

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА  
Кафедра менеджменту

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Гарант освітньої програми

Вуйченко М.А.

“ 31 ” 08 2022 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«СУЧАСНІ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Освітній рівень: третій рівень вищої освіти (доктор філософії)**

**Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»**

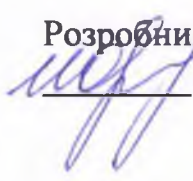
**Спеціальність: 073 «Менеджмент»**

**Освітня програма: «Менеджмент»**

**Факультет: Менеджменту**

Умань – 2022 рік

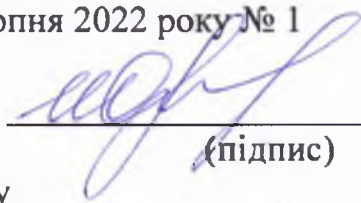
Робоча програма навчальної дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» для здобувачів третього рівня вищої освіти (доктор філософії), спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент». – Умань: Уманський НУС, 2022 р. – 20 с.

Розробники: д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту  
 Новак І.М.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту.

Протокол від “31” серпня 2022 року № 1

Завідувач кафедри

  
\_\_\_\_\_

(підпис)

(Новак І.М.)  
(прізвище та ініціали)

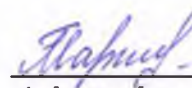
“31” серпня 2022 року

Схвалено методичною комісією факультету менеджменту

Протокол від “31” серпня 2022 року № \_1\_

“31” серпня\_\_ 2022 року

Голова

  
\_\_\_\_\_ (Гоменюк М.О.)  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів 4	Галузь знань 07 Управління та адміністрування	Обов'язкова	
Змістових модулів – 3	Спеціальність: 073 «Менеджмент»  Освітній рівень: третій рівень вищої освіти (доктор філософії)	<b>Рік підготовки:</b>	
Тем – 12		1-й	
Індивідуальне науково-дослідне завдання –		<b>Семестр</b>	
Загальна кількість годин – 120		1-й	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента - 5	Освітня програма «Менеджмент»	20 год.	
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		24 год.	
		<b>Лабораторні</b>	
		год.	
		<b>Самостійна робота</b>	
76 год.		<b>Вид контролю: екзамен</b>	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою вивчення дисципліни «Сучасні теорії менеджменту»** є дослідження методологічних засад сучасних концепцій менеджменту, механізмів їх впровадження в практику провідних світових компаній. Матеріал курсу дає уявлення про інноваційні теорії розвитку, концепції менеджменту знань, ресурсну теорію та теорію TQM, концепції маркетинг менеджменту, системи збалансованих показників, реінжиніринг. Виходячи із наявного науково технічного та організаційного потенціалу, досліджено механізми впровадження новітніх концепцій управління фінансами, системи ризик менеджменту та інституційних засад корпоративного менеджменту в практиці вітчизняних підприємств.

Вивчення курсу "Сучасні теорії менеджменту" дозволить оволодіти теоретичними знаннями, інструментарієм, методикою розроблення стратегій розвитку з використанням інноваційних теорій управління в діяльності підприємства.

**Завданням вивчення дисципліни «Сучасні теорії менеджменту»** є:

- формування нового погляду на проблеми теорії та практики менеджменту у світлі останніх тенденцій розвитку науки та переосмислення соціально-економічних реалій сьогодення;
- уявлення про проблеми менеджменту як системи з виокремленням ознак і зв'язків на різних рівнях;
- аналіз підходів до процесів управління з позиції принципів сучасного менеджменту;
- діагностування проблемних напрямів упровадження менеджменту в умовах України.

**Місце дисципліни у структурно-логічній схемі підготовки здобувачів вищої освіти:** Вивчення дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» базується на загальних знаннях, отриманих під час навчання за другим рівнем вищої освіти, а також є базовим при вивченні дисциплін «Сучасні концепції ефективного управління ресурсами», «Управління розвитком бізнесу», «Глобальний менеджмент».

**Компетентності курсу «Бізнес-планування»:**

**інтегральна компетентність:** Здатність продукувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми у галузі управління та адміністрування, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики, застосовувати новітні методології наукової та педагогічної діяльності, здійснювати власні наукові дослідження, результати яких мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

**загальні компетентності:**

- здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми;
- здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;

- здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності;

- оволодіння загальнонауковими компетентностями, спрямованими на формування системного наукового світогляду.

