

УДК 336.201

JEL Classification: A10, A23

Анна Сурай

Anna Surai

**КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ВИКЛАДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»  
У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЙ****KEY ASPECTS OF TEACHING «MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS»  
IN THE CONTEXT OF MODERN ECONOMIC REALITIES**

*Стаття присвячена вивченню та визначенню ключових аспектів викладання дисципліни «Менеджмент організацій». Сучасні підприємства потребують професійно підготовлених керівників-менеджерів. В умовах розвитку підприємництва, модернізації державного сектору суттєво змінюється зміст організаційних, управлінських, соціально-економічних відносин як у системі державного управління, так і в управлінні на рівні окремого підприємства.*

*На тлі запропонованих у статті підходів до викладання курсу «Менеджмент організацій» з метою найефективнішого набуття компетенцій з використання методів управління організаціями в умовах невизначеності, інструментарію державного впливу на діяльність суб'єктів ринкової економіки, майбутні управлінці спроможні вивести вітчизняні підприємства на високий щабель ефективності та конкурентоспроможності, завдячуючи орієнтації на ринкові цінності глобальної економіки.*

**Ключові слова:** менеджмент організацій, організація, технології навчання, навички управління, трансформація діяльності вітчизняних підприємств.

**Актуальність проблеми.** Світовий досвід підготовки топ-менеджерів організацій свідчить про необхідність її здійснення на базі університетської освіти, враховуючи, що в умовах бурхливої трансформації суспільства України, виникнення різноманіття організаційних структур, що діють в новому середовищі, управління підприємствами здійснюють переважно непрофесійні керівники та сотні тисяч фізичних осіб-підприємців.

Постає завдання створити умови для цієї категорії населення з отримання професійної управлінської підготовки. Тому вітчизняні кафедри менеджменту освоюють завдання підготовки професійних керівників на базі середньої загальної і середньої спеціальної освіти. У світлі сказаного вище про роль курсу «Менеджмент організацій» в системі освіти менеджерів-професіоналів, розробка методики викладання цієї дисципліни особлива актуальна.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** До фундаментальних досліджень теорії і практики менеджменту організацій віднесено праці: наукове управління – Ф. Тейлор, Ф. Гілбретт, Г. Гантт, Х. Мюнстерберг, Х. Емерсон, Г. Таун, М. Кук; власне теорія організації – Г. Файоль, Д. Лізней, А. Рейлі, Л. Урвік; бюрократична теорія – М. Вебер [2, 3, 4, 6, 12]. Дослідження Лайкерта (за фактами ефективної організації) привело його до висновку, що ефективні організації значно відрізняються від неефективних рядом структурних вимірів [9]. Універсальна теорія формування організацій Гласієра виділяє співвідношення щонайменше чотирьох підсистем у кожній організації: виконавчої, апеляційної, представницької і законодавчої [9]. Виділяють два історично сформовані підходи до формування організаційних структур під впливом зовнішніх факторів. Перший – теорія організаційного потенціалу І. Ансоффа. В теорії інститутів та інституційних змін Д. Норт показав, що організаційні фактори відіграють більш важливу роль, ніж технічні, оскільки ведуть до зміни інститутів [3]. Сучасні автори, такі як О. Кузьмін, А. Шегда, Б. Мільнера, М. Мескон, В. Геєць, Ф. Хміль, Б. Андрушків, Г. Щокін та інші теж досліджують ці питання [3, 6, 12].

**Невирішені проблеми.** Управління організаціями в Україні пов'язано з особливостями економіки перехідного періоду і не може бути здійснено простим перенесенням методів ринкового регулювання. Постає нагальна проблема впровадження механізму оновлення методів господарювання та організаційних структур управління, методів ефективного залучення людей до праці для використання їх творчого потенціалу. Потрібно створення своєї культури ринкової поведінки та управління організаціями.

З'являється об'єктивна потреба в оновленні освітнього процесу, тобто у впровадженні інноваційних підходів до викладання дисципліни. Вирішити ці перспективні завдання покликане професійне викладання курсу «Менеджмент організацій».

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення ключових аспектів викладання дисципліни «Менеджмент організацій».

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Підготовка фахівців-професіоналів, що володіють прикладними і теоретичними методами в сфері менеджменту і використовують свої знання для вирішення практичних завдань, спрямованих на забезпечення раціонального ведення господарства на рівні фірми, підприємства, організації в сучасних умовах, є основною метою викладання дисципліни «Менеджмент організацій». Успішне оволодіння цією дисципліною дозволить застосувати отримані знання у практичній роботі менеджера-професіонала.

