ Віктор ОСТРОВЕРХОВ  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.


**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Директор навчально-наукового  
інституту нових освітніх  
технологій  
  
\_\_\_\_\_ Святослав ПИТЕЛЬ  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА**  
з дисципліни  
**«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Ступінь вищої освіти – магістр  
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семе стр	Лекції (год)	Практ. (год)	РС (год)	Тренінг (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Екзамен (сем.)
Денна	1	1	30	15	5	4	96	150	I
Заочна	1	1,2	8	4			138	150	II

*31.08.2023*  


Тернопіль – 2023

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки магістра галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент, затвердженої Вченою радою ЗУНУ (протокол № 10 від 23.06.2023р.)

Робочу програму склав:

д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Руслан АВГУСТИН

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 1 від 29.08.2023р.

Завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Розглянуто та схвалено групою забезпечення спеціальності 073 «Менеджмент», протокол № 1 від 31.08.2023р.

Голова групи забезпечення,  
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПШ  
д-р екон. наук, професор



Руслан АВГУСТИН

# СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»

## 1. Опис дисципліни «Менеджмент організації»

Дисципліна – «Менеджмент організації»	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів – 5	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	<b>Статус дисципліни:</b> Обов'язкова циклу професійної підготовки <b>Мова навчання :</b> українська
Кількість залікових модулів – 4	Спеціальність 073 «Менеджмент»	Рік підготовки: <i>Денна - 1</i> <i>Заочна - 1</i> Семестр : <i>Денна - 1</i> <i>Заочна - 1,2</i>
Кількість змістових модулів – 2	Освітньо-професійна програма «Менеджмент»	Лекції: <i>Денна - 30 год.</i> <i>Заочна - 8 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна - 15 год</i> <i>Заочна - 4 год.</i>
Загальна кількість годин – 150	Ступінь вищої освіти – магістр	Самостійна робота <i>Денна - 100 год</i> <i>в т.ч. тренінг – 4 год.</i> <i>Заочна - 138 год.</i> Індивідуальна робота <i>Денна – 5 год.</i>
Тижневих годин – 10 год., з них аудиторних – 3 год.		Вид підсумкового контролю – екзамен

## 2. МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»

### 2.1. Мета вивчення дисципліни

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент організації» є формування у студентів сучасного системного та ризикоорієнтованого мислення, поглиблення фундаментальних знань у сфері управління організацією, оволодіння практичними навичками професійної діяльності з використанням

новітнього управлінського інструментарію для досягнення поставлених цілей розвитку організації в умовах, що змінюються, посилення та розвиток лідерського потенціалу.

## **2.2. Завдання вивчення дисципліни**

В процесі вивчення дисципліни «Менеджмент організації» студенти повинні:

- отримати ґрунтовні знання про системну модель менеджменту організації, які дадуть можливість самостійно реалізовувати процес внутрішньорганізаційного управління;
- знати архітетроніку сучасної організації, новітні тенденції у їх розвитку, компоненти досконалості та досконалої діяльності;
- уміти ідентифікувати та оцінювати вплив зовнішніх чинників на формування системи управління організацією, розуміти необхідність ключових змін у рівнях та функціоналі управління організаціями;
- демонструвати практичні навички проектування системи менеджменту організації з використанням інструментарію організаційного інжинірингу та організаційного дизайну;
- оволодіти технологіями проектно-процесного управління та уміння вибудовувати процесні моделі управління та організації діяльності;
- знати типологію керівництва та вміти обирати найбільш доцільний в певних умовах стиль керівництва та лідерства;
- обирати адекватні техніки та інструментарій лідерського впливу, формувати власний стиль лідерства; уміти проявляти лідерські якості та здатності у вирішенні питань розвитку організації, формувати та управляти командами;
- оволодіти процедурами та техніками розроблення і прийняття управлінських рішень та вміти організувати їх реалізацію в умовах підвищеного ризику та динамічності зовнішнього середовища;
- оволодіти практичними навичками визначення критеріїв ризикозахищеності організації та показників оцінювання результативності системи управління.
- вміти розробляти та використовувати набір конкретних інструментів управління з урахуванням особливостей діяльності різних типів організації.

## **2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:**

- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- здатність до управління організацією та її розвитком.

#### **2.4. Передумови вивчення дисципліни**

Засвоєння знань за програмою вступного фахового випробування зі спеціальності.