#### **спеціальні (фахові) компетентності:**

- здатність здійснювати науково-педагогічну діяльність у сфері менеджменту в закладах вищої освіти;

- здобуття глибинних знань з менеджменту, зокрема розуміння теоретичних і практичних проблем, історії розвитку та сучасного стану наукових знань, критичного аналізу основних концепцій, оволодіння науковою термінологією;

- здатність до впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту.

#### **Програмними результатами вивчення дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» є:**

- вільно презентувати та обговорювати з фахівцями і нефахівцями результати досліджень, наукові та прикладні проблеми менеджменту державною та англійською мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у наукових публікаціях у провідних міжнародних наукових виданнях;

- розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми в менеджменті, проводити наукові дослідження, оприлюднювати результати та здійснювати їх впровадження з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів;

- глибоко розуміти загальні принципи та методи управлінських наук, а також методологію наукових досліджень, застосувати їх у власних дослідженнях у сфері менеджменту та у викладацькій практиці;

- планувати і виконувати наукові і прикладні дослідження, формулювати та обґрунтовувати висновки і пропозиції щодо розвитку концептуальних і методологічних знань у галузі менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямів з використанням сучасних інструментів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми досягати наукових результатів, що створюють нові знання для розв'язання актуальних проблем теорії та практики.; складати пропозиції щодо фінансування досліджень та/або проектів.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1. Місце теорії і практики управління в діяльності фірми**

##### **Тема 1. Сучасна управлінська наука: теорія та практика**

Підходи до управління й планування на підприємствах. Компанії зазвичай використовують два види планування: довгострокове (стратегічне) і поточне, або річне фінансове. Первинним об'єктом аналізу стратегічного планування є стратегічний господарський центр (СГЦ), що поєднує кілька виробничих відділень (філій) підприємства, які діють на ринку як самостійна господарська одиниця, – центр прибутку (profit-center). Головними критеріями утворення СГЦ усередині організації визначено ефективність розвитку певного стратегічного напрямку; ефективне використання технології; високий рівень рентабельності. Стратегічне планування має на меті дати обґрунтовану оцінку майбутньої рентабельності СГЦ, на основі якої приймаються рішення щодо припинення різних видів підприємницької діяльності. Поточне, або річне планування ґрунтується на показниках стратегічного плану.

Сучасні стратегії розвитку: функціонування, зростання, скорочення, утримання. За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

Сучасні концепції бізнесу: позиціонування, теорії стейкхолдерів, реінжинірингу, ощадливого виробництва, стратегія блакитного океану, емоційного інтелекту, збалансованої системи показників, концепція життєвих циклів компаній, методології РАЕІ.

##### **Тема 2. Системний та біологічний підходи до організацій**

Організація як відкрита система. Представники ранніх підходів до організації (класичного і неокласичного) розглядали її як замкнену, відносно автономну систему. Вплив на організацію чинників зовнішнього середовища і адаптація організації до змін у зовнішньому середовищі не бралися до уваги, а аналізувалися саме внутрішні процеси організації – технологічні (школа наукового менеджменту), адміністративні (школа бюрократичного менеджменту, адміністративна школа), соціально-психологічні (школа людських відносин, школа поведінкових наук).

Організація як відкрита система на вході отримує із зовнішнього середовища ресурси, необхідні для її функціонування (людські ресурси, фінансові ресурси, сировину, матеріали, обладнання, інформацію тощо), трансформує їх за допомогою внутрішніх процесів і видає на виході продукт своєї діяльності у зовнішнє середовище, отримуючи при цьому певні економічні і соціальні результати.

Моделі організації. В 60-і роки минулого століття, американські вчені Д. Кац і Р. Кан, які внесли вагомий внесок в розвиток системного підходу до

організацій, запропонували модель організації, що включає в себе п'ять взаємопов'язаних підсистем: виробничу або технічну, примежову, підтримуючу, адаптивну, керуючу.

Іншою моделлю організації як системи, в якій використовується зовсім інший підхід до виділення складових, є модель Г. Левітта – так званий «діамант Левітта». В ній виділяються чотири організаційні змінні: завдання, структура, технологія, персонал.

Модель 7S, розроблена у 1980-ті роки групою консультантів консалтингової компанії МакКінсі (McKinsey). В даній моделі внутрішнє середовище організації представлено як сукупність семи ключових елементів:

стратегії (strategy), структури (structure), системи (systems), стилю (style), співробітників (staff), сукупність вмінь (skills), спільні цінності (shared values).

Класифікація організацій. Кац і Кан вважають, що організації можна класифікувати згідно із функціями, які вони виконують як підсистеми суспільства. До основних типів організацій вони відносять: виробничі або економічні організації; підтримуючі організації; адаптивні організації; адміністративні або політичні організації.

