

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 1 від 27.08.2025 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної роботи
№02071211 Каріна НЕМАШКАЛО



МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань
Спеціальність
Освітній рівень
Освітня програма

**D Бізнес, адміністрування та право
D3 Менеджмент
другий (магістерський)
Бізнес-адміністрування**

Статус дисципліни
Мова викладання, навчання та оцінювання

**обов'язкова
українська**

Розробники:
к.е.н., доцент

Іванна ПЕРЕРБА

Завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і
адміністрування

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Гарант програми

Ірина ЧМУТОВА

ВСТУП

Вивчення навчальної дисципліни має на меті розвиток критичного мислення, лідерських навичок та вміння ефективно застосовувати управлінські та організаційні стратегії в різних бізнес-контекстах. Особлива увага приділяється міждисциплінарному підходу, що інтегрує економіку, соціологію, психологію та інформаційні технології.

Навчальна програма навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» розроблена в рамках освітньо-професійної програми підготовки магістрів за спеціальністю D3 «Менеджмент» з акцентом на організаційну трансформацію, стратегічне управління та ефективне лідерство в динамічних середовищах. Навчальна дисципліна вивчає сучасні принципи та практики організаційного управління, включаючи організаційний дизайн, управління змінами, прийняття рішень та управління інноваціями.

Навчальна дисципліна наголошує на розвитку критичного мислення, лідерських здібностей та здатності застосовувати теорії управління в практичній діяльності. Особлива увага приділяється міждисциплінарному підходу, який поєднує знання з економіки, психології, соціології та інформаційних технологій для розуміння та управління складними організаційними системами.

Мета навчальної дисципліни: оволодіти теоретичними знаннями та практичними навичками в галузі менеджменту організацій, стратегічного прийняття рішень та процесів трансформації, що дозволить здобувачам розробляти, впроваджувати та оцінювати ефективні стратегії управління в сучасних організаціях.

Завдання навчальної дисципліни:

- вивчення основних принципів, методів і концепцій менеджменту організацій;
- аналіз еволюції теорій менеджменту та їх актуальності для сучасної організаційної практики;
- дослідження механізмів організаційних змін і трансформацій;
- розвиток навичок стратегічного прийняття рішень і розподілу ресурсів;
- дослідити роль інновацій, адаптивності та лідерства у підвищенні ефективності організацій;
- вивчити ефективність різних організаційних структур, процесів та моделей управління в різних бізнес-контекстах.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні та методологічні основи управління сучасними організаціями з акцентом на організаційні зміни та стратегічний розвиток.

Об'єктом навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» є процес організаційного управління, що включає аналіз організаційних структур, підходів до лідерства, прийняття управлінських рішень, взаємодію із

зовнішнім середовищем та використання сучасних методів для забезпечення організаційної ефективності та сталого розвитку.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН3.	ЗК1, СК1
РН6.	СК1
РН7.	ЗК2
РН10.	СК6
РН11.	СК3
РН12.	ЗК4, СК5, СК7, СК10
РН14.	СК1, СК11

де ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК11. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення на основі кількісної та якісної оцінки ризиків.

РН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

РН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

РН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

РН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

РН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

РН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

РН14. Застосовувати та створювати комплексні управлінські технології, методи й інструменти для ефективного та результативного управління бізнесом в умовах ризику.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту організацій.

Тема 1. Менеджмент у динамічному середовищі.

Особливості соціально-економічних організацій. Соціальні та економічні зв'язки в організаціях. Їх взаємозв'язок. Внутрішня і зовнішня середовища організацій. Суб'єкти діяльності організацій. Життєвий цикл організацій. Імідж організації.

Організація як система. Властивості системи. Урахування властивостей системи в управлінні організацією.

Завдання менеджера щодо керівництва діяльністю підприємства, форми участі в виконанні функцій. Раціональний розподіл функцій між керівництвом та працівниками апарату. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій. Дотримання субординації.

Розподіл завдань, зв'язок з кваліфікацією виконавця. Техніка і форма передачі розпоряджень.

Людина як об'єкт контролю. Оцінювання виконання: показники, критерії.

Перелік компетенцій сучасного ефективного менеджера.

Тема 2. Еволюція теорій в менеджменті.