#### **2.5. Результати навчання**

Програмні результати навчання, здобуті під час вивчення дисципліни “Менеджмент організації”, дозволяють студентам в процесі професійної реалізації:

ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

проектувати ефективні системи управління організаціями;

планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу;

вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

### **3. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

#### ***Змістовний модуль 1. Прикладні аспекти менеджменту організації***

##### **Тема 1. Системна модель менеджменту організації.**

Сучасні тенденції в розвитку бізнесу та їх вплив на формування системи управління організацією.

Організація як об'єкт управління: взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища. Сучасні підходи до інтерпретації організації. Розвиток організації. Системна модель організації.

Бізнес-модель та архітектоніка організації. Характеристика основних елементів та взаємозв'язків в бізнес-моделі організації. Техніки побудови бізнес-моделі організації. Фактори, які впливають на вибір моделі діяльності організації.

Рівні та компоненти досконалості організації. Досягнення синергізму в менеджменті організації.

Системне управління організацією. Типи менеджменту організації. Вертикальні та горизонтальні відмінності в менеджменті організації. Новітні моделі менеджменту організацій та їх розвиток. Методології гнучкого управління: холакратія, селф-менеджмент, Agile, Флатархія (flatarchy). Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.

*Література: [1-2;4; 6-12;15;17; 22]*

##### **Тема 2. Організаційний механізм менеджменту організації.**

###### **Організаційний інжиніринг.**

Системні підходи до управління організаційними процесами: "жорсткі", "м'які", традиційні, інноваційні, комбіновані. Системні правила менеджменту.

Комплексний механізм управління організацією: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.

Нормативно-правова регламентація діяльності, підстави та порядок організації системи управління.

Організаційні засади проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.

Алгоритми (базові етапи) раціонального розподілу ролей, повноважень та відповідальності в системі менеджменту. Складання матриці повноважень та відповідальності. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Організаційний інжиніринг. Інжиніринговий опис процесів в організації та алгоритм побудови процесу. Учасники процесу інжинірингу. Сфери інжинірингу. Загальні правила інжинірингу: уніфікація різноманіття робіт, автономність прийняття рішень, процесний підхід, функціональна

доцільність, підсумкова багатоваріантність, зменшення параметрів «входу», «шумів», нівелювання контролюючих заходів, зниження кількості погоджень, персоніфікованість відповідальності, поєднання централізації та децентралізації.

Модель розвитку внутрішнього потенціалу організації та її конкурентного статусу.

*Література: [1-2;4; 6-12;15;17;19; 22;26; 32]*

### **Тема 3. Керівництво та лідерство в організації**

Зміст та організація управлінської діяльності. Типологія керівництва. Вимоги до сучасного стилю керівництва. Вибір стилю керівництва та його обґрунтування. Техніка розподілу функцій. Управління спільною діяльністю.

Лідерство як умова успішності керівництва. Модель сучасного лідерства. Вимоги до лідерства. Уміння та навички лідера. Стилi лідерства.

Комунікаційно-інформаційні аспекти управлінської діяльності. Організаційні форми комунікації. Ділові наради, їх види, порядок підготовки і проведення. Тактичні прийоми проведення переговорів. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Комунікаційні бар'єри.

Техніки контакту керівника з підлеглими. Взаємодія та зворотний зв'язок: інструменти, форми та організація проведення.

Технології контролю в організації. Етапи процесу контролю: визначення стандартів і норм, порівняння досягнутих результатів з визначеними стандартами, проведення коригувальних дій. Методи документального і фактичного контролю. Рекомендації щодо проведення ефективного контролю.

Організація службового контролю. Оцінювання виконання функцій та завдань: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання. Право на помилку. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок.

Управління виконавською та трудовою дисципліною. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни та їх причини. Дисциплінарний вплив. Застосування системи стягнень та заохочень. Правила виконання дисциплінарних стягнень.

*Література: [1-2;4-13;15-17; 22; 24; 30]*

### **Тема 4. Управлінські моделі та технології прийняття управлінських рішень в організації**

Види управлінських моделей та їх комбінування. Етапи побудови управлінської моделі.

Процес прийняття управлінських рішень. Технології прийняття управлінських рішень. Етапи раціонального вирішення управлінських проблем. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття управлінських рішень. Індивідуальне та групове прийняття управлінського рішення. Методи залучення персоналу до прийняття рішень.

Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Методи пошуку альтернативних варіантів у процесі прийняття управлінських рішень. Вибір оптимального варіанту.

Методи та інструменти обґрунтування управлінських рішень: кількісні та якісні; методи прогнозування, "платіжна матриця", "дерево рішень". Обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності. Експертні методи прийняття рішень.

Логічно-структурна схема організації реалізації управлінських рішень та контролю за виконанням управлінських завдань.