Поняття життєвого циклу організації. Традиційна модель життєвого циклу організації. Модель життєвого циклу організації Л. Грейнера. Популяційно-екологічна теорія організації.

### **Тема 3. Економічні теорії організації**

Організація як виробнича функція (неокласична економічна теорія). Неокласична економічна теорія розглядає фірму, як виробничу функцію. Виробнича функція в економіці – це співвідношення між кількістю ресурсів, що використовуються для виробництва продукції, і обсягом виробленої з їх використанням продукції.

Природа організації в контексті теорії трансакційних витрат. Трансакційні витрати – це витрати взаємодії між економічними агентами в процесі економічних обмінів. Існують чотири типи трансакційних витрат:

1) витрати, пов'язані з пошуком інформації про потенційних партнерів, товари і послуги; 2) витрати, пов'язані з обговоренням умов контракту; 3) витрати, пов'язані з моніторингом виконання своїх контрактних зобов'язань учасниками обміну; 4) витрати, пов'язані із забезпеченням виконання умов контракту.

Згідно із теорією трансакційних витрат, економічні агенти створюють такі механізми взаємодії в рамках обміну, які відповідають мінімальним трансакційним витратам. Але в деяких випадках трансакційні витрати можуть бути такими високими, що потенційно вигідний для обох сторін обмін не відбувається.

Теорія агентських відносин. Проблема принципала-агента. Існують економічні теорії, які приділяють увагу можливим конфліктам інтересів в

організації і намагаються визначити шляхи їх вирішення. Теорія агентських відносин є прикладом такої теорії.

Підхід інституційної економіки до висвітлення сутності, характеристик і структури організацій. Інституційна економіка вивчає прийняття економічних рішень в умовах інституційних обмежень, що накладаються на людську поведінку. Інститути включають формальні правила і неформальні обмеження. Формальні правила включають конституцію, закони, устави, інструкції, офіційні контракти тощо. Неформальні обмеження – це неписані правила, традиції, етичні норми тощо. Вони передаються від покоління к поколінню через виховання і являють собою складову культури суспільства. Згідно з Д. Нормом, організації і інститути – це нетотожні поняття.

Сутність і основні елементи культури організації. Типологія організаційних культур.

#### **Тема 4. World models of management (Світові моделі менеджменту)**

Американський менеджмент характеризується жорсткою організацією управління. Для нього найбільше притаманно прагнення до формалізації управлінських відносин. Ефективність роботи конкретного керівника визначається на підставі того, чи зміг він особисто досягти тих цілей, які були йому поставлені.

Європейський менеджмент відрізняється від американського в незначній мірі. Управління підприємствами організовано таким чином, що поряд з чіткими економічними відносинами всіх рівнів існує жорстка адміністративна підпорядкованість нижчих рівнів управління вищим, суворі відповідальність за виконання плану. Зусилля менеджерів спрямовані здебільшого на забезпечення виживання підприємства на ринку за рахунок створення умов з виробництва конкурентоспроможної продукції. Стилем роботи апарату управління є метод переконання підлеглих вищим керівництвом. Такий стиль сформувався, виходячи з міркувань, що при цьому забезпечується найбільша віддача в роботі.

Японська модель менеджменту. Основним предметом управління в Японії є трудові ресурси. Мета, яку ставить перед собою японський керуючий, – підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників.

### **Змістовий модуль 2. Функції менеджменту**

#### **Тема 5. Планування як функція менеджменту**

Еволюція менеджменту. Етапи розвитку світової економіки. Історія менеджменту за об'єктами дослідження. Школа наукового управління. класична або «адміністративна» школа. Школа психології та людських відносин. Школа поведінкових наук, біхевіоризм. Школа науки управління.



Особливості національних моделей менеджменту.

Планування як функція менеджменту. Будь-яка організація не може обходитися без планування, так як необхідно приймати управлінські рішення щодо: розподілу ресурсів; координації діяльності між окремими підрозділами; координації з зовнішнім середовищем (ринком); створення ефективної внутрішньої структури; контролю за діяльністю; розвитку організації в майбутньому.

Планування забезпечує своєчасність рішень, дозволяє уникати поспішності в рішеннях, встановлює чітку мету і ясний спосіб її реалізації, а також дасть можливість контролювати ситуацію.

Основні принципи планування. Види планів.