Економіку регіонів України по праву вважають змішаною, оскільки тут у всіх сферах суспільної діяльності представлені різні форми власності: державна, муніципальна, приватна і акціонерна. Всіма цими різноманітними видами власності у формі підприємства або фірми з різним ступенем успішності керують управлінці, які не мають спеціальної підготовки, а найчастіше на основі колишнього досвіду роботи в державній системі управління. В системі планової економіки управління державними і муніципальними підприємствами здійснювалося на базі теорії соціального управління, провідним управлінським принципом якої було забезпечення суперечливої єдності централізму управління і самостійності підприємства.

Ще однією вимогою управління підприємствами того часу було забезпечення принципу збалансованості інтересів держави, її структурних підрозділів та економіки. На жаль, досягти цього вдавалось дуже рідко, тому що майже завжди переважали інтереси держави, що неминуче вело до зниження ефективності роботи підприємств.

Як один із кроків підвищення ефективності виробництва був введений принцип урахування інтересів підприємства у формі самоврядування, самоорганізації і самофінансування, який в умовах монополії державної власності також не завжди спрацьовував.

На рубежі 20 ст. в країні запропоновані та впроваджені принципи соціального управління підприємствами, що дозволяють враховувати людський фактор виробництва. Досвід соціалістичного господарювання показав, що запропонована система державного управління в кінцевому рахунку так і не змогла забезпечити необхідний рівень ефективності економіки ні на регіональному, ні на національному рівні.

І, однак, у цій системі був накопичений значний досвід вирішення найскладніших господарських завдань, породжених суперечливими цілями. Постає нагальна проблема впровадження механізму оновлення методів господарювання та організаційних структур управління, методів ефективного залучення людей до праці для використання їх творчого потенціалу. Нові суб'єкти ринкової економіки – приватної та колективної форми власності – використовують для управління теорію і практику менеджменту, в основі якого лежать принципи адаптивності, ефективності та соціальної відповідальності.

Методика роботи студента в межах курсу «Менеджмент організацій» повинна бути наближена до стилю роботи професіонала-керівника (вищої, середньої, нижчої ланки управління) в різноманітних організаціях у різних сферах економіки, де йому аж ніяк не надається повна самостійність і безконтрольність: він повинен виконувати певний план по суті і в термін, працювати в колективі під контролем своїх керівників. Необхідно, щоб вузи не тільки закладали міцний фундамент знань, а й пов'язували їх з практичним використанням, привчали б студента до майбутньої роботи, до активної творчої діяльності [1].

Викладачу необхідно познайомити молодь з особливостями і можливостями професії менеджера. Вони повинні отримати конкретні знання про таке багатогранне явище, як управління організацією.

Професіоналізм як риса поведінки людини починає складатися ще в процесі навчання. Це залежить від інтересу, захопленості навчанням, що дозволяє швидко розвинути здібності, набути необхідних навичок і сформувати вміння, властиві менеджеру. Але такий глибокий інтерес породжується із втягуванням в нові знання, в нову справу.

Слухачі курсу повинні отримати багатогранні знання з менеджменту організації та навички їх застосування в ринковій економіці. Тому основною метою викладання курсу «Основи менеджменту» є озброєння студента знаннями, навичками і вміннями в галузі управління – основи ефективної діяльності будь-якої організації.

В межах курсу «Менеджмент організацій» необхідно дотримуватись ряду основних принципів навчання [1, 5, 11]:

1. Не можна вчити людей наукам, не дотримуючись принципу науковості. Викладення повинне бути не тільки строго науковим, але й має відповідати рівню науки сьогодення. При цьому головна увага повинна бути звернена на основні положення курсу, а саме: «Організація як об'єкт управління», «Система менеджменту організацій», «Менеджер як професійний керівник організації».