*Література: [3;6-12;14-15; 17;22; 25]*

## ***Змістовний модуль 2. Ситуативні підходи менеджменту організації***

### **Тема 5. Ризикозахищеність організації та управління ризиками**

Поняття та особливості управлінського ризику, його різновиди. Фактори ризику та їх класифікація. Управлінська поведінка в умовах ризику.

Критерії ризикозахищеності організації. Методика складання паспорту загроз організації.

Інтегрований аналіз та оцінювання ризику. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику. Специфічність вибору альтернатив управлінських рішень в умовах ризику.

Управління ризиками. Концепція управління ризиком. Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику. Ідентифікація та оцінювання ефективності управління ризиками

*Література: [1-2; 5; 6-12;14;17-19; 27; 30]*

### **Тема 6. Управління результативністю менеджменту організації**

Критерії результативності менеджменту. Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства, таксономія методів.

Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Сфери обмеження розвитку організації. Ефективність управлінської праці.

Сучасні технології ефективного управління підприємством: time-management , теорія обмежень системи (пропускна здатність); перехід кількості в якість; алгоритм прийняття управлінських рішень; налагодження зворотного зв'язку між структурними підрозділами; ланцюгові проекти – програма MS Project Pro. Моделі підвищення ефективності управління організацією: PAEI (PAEI model), фандрейзінг.

Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації. Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації.

*Література: [1-2;4; 6-12;15;17; 22]*



## **Тема 7. Особливості управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності.**

Організаційні принципи та правові основи управління діяльністю різних типів організацій. Ситуативні, функціональні та галузеві підходи в управлінні організаціями.

Особливості організації системи управління на підприємствах різних форм власності та організаційно–правових форм.

Галузеві особливості функціонального управління організаціями. Практика сучасного менеджменту в бюджетних організаціях: закладах освіти, охорони здоров'я, органах державної влади. Управління креативним потенціалом різних типів організацій та побудова креативних організаційних структур в управлінні. Врахування зарубіжного досвіду управління організаціями у вітчизняній практиці.

*Література: [1-2;4; 6-12;15;17;19; 22;26; 32]*

## **4. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ З ДИСЦИПЛІНИ “МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ”**

### **Денна форма навчання**

	<i><b>Кількість годин</b></i>				Контрольні заходи
	Лекції	Практичні	СРС	ІРС	
<b>Змістовий модуль 1. Прикладні аспекти менеджменту організації</b>					
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	4	2	10	1	Тести, опитування, есе
Тема 2. Організаційний механізм менеджменту організації. Організаційний інжиніринг та організаційний дизайн.	4	2	20		Тести, опитування, упр.завдання
Тема 3. Керівництво та лідерство в організації	6	4	10	1	Тести, опитування, упр.завдання
Тема 4. Управлінські моделі та технології прийняття управлінських рішень в організації	5	2	20	1	Тести, опитування
<b>Заліковий модуль 1</b>					Самостійна робота
<b>Змістовий модуль 2. Ситуативні підходи в менеджменті організації</b>					
Тема 5. Ризикозахищеність організації та управління ризиками	5	2	10		Тести, опитування, упр.завдання
Тема 6. Управління результативністю менеджменту організації	4	2	10	1	Тести, опитування, упр.завдання
Тема 7. Особливості управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності	2	1	16	1	Тести, опитування, упр.завдання

<b>Заліковий модуль 2 (РКР)</b>					Контрольна робота
<b>Тренінг</b>			4		тренінг
<b>Заліковий модуль 3 (КПЗ)</b>					КПЗ
<b>ВСЬОГО</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	

### Заочна форма навчання

	<i>Кількість годин</i>		
	<b>Лекції</b>	<b>Практичні</b>	<b>СРС</b>
<b>Змістовий модуль 1. Прикладні аспекти менеджменту організації</b>			
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	1	1	20
Тема 2. Організаційний механізм менеджменту організації. Організаційний інжиніринг та організаційний дизайн.	1		20
Тема 3. Керівництво в організації	1	1	20
Тема 4. Управлінські моделі та технології прийняття управлінських рішень в організації	1		20
<b>Змістовий модуль 2. Ситуативні підходи в менеджменті організації</b>			
Тема 5. Ризикозахищеність організації та управління ризиками	1	1	20
Тема 6. Управління результативністю менеджменту організації	1		20
Тема 7. Особливості управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності	2	1	18
<b>РАЗОМ:</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>138</b>

## 5. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1 (2 год.)

**Тема: Системна модель менеджменту організації**

*Мета: закріплення теоретичних знань з менеджменту організації та набуття умінь побудови бізнес-моделі організації та системи управління нею.*

1. Обговорення проблемних питань теми:

1. Обговорення проблемних питань теми:

1. Новітні тенденції в розвитку бізнесу та їх вплив на формування системи управління організацією
2. Організація як об'єкт менеджменту та їх розвиток. Архітетроніка сучасної організації.
3. Системне управління організацією. Типи менеджменту організації.
4. Компоненти досконалості організації.
5. Рівні та функціонал менеджменту організації.
6. Проблеми впровадження сучасних моделей менеджменту організацій управлінську діяльність вітчизняних підприємств.