### **Тема 6. Організація як функція менеджменту**

Сутність організаційної функції. Організаційні структури управління підприємствами. Організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління і забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

Ланка управління - відокремлений орган (працівник), наділений управлінськими функціями, правами їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

Рівень управління - сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії. Рівні управління, поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим.

Основними елементами організаційної структури управління є: склад та структура функцій управління; кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції; професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління; склад самостійних структурних підрозділів; кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними; порядок інформаційних зв'язків.

Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Функціональний тип організаційної структури управління підприємством. При такому управлінні передбачається, що кожний орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

При такому управлінні передбачається, що кожний орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

Дивізіональна організаційна структура управління виробництвом

заснована на поглибленому розподілі управлінської праці за поставленими цілями. За такої структури управління кожний виробничий підрозділ підприємства має власну розгалужену структуру, яка забезпечує його автономну діяльність, але стратегічні завдання управління мають вирішуватися централізовано.

Регіональний тип організаційної структури передбачає, що відповідальність за будь-яку діяльність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути виробничими відділеннями (центрами прибутку), а також організовуватися в формі дочірніх підприємств (бути центрами прибутку та центрами відповідальності).

Матричний тип організаційної структури - сучасний ефективний тип організаційної структури управління, який створюється шляхом суміщення структур двох типів: лінійної та програмно-цільової.

Конгломератний тип організаційної структури управління. При ньому організація набуває форми, яка найкращим чином вирішує конкретну ситуацію. Так, в одному відділенні підприємства може використовуватися продуктова структура управління, в другому – функціональна структура, в третьому – матрична тощо.

Принципи ефективно побудови організаційних структур управління виробництвом.

## **Тема 7. Мотивація як функція менеджменту**

Мотивація - це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції і т.д.

Виділяють три рівні задоволення потреб:

- мінімальний, що забезпечує виживання;
- нормальний, підтримує у працівника здатність з належною віддачею трудитися і відбивається в споживчому бюджеті;
- рівень розкоші, коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого суспільного становища.

Мотивація як функція менеджменту включає ряд таких взаємопов'язаних дій менеджера: спілкування з підлеглими і роз'яснення їм мети організації; визначення правил і норм діяльності; підготовка підлеглих до бажаного професійного рівня; своєчасна і об'єктивна оцінка діяльності підлеглих; заохочення і покарання працівників; створення сприятливого мотиваційного середовища.

Мотивація також передбачає формування і виховання здорових і розумних потреб, високих ідеалів людей, розробку нетрадиційних способів спонукання до високоякісної роботи.

Сучасні теорії мотивації до праці можна розділити на дві групи: змістовні теорії та процесуальні теорії.

Змістовні теорії мотивації:

- двухфакторная теорія Герцберга;
- теорія потреб Маслоу;
- теорія потреб МакКлеланда.

Процесуальні теорії мотивації:

- теорія очікувань;
- теорія справедливості;
- модель Портера-Лоулера.

Способи і етапи мотивації. Зв'язок мотивації і стимулювання праці.

## **Тема 8. Контроль як функція менеджменту**

Мета контролю – забезпечення відповідності запланованих результатів фактичним. За допомогою контролю своєчасно виявляються помилки, причини збоїв, недоліки господарської діяльності, що перешкоджають успішній роботі організації. «Хороший контроль охороняє від неприємних сюрпризів, що можуть вилитися в катастрофу».

Види контролю. За змістом виділяють: фінансовий, виробничий, операційний, маркетинговий, логістичний, інвестиційний та ін. види контролю. За рівнем централізації контролю виділяють: централізований та децентралізований. За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний та завершальний контроль. За періодичністю контроль буває регулярний та разовий. За функціональним призначенням контроль поділяють на діагностичний та терапевтичний. За рівнем охоплення контролем об'єктів виділяють суцільний та вибірковий контроль. За джерелами контрольних даних виділяють документальний і фактичний контроль. За сферою застосування розрізняють фінансовий і адміністративний контроль. У залежності від суб'єктів господарювання, напрямів їх діяльності і особливостей формування розрізняють державний, внутрішній і громадський контроль і аудит.

Етапи процесу контролювання.

Сутність і види управлінських рішень. Підходи до оптимізації управлінських рішень. Моделі і методи прийняття рішень

## **Змістовий модуль 3. Сучасні наукові школи менеджменту**

### **Тема 9. Школа наукового управління**

Роль Генрі Тауна в становленні науки управління. Індустріальний менеджмент своїм виникненням зобов'язаний збільшенню ролі у виробничому процесі організаційних управлінських проблем. Першочерговим завданням було досягнення високої віддачі від роботи працівників, для чого їм постійно прищеплювали виконавчу дисципліну, професійну культуру, вміння ретельно і вчасно виконувати посадові

обов'язки. Водночас у своїх початкових формах менеджмент був близький до традиційного авторитарного стилю керівництва, що характеризувався жорстким поводженням із працівниками.