В межах блоку «Організація як об'єкт управління» необхідно розкрити сутність сучасного поняття «організація» та його характеристику; розглянути організаційні форми підприємств згідно з законодавством України; детально охарактеризувати структуру управління організаціями та процес і методи управління організацією;

Блок «Система менеджменту організацій» – центральний й найбільш об'ємний за змістом, в ньому розглядається концепція системи менеджменту сучасного підприємства як багатофункціонального управління підприємством у сучасних умовах, висвітлюється сутність класичних для менеджменту понять «результативність» і «ефективність», характеризуються фінська модель управління за результатами й методологічний апарат визначення ефективності як усієї системи менеджменту, так і окремих її складових;

Логічним завершенням курсу є блок «Менеджер як професійний керівник організації», який вміщує матеріал про вимоги до професійної компетентності ключової фігури будь-якої організаційної одиниці – менеджера та пропонує його загальну модель як ефективного й результативного керівника сучасної організації.

Принцип науковості повинен дотримуватися і при проведенні практичних занять, де не виключена можливість зісковзування на шлях утилітарно-прикладного навчання. Це, звичайно, жодним чином не означає, що потрібно готувати абстрактних теоретиків – теорію треба ґрунтовно знати, щоб стати повноцінним, добре кваліфікованим практиком.

2. Зв'язок теорії з практикою є характерною рисою науки і дидактики. Діалектичний шлях пізнання від споглядання до абстракції і від неї до практики повинен бути покладений в основу методики навчання – від фактів до висновків, а від них – до практики, що їх підтверджує, і до нових напрямків у практиці на основі цих висновків.

Будь-яка соціально-економічна система та її організаційні формування можуть стабільно функціонувати за умови, що їх діяльність може бути результативною. Це дозволить забезпечити оптимальний розвиток бізнесу, зменшити ризикованість у процесі функціонування об'єктів, а також запобігти банкрутству. Особливої уваги набуває проведення розрахунків з визначення ефективності системи менеджменту організації за методиками А. Е. Бережного та І. Ф. Піскуненко, а також напрацювання висновків та пропозицій [2, 5].

3. Свідомість і активність навчання. Велике значення свідомого навчання тісно пов'язане з вимогою активності учнів. Попередньою умовою цілеспрямованості роботи учнів є ознайомлення їх зі змістом курсу, предмета або теми. Демонструючи весь обсяг річного курсу «Менеджмент організації», викладач дає студентам певну перспективу, вказує, чим вони повинні оволодіти. Аналізуючи потім зміст теми, розчленовуючи її за розділами, виявляючи зв'язки між розділами, викладач тим самим уточнює індивідуальні задачі учнів з оволодіння темою і підводить базу для організації навчальної роботи.

4. Систематичність і доступність викладання. Навчання не може зводитися до безладного засвоєння випадкових понять. Курс лекцій повинен бути побудований систематично. Це відноситься і до інших видів навчальних занять. Студентам повинні бути ясні зв'язки між окремими розділами курсу і між теорією і практикою. Іноді «логіка науки» та «логіка навчальної дисципліни» розходяться, і викладачеві доводиться розумно поєднувати те й інше. Тільки строго систематичний хід мислення, послідовний перехід від одного розумового процесу до подальшого забезпечують позитивний результат роботи. Студенти повинні привчатися не схоплювати окремі факти, а засвоювати знання з «Менеджменту організації» організовано і систематично.

Резюмуючи викладене, можна сказати, що вміло підготовлена лекція, прочитана гарною мовою, ретельно ілюстрована, є могутнім засобом навчання. Однак обмежитися тільки лекціями не можна, потрібно застосовувати й інші види навчальних занять.

Принцип постійного зв'язку теорії і практики, обов'язковий для навчання у вузі, отримує безпосереднє здійснення на семінарських заняттях. На семінарських і практичних заняттях вирішуються завдання, що конкретизують теоретичні положення, викладені на лекціях і в підручниках. Крім того, ці заняття забезпечують активне повторення отриманих знань [1, 11].

Семинар – це поєднання повідомлень, диспутів студентів з коментарями та висновками викладача. Це один із видів групових занять з суспільних наук, навчально-дослідної роботи студентів. Набуття вміння знаходити аргументовані відповіді на критику, швидко переключатися в процесі виступів з однієї проблеми на іншу формує у майбутнього керівника риси характеру та вміння для проведення ділових нарад, що є вкрай необхідною компетенцією, набутою під час курсу «Менеджмент організацій».

Метою семінарських занять є:

1. Показати студентам методи застосування теорії до вирішення різних проблем, що виникають у процесі управління організацією, і навчити їх вирішувати типові проблеми.
2. Перевіряти рівень розуміння студентами питань, пройдених на лекції та за підручником, ступінь і якість засвоєння. З'ясувати, як кожний студент працює над собою.
3. Заповнити прогалини в пройденій теоретичній частині курсу і допомогти його засвоєнню.
4. Привити і намагатися розвинути творчі (креативні) здібності та навички, необхідні для роботи в організаціях і в науковій роботі.