2. Дискусійне обговорення питань розвитку моделей менеджменту організації.

**Проблемна платформа «Розвиток новітніх моделей менеджменту та проблеми їх впровадження в діяльність українських підприємств»**

3. Розв'язання управлінських ситуацій та я практичних завдань.

Література [1-2;4; 6-12;15;17; 22]

### ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2 (2 год.)

**Тема: Організаційний механізм менеджменту організації. Організаційний інжиніринг та організаційний дизайн**

*Мета: набуття практичних навиків проектування організації, побудови організаційного механізму управління, організаційного інжинірингу та створення організаційного дизайну.*

1. Обговорення проблемних питань теми:

1. Комплексний механізм управління. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.
2. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.
3. Проектування системи менеджменту та управлінських процедур.
4. Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту.
5. Методологія організаційного інжинірингу.
6. Координаційні механізми організаційного дизайну та об'єкти організаційних перетворень.

2. Групова робота: побудови бізнес-моделі організації, складання матриць повноважень і відповідальності, моделювання процесів управління

Література [1-2;4; 6-12;15;17;19; 22;26; 32]

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3-4 ( 4 год.)**

### **Тема: Керівництво в організації**

*Мета: набуття навичок керівництва в організації.*

1. Обговорення проблемних питань теми:
    1. Зміст та організація управлінської діяльності. Типологія керівництва. Вимоги до сучасного стилю керівництва.
    2. Вибір стилю керівництва та його обґрунтування. Техніка розподілу функцій.
    3. Комунікаційно-інформаційне забезпечення управлінської діяльності
    4. Техніки контакту керівника з підлеглими.
    5. Технології контролю в організації.
    6. Управління виконавською та трудовою дисципліною.
  2. Тестовий контроль.
  3. Групова робота. Ділова гра.
- Література [1-2;4-13;15-17; 22; 24; 30]

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5 (2 год.)**

### **Тема: Управлінські моделі та технології прийняття управлінських рішень в організації**

*Мета: набуття практичних навичок моделювання управлінських ситуацій та опанування технологій прийняття раціональних управлінських рішень в організації.*

1. Обговорення проблемних питань теми:
    1. Види управлінських моделей та їх комбінування. Етапи побудови управлінської моделі .
    2. Процес та технології прийняття управлінських рішень.
    3. Методи пошуку альтернативних варіантів у процесі прийняття управлінських рішень. Вибір оптимального варіанту.
    4. Методи та інструменти обґрунтування управлінських рішень.
    5. Логічно-структурна схема організації реалізації управлінських рішень та контролю за виконанням управлінських завдань.
  2. Тестовий контроль.
  3. Робота в малих групах. Тренінгові вправи. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язання практичних завдань.
- Література: [3;6-12;14-15; 17;22; 25]

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6 (2 год.)**

### **Тема: Ризикозахищеність організації та управління ризиками**

*Мета: опанування практичними навичками управління ризиком в організації. .*

1. Обговорення проблемних питань теми:
  1. Умови виникнення ризикової ситуації. Поняття та різновиди ділового ризику.
  2. Інтегрований аналіз та оцінювання ризику.

3. Критерії ризикозахищеності організації.
  4. Управлінська поведінка в умовах ризику.
  5. Управління ризиком в організації.
2. Тестовий контроль.
3. Тренінгова вправа. Побудова карти ризику організації та вироблення управлінських заходів усунення негативного їх впливу .
- Література: [1-2; 5; 6-12;14;17-19; 27; 30]

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7 (2 год.)**

**Тема: Управління результативністю менеджменту організації**

*Мета: набуття практичних навиків оцінювання результативності і якості управління в організації.*

1. Обговорення проблемних питань теми:
  1. Критерії результативності менеджменту.
  2. Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства,
  3. Сучасні технології ефективного управління підприємством.
  4. Ефективність і продуктивність менеджменту.
  5. Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації .
2. Тестовий контроль.
3. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язання практичних завдань.  
Література: [1-2;4; 6-12;15;17; 22].