Ф. Тейлор є основоположником наукового управління виробництвом. Він уперше застосував цей підхід для окремого підприємства. Створену ним систему Ф. Тейлор називав по-різному: «відрядна система», «система управління робочими на основі завдань». Термін «наукове управління» вперше був запропонований у 1910 р Л. Брайдесом. Після смерті Ф. Тейлора ця назва отримала загальне визнання стосовно сформульованої ним концепції.

Графіки Гантта як інструмент удосконалення планування виробництва. Г. Гантт запропонував простий в застосуванні метод планування комплексу взаємопов'язаних робіт, які повинен виконати не один працівник, а цілий колектив – бригада, дільниця, цех. Він виходив з того, що всі роботи між собою пов'язані, і одну яку-небудь роботу (її називають наступною) можна починати тільки після завершення однієї або декількох інших (званих попередніми). Формальне представлення впорядкованого в часі комплексу робіт отримало назву карти Гантта. В Україні вона отримала назву лінійного графіку.

Теорія «вивчення рухів» Френка і Ліліан Гілберт. Вчені розробили і використовували багато пристроїв і механізмів. Першими застосували фотоапарат і кінокамеру для дослідження рухів робітників, винайшли мікрохронометр – годинник із секундною стрілкою, спроможний зафіксувати час із точністю до 1/2000 хвилини. Мікрохронометр і сьогодні використовується при фотографуванні й вивченні дій. За допомогою методу стоп-кадрів їм вдалося виявити та описати 17 основних рухів кисті руки та їх тривалість, що дозволило знайти можливість усунути ті з них, які при виконанні стандартних дій і звичайному обладнанні були зайвими, непродуктивними.

Відображення ідей Г. Емерсона у сфері раціоналізації виробництва. У 1912 році Г. Емерсон видав головну працю свого життя – «Дванадцять принципів продуктивності», що стала одним із наріжних каменів у історії учень менеджменту. Перші п'ять із цих принципів стосуються відносин з людьми, а інші – конкретних методів та інститутів управління. Кожному з принципів у книзі присвячена окрема глава, що, проте, не робить їх ізольованими. Розглядаючи їх взаємозалежними і взаємопов'язаними, автор формує структуру для побудови власної системи менеджменту, багато елементів якої не втратили значення до сьогодні.

Розвиток конвеєрного методу виробництва у теорії «фордизму».

## **Тема 10. Адміністративна (класична) школа управління**

Причини виникнення теорії менеджменту і роль адміністративної школи. Адміністрування – це розподіл, закріплення та виконання комплексу

прав, обов'язків та відповідальності апарату управління на основі систем чіткого планування, регламентації та контролю.

Об'єктом адміністративного менеджменту виступають відношення людей в процесі діяльності та відношення між представниками адміністрації з питань управління. Предмет адміністративного менеджменту – це методи, засоби та технології, які забезпечують координування діяльності персоналу підприємства.

Теоретичні основи ділового адміністрування. Функціональний підхід А. Файоля. Ця концепція заснована на положенні про те, що у всякому підприємстві є два організми: матеріальний і соціальний. Перший включає саму працю, засоби праці та предмети праці в їх сукупності, під другим розуміються відносини людей у процесі праці. Ці відносини і стали предметом дослідження А. Файоля, що свідчить про свідоме обмеження ним області своїх досліджень. Основною працею А. Файоля є його робота «Загальне і промислове управління» (1923 р.).

Управлінські функції Дж. Муні та А. Рейлі. В організаційній теорії Дж. Муні і А. Рейлі основна увага була сконцентрована на моментах: по-перше, розглядалася сутність організації, по-друге, авторами були висунуті і всебічно обґрунтовані головні принципи побудови організацій, по-третє, був проведений аналіз впливу сучасних прийомів менеджменту на ефективність функціонування підприємств і рівень добробуту суспільства, по-четверте, вони одними з перших довели марність виробництва без продажів.

Дж. Муні і А. Рейлі запропонували загальне визначення поняття «організація» як однієї з форм об'єднання людей для досягнення спільної мети. На основі аналізу еволюції різних організаційних форм вони прийшли до висновку, що для людства характерна схильність до організаційної діяльності, оскільки в спільній діяльності досягається більший ефект.

Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Ефективний підхід до організації управління М. Вебер визначив як раціональну бюрократію. М. Вебер розрізняв два типи бюрократії. Перший, «патрімоніальний», тип бюрократії характерний для традиційного суспільства. Відмінною його особливістю є ірраціональність. Другий тип – «раціональна бюрократія», властива капіталістичному суспільству. Типи бюрократії М. Вебер співвідносив з типами панування.

## **Тема 11. Школа людських відносин**

Зародження школи людських відносин. Засновником цієї школи став американський соціолог та психолог Елтон Мейо. Фундаментом для його досліджень були здобутки у теорії психології людини, а саме праця Зігмунда Фрейда «Психологія підсвідомого». Новий напрям теорії управління, започаткований Е. Мейо, полягав у наступному: чітко розроблені операції і добра заробітна плата не завжди призводять до підвищення продуктивності праці. Школа людських стосунків стала реалізацією нового прагнення менеджменту розглядати кожен організацію як певну соціальну систему.

Мова йшла про те, що технологічний аспект ефективності виробництва необхідно розглядати через призму взаємозв'язку цієї сторони організації з власне людським, соціальним аспектом виробництва.

Потреби, мотивація та їх використання в розвитку теорії менеджменту. Для встановлення пропорцій використання внутрішніх і зовнішніх винагород у процесі мотивації адміністрація повинна визначити і чітко уявляти потреби своїх працівників. У цьому і полягає основна мета змістових теорій мотивації.

Школа поведінкових наук. Біхевіоризм розглядає особистість людини як не що інше, як сукупність поведінкових реакцій, властивих цій людині. Людина в концепції біхевіоризму розуміється насамперед як істота, яка реагує, діє, навчається, запрограмована на ті чи інші реакції, дії, поведінку. Змінюючи стимули і підкріплення, можна програмувати людину на необхідну поведінку.

Вихідна передумова біхевіоризму полягає в необхідності вивчення не свідомості, а поведінки людини. Відповідно до цієї теорії поведінка людини являє собою реакцію на будь-якої стимул. Повторення позитивних стимулів закріплює позитивну реакцію, тобто виробляє стійку поведінку людини.

Мак Грегор Девід наприкінці 50-х років ХХ ст. розробив теорії «Х» та «У», що характеризують стилі управління. Спираючись на класифікацію А. Маслоу та на ту обставину, що керівники в організаціях не використовують повністю творчу енергію підлеглих, яка прагне виходу, Д. Мак Грегор виявив дві концепції людської поведінки.

Сутність «теорії Z» В. Оучі показати, як поєднання переваг двох достатньо різних культур (японської й американської) «породжує» ефективний варіант культури американської ділової організації.

## **Тема 12. Кількісна управлінська школа**

Передумови виникнення та розвитку кількісної управлінської школи. Основним поштовхом до початку цих досліджень послужило усвідомлення необхідності комплексного вивчення і пошуків єдиного рішення для складного процесу з чітко висловленою метою (операції), оскільки рішення окремих частин загальної задачі виявлялися ізольованими процесами, між тим як практика вимагала єдності всіх приватних рішень. Найбільш відомими представниками цієї школи є Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс.

Системний підхід у менеджменті. Людвіг ван Берталанфі поставив завдання розробити системний теоретичний каркас для опису будь-яких відносин, що існують у реальному світі. На його думку, відповідні знання (наукові дисципліни) мають схожі риси, які можна подати у вигляді «моделі загальної системи». Проте жодна з наук не охоплює всю сукупність знань, оскільки відображає тільки певну частину реальності. Л. Берталанфі шукав паралелі в різних дисциплінах, щоб узагальнити їх у теоретичну структуру. Результатом його пошуків стало виявлення рис, властивих усім наукам.

Одним із найбільш послідовних представників системного підходу є теоретик сучасності у галузі управління Пітер Фердінанд Друкер (1909–2005 рр.). Центром його ідей щодо управління є вчення про менеджмент як про професійну діяльність і менеджера як професію. П. Друкер заявляє про свій пріоритет у створенні систематизованого вчення про управління і відповідно – про навчальну дисципліну, що дало можливість розпочати системне вивчення менеджменту в навчальних закладах.