Всі зусилля викладача повинні бути спрямовані головним чином на те, щоб змусити студентів брати активну участь у навчальному процесі. Придбання особливих (спеціальних) навичок управлінської роботи здійснюється не тільки за рахунок освоєння циклу спеціальних дисциплін на лекціях, але й за рахунок застосування викладачами сучасних методів навчання. Впровадження в навчальний процес методу кейс-технологій (ігрове імітаційне моделювання) у всьому їх різноманітті є найважливішим шляхом залучення студентів не тільки до управлінського і професійного досвіду, але й прогресивної інтерактивної технології, орієнтованої на розвиток конкретних умінь і навичок як індивідуального, так і колективного прийняття рішень, особистих і ділових якостей менеджерів, на розвиток почуття відповідальності перед людьми, керованою організацією, країною. Так, на нашу думку, доречним є використання практикумів з дисципліни «Менеджмент організацій», запропонованих Кузнецовою Т. О. та Щербаковою А. С. [3].

**Висновки.** Усвідомлюючи відсутність універсальних методів, як і відсутність найоптимальніших шляхів вирішення завдань управління організацією, кейс-технології є важливим інструментарієм для ефективної технології навчання майбутніх менеджерів аналітичної діяльності, системного підходу, пошуку багатоваріантних рішень, прогнозування потенційних наслідків та оцінки ступеня ризиків в управлінській діяльності. Метод аналізу кейс-технологій орієнтований більшою мірою на розвиток аналітичних здібностей, управлінської ментальності та вміння правильно приймати рішення, ніж на розширення теоретичної компетентності студента. Це метод активного навчання, інструмент інтенсифікації засвоєння матеріалу, демонстрації того, як теорія застосовується на практиці.

Наскільки довго буде існувати наука і практика управління, настільки довго буде актуальним метод аналізу ситуацій. Зокрема, спираючись на вищенаведені ключові аспекти в організації навчання дисципліни «Менеджмент організацій», майбутній менеджер ще в навчальному процесі, дотримуючись вимог викладача, може почати готувати себе до активної професійної діяльності, розвивати навички, свої креативні здібності, компетенції за допомогою всього інструментарію форм вищої освіти: участь у семінарах, ділових іграх, розборі виробничих ситуацій, а також при самостійному виконанні навчальних завдань – рефератів, курсових і контрольних робіт.

#### Список використаної літератури

1. Болюбаш Я. Я. Організація навчального процесу у вищих закладах освіти : навч. посіб. для слухачів закладів підвищення кваліфікації системи вищої освіти / Я. Я. Болюбаш. – К. : КОМПАС, 1997. – 64 с.
2. Дідковська Л. Г. Менеджмент : навч. посіб. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, КНТ, 2007. – 516 с.
3. Кузнецова Т. О. Менеджмент організації. Інтерактивні форми навчання : навч. посіб. / Кузнецова Т. О., Щербакова А. С., Судук О. Ю. – Рівне : НУВГП, 2012. – 373 с.
4. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
5. Лапіцька С. Ю. Управління підприємством в умовах інновацій : [монографія] / С. Ю. Лапіцька. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2002. – 236 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
7. Минго Д. Секреты успеха великих компаний: 52 истории из мира бизнеса и торговли / Д. Минго ; пер. с англ. – М. : Филинь ; СПб. : ПитерПресс, 1995. – 249 с.

8. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. / О. Б. Моргулець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
9. Менеджмент : навч. посіб. / Г. С. Мошек, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, А. В. Семенчук ; заг. ред. Г. С. Мошека. – К. : Кондор, 2009. – 392 с.
10. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект : монографія / [за ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука]. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 389 с.
11. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2007. – 676 с.
12. Трилицкая О. Ю. Особенности методики преподавания основ менеджмента в системе подготовки специалистов экономического профиля: из опыта работы / О. Ю. Трилицкая. – Волгоград : Изд-во Принт, 2008. – Федерация независимых профсоюзов России.
13. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
14. A guide to the project management body of knowledge. Third edition (PMBOK Guides). – Project Management Institute, 2004. – 380 p.