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8 (1 год.)**

**Тема: Особливості управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності**

*Мета: набуття умінь та навичок урізноманітнення підходів до управління організаціями різних типів.*

1. Обговорення проблемних питань теми:
  1. Ситуативні, функціональні та галузеві підходи в управлінні організаціями.
  2. Особливості організації системи управління на підприємствах різних форм власності та організаційно–правових форм.
  3. Галузеві особливості функціонального управління організаціями.
  4. Управління креативним потенціалом різних типів організацій та побудова креативних організаційних структур в управлінні.
2. Програмований контроль.
3. Вирішення управлінських ситуацій та розв'язання практичних завдань.  
Література: [1-2;4; 6-12;15;17;19; 22;26; 32].

## **6. КОМПЛЕКСНЕ ПРАКТИЧНЕ ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Комплексне індивідуальне завдання (КПЗ) з дисципліни «Менеджмент організації» є формою наскрізних практичних завдань, виконання яких потребує засвоєння змісту конкретних тем з дисципліни та отримання навиків використання набутих знань шляхом проведення певних розрахункових завдань.

Індивідуальне завдання з дисципліни виконується самостійно кожним студентом (за обраним типом організації) і охоплює усі основні теми дисципліни.

Метою КПЗ є самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань слухачів магістратури з дисципліни та розвиток навичок самостійної роботи. КПЗ є завершальною теоретичною та практичною роботи з дисципліни та виконується на основі знань, умінь і навичок, отриманих у процесі лекційних та практичних занять і охоплює зміст навчальної дисципліни загалом.

### **Варіанти завдань КПЗ з дисципліни «Менеджмент організації»:**

#### **Завдання 1**

Сформувати бізнес-модель діяльності обраного Вами для дослідження підприємства (або ж власної бізнес-ідеї) з урахуванням наявних можливостей та ресурсів для його ефективного функціонування і розвитку. Для цього використати шаблонну бізнес-модель Олександра Остервальдера та Ів Піньо, з визначенням всіх її складових та конкретизацією бізнес-блоків. Модель зобразити графічно.

#### **Завдання 2**

Використовуючи результати завдання 1 сформулюйте місію підприємства, визначте основні компоненти (складові, елементи).

#### **Завдання 3**

На основі визначеної місії наведіть перелік цілей організації на засадах SMART підходів. Обґрунтуйте взаємозв'язок і взаємозалежність цілей організації від характеристики елементів зовнішнього середовища її функціонування.

#### **Завдання 4**

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості побудуйте організаційну структуру управління організації.

#### **Завдання 5**

Описати процес реалізації конкретної функції менеджменту шляхом застосування загальних функцій організації. Результати оформити у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Базова функція менеджменту	Реалізація конкретної функції менеджменту шляхом застосування загальних
1.	
2.	

У процесі здійснення контролю у керованій системі виявлено високий процент браку. Обґрунтувати регулюючі заходи. Результати оформити у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

Управлінське рішення (приймається у керованій системі)	Виконання управлінського рішення в керованій системі	Контролювання (виявлення недоліків, відхилень, неточностей)	Регулювання (усунення відхилень, недоліків, неточностей)

### Завдання 6

Проведіть аналіз та спроектуйте систему мотиваторів для фахівців різної кваліфікації організації.

Визначте основних мотиваторів формування стратегічної поведінки, загальних та особливих мотивів діяльності окремих груп персоналу організації.

Яким чином треба використовувати мотиватори? Доведіть свої висновки.

Результати виконання завдання подати у вигляді таблиці 3.

Таблиця 3

### Мотиватори стратегічної поведінки

Фахівці різної кваліфікації	Мотиватори
Кваліфікований працівник	
Службовець одного з відділів апарату управління організацією	
Керівник функціонального відділу	
Представник вищого рівня управління (директор, начальник управління)	
Некваліфікований працівник.	

### Завдання 7

Проведіть дослідження зовнішнього середовища функціонування організації, здійсніть його структурування та проаналізуйте вплив виду діяльності на структурування зовнішнього середовища. Результати проведеного аналізу виявлених груп факторів зовнішнього середовища наведіть в табл. 1.

Обґрунтуйте, як зміни характеристик окремих компонентів зовнішнього середовища впливають на цілі діяльності організації.

Таблиця 1

### Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на розвиток організації

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії організації
Правові			
Політичні			
Економічні			
Соціальні			

Здійсніть структурування внутрішнього середовища та проаналізуйте вплив на нього специфіки діяльності організації. Результати проведеного аналізу виявлених груп факторів внутрішнього середовища організації (з розгорнутою характеристикою сильних і слабких сторін) наведіть за формою табл. 2.