Ситуативний підхід до дослідження управління. Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що одні й ті самі функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях, завданнях менеджменту, щоб на основі детального аналізу факторів, які формують цю ситуацію, підібрати необхідні прийоми і методи вирішення проблем, які виникають, з урахуванням їх переважних недоліків і реальних можливостей застосування. Основою ситуаційного підходу є так званий «закон ситуації». Згідно з цим законом менеджери тривалий час аналізують обставини, що складаються в організаціях, і використовують відповідні управлінські концепції.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	усного	у тому числі		
		л	с-п	с.р.
<b>Змістовий модуль 1. Місце теорії і практики управління в діяльності фірми</b>				
1. Сучасна управлінська наука: теорія і практика	10	2	2	6
2. Системний та біологічний підходи до організацій	10	2	2	6
3. Економічні теорії організації	10	2	2	6
4. World models of management (Світові моделі менеджменту)	10	2	2	6
Разом за модулем 1	40	8	8	24
<b>Змістовий модуль 2. Функції менеджменту</b>				
5. Планування як функція менеджменту	9	1	2	6
6. Організація як функція менеджменту	9	1	2	6
7. Мотивація як функція менеджменту	11	1	2	8
8. Контроль як функція менеджменту	11	1	2	8
Разом за модулем 2	40	4	8	28
<b>Змістовий модуль 3. Сучасні наукові школи менеджменту</b>				
9. Школа наукового управління	10	2	2	6
10. Адміністративна (класична) школа управління	10	2	2	6
11. Школа людських відносин	10	2	2	6
12. Кількісна управлінська школа	10	2	2	6
Разом за модулем 3	40	8	8	24
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>76</b>

#### 5. Темі семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Сучасна управлінська наука: теорія і практика	2
2	Системний та біологічний підходи до організацій	2
3	Економічні теорії організації	2
4	World models of management (Світові моделі менеджменту)	2
5	Планування як функція менеджменту	2
6	Організація як функція менеджменту	2
7	Мотивація як функція менеджменту	2
8	Контроль як функція менеджменту	2
9	Школа наукового управління	2
10	Адміністративна (класична) школа управління	2
11	Школа людських відносин	2
12	Кількісна управлінська школа	2



## 6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Сучасна управлінська наука: теорія і практика	6
2	Системний та біологічний підходи до організацій	6
3	Економічні теорії організації	6
4	World models of management (Світові моделі менеджменту)	6
5	Планування як функція менеджменту	6
6	Організація як функція менеджменту	6
7	Мотивація як функція менеджменту	8
8	Контроль як функція менеджменту	8
9	Школа наукового управління	6
10	Адміністративна (класична) школа управління	6
11	Школа людських відносин	6
12	Кількісна управлінська школа	6

## 7. Методи навчання

Для вивчення курсу «Сучасні теорії менеджменту» використовуються традиційні методи навчання. Вивчення дисципліни здійснюється шляхом проведення лекційних занять, під час практичних занять відбувається обговорення теоретичного матеріалу і розгляд та вирішення конкретних ситуацій (*case method*).

Формами організації освітнього процесу під час вивчення дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» є навчальні заняття, самостійна робота, практична підготовка і контрольні заходи.

Під час навчання і викладання використовуються студентоцентрований, проблемно- і професійно-орієнтований, комунікативний, міждисциплінарний підходи, ініціативне самонавчання і наступні методи: лекції, які включають бесіди і презентації, практичні заняття, семінари, інтерактивні заняття (робота в малих групах, кейс-метод, мозковий штурм та ін.), індивідуальні заняття, консультації з викладачами, самонавчання на основі конспектів, посібників та іншої рекомендованої літератури, навчальних мультимедійних матеріалів, через електронне модульне середовище навчального процесу Moodle.

Завдяки оптимально обраним формам і методам навчання й викладання забезпечується досягнення заявлених у освітній програмі цілей та програмних результатів навчання. Викладання лекційного матеріалу з курсу поєднується з практичними заняттями та самостійною роботою студентів. Лекційні заняття носять інтерактивний науково-пізнавальний характер і забезпечують теоретичне підґрунтя курсу «Сучасні теорії менеджменту», розкривають зміст основних понять та методів. Практичні заняття передбачають використання теоретичного матеріалу для обговорення та написання наукових статей. Вони проводяться в малих групах: поширеними є кейс-метод, підготовка презентацій. Навчально-методичне забезпечення і

консультування самостійної роботи здійснюється через університетське модульне середовище освітнього процесу Moodle.

Індивідуальна робота студентів при вивченні курсу проводиться у таких формах: підготовка до практичних занять, контрольних робіт, вивчення тем або окремих питань, що виносяться для самостійної роботи; підготовка до іспиту.

## 8. Методи контролю

В процесі навчання здійснюється поточно-модульний контроль, студенти виконують самостійну роботу, потім складають іспит з дисципліни.