Передумови виникнення науки управління. Підходи до класифікації напрямків розвитку науки управління. Загальна характеристика еволюції наукових підходів до управління організаціями.

Класична теорія менеджменту (школа наукового управління й адміністративної школи управління): напрямки і цілі досліджень, основні здобутки, значення для сучасної практики, обмеженість.

Неокласична теорія менеджменту (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки): спрямованість досліджень, внесок у розвиток науки управління, основні недоліки.

Системний підхід в управлінні. Чотири підсистеми сучасного менеджменту: завдання, структура, люди та середовище. Підтримання балансу між підсистемами. Принцип «синергії».

Кількісний підхід управління. Управління-це прийняття рішень. Організація-це одиниця прийняття рішень. Ефективність організації залежить від якості управлінських рішень. Проблема виражається у вигляді кількісної або математичної моделі. Різні змінні в управлінні як рівняння.

Загальний підхід до управління якістю. Японський підхід та підхід США. Plan-Do-Check-Act. Національна премія якості «Малкольм-Бріджс». Європейська премія якості, Австралійська премія якості, Канадська премія якості, премія Демінга тощо. ISO 9000, Six Sigma, Lean Manufacturing.

Теорія командоутворення. Визначення команди. Характеристика команди. Процес формування команди. Дев'ять командних ролей Бельбіна. Теорія кольорів. Індикатор типу Майерс-Бріггс. Процес соціальної ідентичності. Теорія розвитку команди Такмана. Теорія хаосу. Хордова організація. Теорія відкритої системи. Діаграма відкритої системи. Теорія непередбачених обставин. Органічна організація.

Тема 3. Сучасні теорії управління та нові бізнес-моделі.

Тенденції розвитку бізнес-середовища в цифровій економіці. Напрями трансформації ланцюжка вартості, у яких можуть використовуватися нові цифрові технології.

Еволюція основних підходів та інструментів менеджменту. Основні підходи до сучасних концепцій менеджменту. Основні ідеї ситуаційного менеджменту. Комплексний підхід щодо вибору концепції управління персоналом в організації

Положення нової парадигми менеджменту. Особливості менеджменту у економічно розвинених країнах світу. Основні моделі управління – японська і американська. Порівняльна характеристика японської та американської моделей менеджменту. Європейська модель менеджменту.

Сутність бізнес -моделі. Економічна невизначеність. Технологія дає людям силу. У обхід традиційних корпорацій.

Огляд методів ведення бізнесу. Старий спосіб: максимізація прибутку, глобальні ринки, стандартизовані пропозиції, повільна доставка товарів, споживацтво, пасивні клієнти. Новий спосіб: цілеспрямовані бренди, місцеві (і глобальні), персоналізовані, за запитом, люди з можливостями.

Бренди, які забезпечують спільну цінність: Toyota, Pepsi, Barclay, H&M, Google, Nokia тощо.

Тема 4. Лідерство та організаційна динаміка.

Організаційна поведінка на сучасному етапі та тенденції її розвитку. Джерела змін у середовищі. Проблемне поле організаційної поведінки. Перспективи розвитку організаційної поведінки.

Основні складові та базові поняття організаційної динаміки. Групова динаміка (влада, вплив, лідерство) та розвиток групи в організації. Методологія управління організаційною динамікою. Статика та динаміка організаційних систем.

Основні джерела та причини організаційних конфліктів. Динаміка конфлікту. Лідерство та стилі лідерства.

Основні підходи до визначення поняття «організаційний конфлікт». Функції організаційних конфліктів. Основні типи організаційних конфліктів. Причини, умови виникнення та особливості організаційних конфліктів, їх системні характеристики.

Змістовий модуль 2. Сучасні інструменти та технології менеджменту організацій.

Тема 5. Сучасні організаційні структури та організаційний дизайн.

Організаційний дизайн як сукупність параметрів, що визначають рівні розподілу праці та координації. Порівняльні характеристики організаційної структури та організаційного дизайну.

Елементи організаційної структури. Елементи організаційного дизайну. Модель організаційного дизайну. Механізми координації. Рушійні сили організації: тенденція до централізації, тяжіння до стандартизації, тяжіння до балканізації, тяжіння до професіоналізації, тяжіння до співпраці.

Конфігурації організаційних структур: проста структура, механістична бюрократія, професійна бюрократія, дивізійна структура, адхократія.