Таблиця 2

**Сильні та слабкі сторони організації**

Аспект середовища	Сильні сторони (перелік)	Слабкі сторони (перелік)
Ресурси		
Організаційна структура		
Організаційна культура		
Персонал		
Менеджмент		

Проведіть порівняльний SWOT-аналіз.

**Завдання 8**

Проведіть дослідження проміжного середовища функціонування організації, здійсніть його структурування та проаналізуйте вплив виду діяльності організації на структурування проміжного середовища.

Результати проведеного аналізу виявлених груп факторів проміжного середовища наведіть за формою таблиці 1.

Таблиця 1

**Аналіз середовища безпосереднього оточення організації**

	Параметри	Оцінка (за 10-ти бальною шкалою)
1.	Рівень впливу державних органів	
2.	Інтенсивність конкуренції серед організацій	
3.	Рівень впливу споживачів послуг	
4.	Можливий показник зростання галузі	
5.	Рівень впливу постачальників ресурсів	
6.	Вплив громадськості	

Примітка: оцінка “0” – фактор не проявляється;

оцінка “10” – фактор проявляється найвищою мірою.

**Завдання 9**

Графічно зобразіть концептуальну схему стратегічного управління організацією, представивши її основні етапи в логічній послідовності. Наведіть перелік дій на кожному етапі реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

**Завдання 10**

Побудуйте стратегію розвитку організації на основі проведеного SWOT-аналізу та проведення «SPASE»-аналізу середовища її функціонування. Для виконання завдання проведіть експертну оцінку факторів середовища функціонування організації, що наведені в табл. 1. Побудуйте графічну модель оцінки пропонованої стратегії.

Таблиця 1

**Фактори, що визначають функціонування організації**

Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
Фінансова сила, FS	Оцінка, бал	Стабільність середовища, ES	Оцінка, бал
1. Можливості одержання кредитів		1. Стабільні зв'язки з партнерами	
2. Платоспроможність організації		2. Стабільність сезонного впливу	
3. Державна підтримка		3. Стабільність законодавства	
4. Наявність фінансових ресурсів		4. Стабільність цін постачальників	
5. Власні резервні фонди		5. Наявність сировинної бази	



6. Стабільність відносин з банком		6. Становище з попитом на ринку	
7. Структура оборотних коштів		7. Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків	
<b>Середня оцінка</b>		<b>Середня оцінка</b>	
<b>Конкурентна перевага, СА</b>	<b>Оцінка, бал</b>	<b>Виробнича сила, IS</b>	<b>Оцінка, бал</b>
1. Імідж організації		1. Можливість розширення виробництва	
2. Канали розподілу		2. Стабільність виробництва	
3. Ціна реалізації		3. Стан сировинної бази	
4. Якість обслуговування		4. Можливість економії ресурсів	
5. Наявність кваліфікованих керівників		5. Кваліфікований персонал	
6. Забезпечення внутрішньою інфраструктурою		6. Виробничий досвід	
7. Задоволення потреб		7. Можливість модернізації виробництва	
<b>Середня оцінка</b>		<b>Середня оцінка</b>	
<b>Оцінка за позицією</b>		<b>Оцінка за позицією</b>	

Примітка: оцінка “0” – фактор не проявляється; оцінка “10” – фактор проявляється найвищою мірою.

## 7.САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

№ п/п	Тема та зміст самостійної роботи	Форма представлення	Кількість годин	
			ДФН	ЗФН
1.	Опрацювання лекційного матеріалу, законодавчих та нормативних актів, навчальної літератури, спеціальних джерел інформації, незалежних джерел та рекомендацій неурядових аналітичних центрів. Вивчення досвіду менеджменту організацій в зарубіжних країнах. <b>Підготовка есе за тематичними напрямками:</b>	<b>Підготовка есе з проблемних питань</b>	<b>40</b>	<b>144</b>
	1. Системна модель управління організацією та особливості її побудови в різних типах організацій. 2. Ситуаційне управління в системі менеджменту організації. 3. Інформаційне забезпечення управління організацією. 4. Механізм мотивації персоналу організації. 5. Система трудових відносин в організації. 6. Координація діяльності структурних підрозділів організації. 7. Регламентування стратегічного управління в організації. 8. Соціально-психологічні методи управління людськими ресурсами в організації.			