### References

1. Bolyubash, Ya. Ya. (1997) Organizaciya navchal'nogo procesu u vyshhyh zakladax osvity. Kyiv: KOMPAS, 64 s.
2. Didkovs'ka, L. G., Gordiyenko, P. L. (2007) Menedzhment. Kyiv: Alerta, KNT, 516 s.
3. Kuzneczova, T. O., Shherbakova, A. S., Suduk, O. Yu. (2012) Menedzhment organizaciyi. Interaktyvni formy navchannya. Rivne : NUVGP, 373 s.
4. Kuz'min, O. Ye., Mel'nyk, O. G. (2003) Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu. 2-ge vyd., dop. i pererob. L'viv : Nac. un-t «L'vivs'ka politehnika», «Intelekt-Zahid», 352 s.
5. Lapicz'ka, S. Yu. (2002) Upravlinnya pidpryyemstvom v umovax innovacij. Dnipropetrovs'k: Nauka i osvita, 236 p.
6. Meskon, M. H., Al'bert, M., Hedouri, F. (1992) Osnovy menedzhmenta, per. s angl. Moscow: Delo, 702 p.
7. Mingo, D. (1995) Sekrety uspeha velikih kompanij : 52 istorii iz mira biznesa i tovgovli, per. s angl. Moscow: Filin; St. Petersburg: PiterPress, 249 s.
8. Morgulec', O. B. (2012) Menedzhment u sferi poslug. Kyiv: Centr uchbovoyi literatury, 384 s.
9. Moshek, G. Ye., Pokanyevych, Yu. V., Solomko, A. S., Semenchuk, A. V. (2009) Menedzhment: zag. red. G. Ye. Mosheka. Kyiv: Kondor, 392 s.
10. Upravlinnya pidpryyemstvom: organizacijno-ekonomichnyj aspekt (2010), za red. d-ra ekon. nauk, prof. V. M. Nyzhnyka, kand. ekon. nauk, docz. M. V. Nikolajchuka. Khmelnyckyj: KhNU, 389 s.
11. Osovs'ka, G. V., Osovs'kyj, O. A. (2007) Menedzhment organizacij. Kyiv: Kondor, 676 s.
12. Triliczkaya, O. Yu. (2008) Osobennosti metodiki prepodavaniya osnov menedzhmenta v sisteme podgotovki specialistov ekonomicheskogo profilya: iz opyta raboty. Volgograd: Izd-vo Print, 2008. Federaciya nezavisimyh profsoyuzov Rossii.
13. Shegda, A. V. (2002) Menedzhment. Kyiv: T-vo «Znannya», KOO, 583 s.
14. A guide to the project management body of knowledge (2004), Third edition (PMBOK Guides). Project Management Institute, 380 p.

Anna Surai

### KEY ASPECTS OF TEACHING «MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS» IN THE CONTEXT OF MODERN ECONOMIC REALITIES

*World experience of training top managers of organizations demonstrates the need for its implementation on the basis of university education, considering that in the conditions of turbulent transformation of society in Ukraine, the emergence of the variety of organizational structures that operate in new environment, enterprise management is mainly carried out by unprofessional leaders and hundreds of thousands of individual entrepreneurs.*

*There is an urgent need to create the conditions for this category of people to obtain professional managerial training.*

*The article is to determine the key aspects of teaching «Management of Organizations».*

*The possibility of acquiring within the course of knowledge and skills regarding corporate forms of management, psychology manager changes, the style of economic behavior, leaders reassessment of their role and place in economic system cause great interest in the subject «Management of Organizations» – the*

ory and practice of modern organizations. An objective need arises in educational process upgrading, i.e. in the introduction of innovative approaches to discipline teaching. Professional teaching of «Management of Organizations» is aimed to solve these future challenges

On the background of proposed in the article approaches to teaching the course «Management of Organizations» with a view to acquire the most effective competencies for the use of organization management methods in the conditions of uncertainty, instruments of state influence on the activity of market economy agents, future managers are able to bring domestic enterprises on high level of efficiency and competitiveness thanks to orientation on market values of the global economy.

Based on the outlined key aspects in the organization of teaching the discipline «Management of Organizations», future manager in the process of learning following the requirements of the teacher can begin to prepare himself for professional activities, develop skills, creative abilities, competence, by means of all toolkit of forms of higher education: participating in seminars, business games, analyzing work situations, as well as self-performing educational tasks – essays, term papers and tests.

**Keywords:** organization management, organization, training technologies, management skills, transformation of domestic enterprises.