Контроль знань і умінь студентів з дисципліни здійснюють згідно з кредитно-модульною системою організації навчального процесу.

**Поточно-модульний контроль здійснюється** під час обговорення теоретичного матеріалу на семінарах, виконання практичних завдань, самостійної роботи (написання бізнес-плану), контролю за засвоєнням певного модуля (модульний контроль).

**Підсумковий** – включає диференційований залік або екзамен.

Якщо навчальна дисципліна складається з **3-4** змістових модулів, то кожен модуль може оцінюватись в умовних балах пропорційно обсягу часу, відведеному на засвоєння матеріалу цього модуля.

## 9. Розподіл балів, які отримують студенти на екзамені

Поточне опитування та самостійна робота												Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2				Змістовий модуль 3					
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	30	100
5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		

## Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
74-81	<b>C</b>		
64-73	<b>D</b>	задовільно	
60-63	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 10. Рекомендована література

1. Гарафонова О.І. Управління змінами: підручник / А.А. Мазаракі, С.І.Бай, П. Миколайчук; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: КНТЕУ, 2018. 544с.
2. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія / Т. В. Омеляненко. К. : КНЕУ, 2013, 277.
3. Управління якістю: навчальний посібник / Г. І. Капінос, І. В. Грабовська. К. : КондорВидавництво, 2016. 278 с.
4. Федулова Л.І.Сучасні концепції менеджменту /навч. посібник / За. ред. д-ра екон.наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007, 536 с.
5. Шевченко, І. Б. Управління змінами : навчальний посібник / І. Б. Шевченко; НТУУ «КПІ». Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.
6. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації. Київ: КПІ 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. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/40291/5/Book\\_2019\\_Krasnokutska\\_Menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf)
8. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч.посібн. За ред.. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта. 2018. 620 с.
9. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.- екон. ін-т Київ. нац. торг-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
10. Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. Х. : ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
11. Юрик Н.Є. Історія менеджменту : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с
12. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3732/1/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%82%D1%83%D0%BD.pdf>
13. Дергачова В.В., Ченуша О.С. Теоретичні основи компетентнісного управління підприємством. Економіка – реалії часу. Науковий журнал. Одеса, 2016. №4 (26). С. 60-68. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No4/60.pdf>
14. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Теоретичні засади інноваційної культури корпоративного управління. Сучасні підходи до управління підприємством: збір. наук. праць. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. №3. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142935/140378>
15. Лазоренко Т.В., Голуб М.О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 1 (18). С. 139—143.

16. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Х. : Право, 2013. 216 с
17. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник, Вид. 4-те, перероб. і доп. Київ : Кондор, 2015. 563 с.
18. Zhuravel K. Concept of Flexible Management at Enterprise in Digitalization and Lean Production Condition s. Humanities Studies. 2019. Вип. 1 (78). С. 98—107. DOI: 10.26661/hst-2019-1-78-08.
19. Drucker, P. F. Management challenges for the 21st century. Routledge, 2007, 202 p.

### Довідкова література

1. Теоретико-методологічні засади соціального управління. Національна академія внутрішніх справ.  
URL: <https://arm.naiu.kiev.ua/books/fpu/lections/lecture3.html>
2. Менеджмент: навч. посібник, за заг. ред. Михайлової Л.І. Вінниця: Нова Книга, 2006. 416 с. URL: <http://tec.in.ua/sites/default/files/files/metodical%20material/menedjment/hidrychnik%20mihailova.pdf>
3. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
4. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волошук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник, за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 336 с.
5. Еволюція теорії та практики менеджменту: конспект. Дистанційне навчання КФКСумДУ. URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1521&chapterid=169>
6. Овчиннікова Т.В. Еволюція теорії менеджменту в українській економічній думці як пошук ефективних методів управління людською діяльністю. Електронний науковий архів Львівської політехніки. URL: [https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/30372/1/Vis\\_570\\_Menedgment.%2047-52.pdf](https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/30372/1/Vis_570_Menedgment.%2047-52.pdf)
7. Менеджмент: понятійно-термінол. слов. [уклад. Щокін Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В., Сладкевич В. П.]. К.: МАУП, 2007. 744 с.
8. Шумовська К.Е. Еволюція парадигми управління і соціальні зміни. Економіка та держава. №1. 2012. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2012/22.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2012/22.pdf)
9. Бабчинська О.І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. Ефективна економіка. №5. 2019. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/32.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/32.pdf)
10. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. К.: «Кондор», 2006. 664 с.