	9. Управління трудовою дисципліною в організації. 10. Соціальна ефективність управління організацією. 11. Механізм комунікативної взаємодії організації з елементами зовнішнього середовища. 12. Менеджмент ризиків в організації. 13. Організаційно-методичне забезпечення діяльності державної установи з реалізації її місії. 14. Якість управлінських рішень: критерії виміру. 15. Механізм антикризового управління підприємством.			
2	<b>Виконання індивідуального завдання</b>	<b>КПЗ</b>	<b>56</b>	
3.	<b>Тренінг з дисципліни</b>	<b>Презентація результатів</b>	<b>4</b>	
	<b>Разом</b>		<b>100</b>	<b>144</b>

## **8. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГУ З ДИСЦИПЛІНИ "МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ"**

Тренінг з дисципліни «Менеджмент організації» проводиться у навчальному процесі підготовки магістрів з метою вироблення практичних навичок роботи у команді, розвитку здатності прогнозувати поведінку інших учасників та освоєння методів групової комунікації у вирішенні завдань із реалізації завдань менеджменту організації.

### **Організація і порядок проведення тренінгу**

**1. Вступна частина.** Актуалізація теми тренінгового заняття та структуризація процесу його проведення. Ознайомлення студентів з метою тренінгу, його завданнями, процедурою проведення, очікуваними результатами. Представлення програми тренінгу.

**2. Організаційна частина.** Встановлення правил проведення тренінгу, формування малих робочих груп (3-5 груп), визначення завдань та розподіл ролей. Забезпечення учасників тренінгу роздатковими матеріалами: таблицями, бланками документів, алгоритмами проведення, інструкціями.

**3. Практична частина.** Виконання тренінгових завдань у малих групах з використанням базових та інноваційних методів проведення тренінгу за визначеною темою (проблемою). Підготовка презентаційних матеріалів за результатами виконання тренінгового завдання.

**4. Підведення підсумків.** Презентація практичної роботи в малих групах. Обговорення результатів виконання завдань, обмін думками з проблематики теми тренінгу, підведення підсумків, оцінка результативності роботи в групах та досягнення поставлених цілей тренінгу..

### **Тематика тренінгу**

1. Формування бізнес-моделі організації, структурування її елементів та побудова системи управління процесами.

2. Формулювання місії та обґрунтування цілей організації.

3. Проектування організаційної структури управління та розподіл повноважень і відповідальності управлінського персоналу.

4. Визначення критеріїв результативності та якості системи менеджменту організації та вироблення рекомендацій їх підвищення.

5. Управління ризикозахищеністю організації.

## **9. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

У процесі вивчення дисципліни «Менеджмент організації» використовуються наступні методи оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

Методи навчання:

- словесні (лекція, семінар, пояснення, бесіда, дискусія);
- наочні (презентації);
- практичні (розв'язання завдань, аналіз звітності та графічного матеріалу);

- проведення ситуативних, рольових та імітаційних ігор;

- кейс-метод;

- самостійна робота студентів поза контролем викладача.

Поточна форма оцінювання:

- індивідуальне усне опитування;
- індивідуальне письмове опитування (самостійна робота, тестування);
- презентація командних (групових) проектів;
- презентація результатів самостійної роботи (реферати, есе, опитування).

Проміжна форма оцінювання:

- залікове модульне опитування;

- контрольна робота;

- оцінювання результатів КППЗ.

Підсумкова форма оцінювання:

- екзамен

## **10. КРИТЕРІЇ, ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

**Політика щодо дедлайнів та перескладання:** Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (мінус 20 балів). Перескладання модулів відбувається із дозволу декана за наявності поважних причин (хвороба, участь в офіційних наукових заходах, міжнародне стажування).

**Політика щодо академічної доброчесності:** 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.

Підсумковий бал (за 100-бальної шкалою) з дисципліни „Менеджмент організації” визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту.

<i>Заліковий модуль 1</i>	<i>Заліковий модуль 2</i>	<i>Заліковий модуль 3</i>	<i>Заліковий модуль 4 Екзамен</i>	<i>Разом</i>
<b>20 %</b>	<b>20 %</b>	<b>20 %</b>	<b>40 %</b>	<b>100</b>
1. Опитування під час занять (Тема 1-4 по 10 балів) = 40 балів. 2. Письмова робота (есе) = 60 балів	1. Опитування під час занять (Тема 5-7 по 10 балів) = 30 балів. 2. Письмова (контрольна) робота = 70 балів.	1. Активна участь у тренінгах, презентації та самопрезентації = 20 балів. 2. Написання КПЗ, на основі сформованих індивідуальних завдань = 50 балів. 3. Захист КПЗ = 30 балів.	1. Відповідь на два запитання, кожне з яких = 20 балів, а у підсумку = 40 балів 2. Ситуаційне управлінське завдання (вправа) = 60 балів	

#### Шкала оцінювання:

<b>За шкалою Університету</b>	<b>За національною шкалою</b>	<b>За шкалою ECTS</b>
90–100	відмінно	<b>A</b> (відмінно)
85-89	добре	<b>B</b> (дуже добре)
75–84		<b>C</b> (добре)
65–74	задовільно	<b>D</b> (задовільно)
60-64		<b>E</b> (достатньо)
35–59	незадовільно	<b>FX</b> (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		<b>F</b> (незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни)

### 11. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

<b>№</b>	<b>Найменування</b>	<b>Номер теми</b>
	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій. Платформа Moodle.wunu.edu.ua On-line платформи: ZOOM; Google Meet Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: MS Office; телекомунікаційне програмне	1-7

	забезпечення (Internet Explorer Opera Google Chrome. Firefox)	
1.	Електронний варіант опорного конспекту лекцій	1-7
2.	Електронний варіант методичних рекомендацій до проведення практичних занять з дисципліни “Менеджмент організації” для студентів ОС магістр спец.073 «Менеджмент»	1-7
3	Електронний варіант методичних рекомендацій до виконання КПЗ з дисципліни “Менеджмент організації” для студентів ОС магістр спец.073 «Менеджмент»	1-7
4	Електронний варіант тренінгових вправ	4,5,7
5	Презентації, схеми, рисунки, матриці, аналітичні таблиці	1,2,3,4,5,6,7

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ З ДИСЦИПЛІНИ

### «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с
2. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. Все увито, Наукова думка, 2001. 242с.
3. Ігнат'єва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В.. Менеджмент організації (малого та середнього бізнесу) : підручник . К. КНУТД, 2014. 360 с.
4. Левицька Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов: навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2007. 176с.
5. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навч. посіб. К. ТОВ “Вид-во “ЦУЛ”. 2013. 248 с.
6. Менеджмент організації: навч. посібник / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с. URL: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E\\_2017.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf)
7. Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко ; за заг. ред. Мошека Г. Є. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с
8. Менеджмент організації і адміністрування: теорія та практика : колект. монографія / Березянюк Т. В. та ін. ; за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган ; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : Кафедра, 2020. 403 с. Самойленко, Інна Олександрівна.
9. Менеджмент організації : підручник / І. О. Самойленко ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". Харків : ХАІ, 2020. 279 с
10. Оліховська М. В. Менеджмент організації: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський ; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.
11. Муромець Н.Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія / Муромець Н. Є.,

Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г. ; ред. Н. Є. Муромець ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.

12. Матросов О.Д. Сучасні технології в менеджменті підприємств та організацій : навч. посіб. для студентів екон. спец. / О. Д. Матросов, В. О. Матросова, П. О. Доуртмес ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : НТУ "ХПІ", 2019.

13. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с

14. Нік Крейг Лідерство починається з призначення. К.Фабула. 2019.240с.

15. Писаревський І. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. [Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В.]. Харків: ХНАМГ.2008. 133с.

16. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. пос. Х. ХДУХТ, 2017. 226 с.

17. Серіков А. В. Управління організаційними змінами: Навчальний посібник . Харків: Фірма «БУРУН і К». 2013. 264 с

18. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ .2000», 2020. 356 с.

19. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч.посібн. За ред.. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта.2018. 620с.

20. Ульянченко О.В.Менеджмент організації : навч. посібник . Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.

21. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф, Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

22. Апелло Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. К.2019.464с.

23. An Introduction to Management. URL: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-business/chapter/an-introduction-to-management/> .

24. Barnes M . C., Fogg A. H., Stephens C. N., Titman L. G. Company Organization (RLE: Organizations): Theory and Practice. 2013 p. 240 p

25. Carnall C. A. Managing change in organizations / Colin A. Carnall; fifth ed. – Edinburgh : Pearson Education, 2007. 365 p. URL: <http://www.mim.ac.mw/books/Managing%20Change%20in%20Organisations.pdf>

26. Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin; Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change (3 ed.). URL: <http://www.mim.ac.mw/books/Management.pdf>

27. Jean-Louis Peaucelle (2015). Henri Fayol, the Manager. Routledge. pp. 304.

28. Risk assessment. URL: <http://www.hse.gov.uk/risk/risk-assessment.htm>

29. Tony Morden Equality, Diversity and Opportunity Management: Costs, Strategies and Leadership. 2013 p. 422p.

30. Waldman, Don E. *Industrial organization : theory and practice* / Don E. Waldman, Elizabeth J. Jensen, 2019, 744p.