Тема 6. Концепції крос-культурного менеджменту.

Суть і значення крос-культурного менеджменту в глобалізованій економіці. Культура як визначальний фактор організаційної поведінки та стилю управління.

Теоретичні моделі культурних вимірів: культурні виміри Герта Хофстеде; сім вимірів культури Тромпенаарса; культури з високим і низьким контекстом Едварда Холла; дослідження GLOBE щодо культурного лідерства та організаційних цінностей.

Культурна інтелігенція як ключова управлінська компетенція. Управління мультикультурними командами: стилі комунікації, вирішення конфліктів, мотивація та побудова довіри. Міжкультурне лідерство та прийняття рішень.

Виклики віртуальної та гібридної міжнародної співпраці. Адаптація корпоративної культури до різноманітних середовищ. Стратегії розвитку міжкультурної компетентності серед менеджерів. Етична та соціально відповідальна поведінка в міжкультурних контекстах.

Тема 7. Технології вирішення проблем та прийняття рішень в менеджменті.

Суть і типи управлінських рішень: стратегічні, тактичні та оперативні. Процес прийняття рішень: виявлення проблеми, аналіз, генерування альтернатив, вибір, реалізація та оцінка. Кількісні та якісні методи в управлінських рішеннях: системний аналіз, моделювання, експертна оцінка, аналіз ризиків.

Цифрові інструменти та технології, що підтримують прийняття рішень: системи підтримки прийняття рішень (DSS), бізнес-аналітика (BI), штучний інтелект (AI) та застосування машинного навчання в управлінні. Великі дані та аналітика для вирішення управлінських проблем та прогнозування. Когнітивні та поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень: інтуїція, попередження та групова динаміка.

Технології вирішення проблем: мозковий штурм, дизайн-мислення, аналіз першопричин (RCA), SWOT, PESTEL та планування сценаріїв. Інтеграція цифрових платформ (ERP, CRM, системи управління проектами) для ефективного прийняття рішень.

Етичні та екологічні аспекти прийняття технологічних рішень.

Тема 8. Стратегія «Блакитного океану».

Суть стратегії «Блакитного океану». Цінність інновацій. Стратегічна канва. Чотириетапна модель.

Принципи створення «Блакитного океану»: перегляд меж існуючого ринку; фокусування на загальній картині, а не на цифрах; перевищення існуючого попиту; правильна стратегічна послідовність, подолання організаційних суперечностей; побудова процесу реалізації стратегії. Життєвий цикл «Блакитного океану».

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Менеджмент у динамічному середовищі.	Семінар: Поняття та суть управління
Тема 2. Еволюція теорій в менеджменті.	Використання сучасних концепцій управління на прикладі різних функціональних областей управління. Дискусія: Використання сучасних підходів в управлінні.
Тема 3. Сучасні теорії управління та нові бізнес-моделі.	Практичний досвід використання сучасних підходів в управлінні та сучасних бізнес-моделей.
Тема 4. Лідерство та організаційна динаміка.	Ситуаційна гра «Виклик лідерства».
Тема 5. Сучасні організаційні структури та організаційний дизайн.	Сучасні організаційні структури. Організаційний дизайн. Виконання завдань на тему «Створити компанію». Семінар: «Принципи та методи управління сучасною організацією».
Тема 6. Концепції крос-культурного менеджменту.	Шість вимірів культури за Г. Хофстеде. Національна та організаційна культура. Профіль організації. Дискусія: «Особливості управління в різних країнах».
Тема 7. Технології вирішення проблем та прийняття рішень в менеджменті.	Організаційна культура та моделі прийняття рішень у транснаціональних корпораціях. Прийняття рішень в управлінні.
Тема 8. Стратегія «Блакитного океану».	Стратегії транснаціональних корпорацій. Визначення ступеня впливу культурних відмінностей на систему управління. Прийняття рішень в управлінні.

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Теми 1-8	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою.
Теми 1-8	Підготовка до контрольної роботи.
Теми 1-8	Підготовка до практичних (семінарських) занять.
Теми 1-8	Виконання презентації

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесна лекція (теми 1-8), проблемна лекція (теми 5, 6, 8).

Наочні (демонстрація (теми 1-8)).

Практичні (практична робота (теми 1-8), кейс-метод (теми 1-5, 7), індивідуальна дослідницька робота під час виконання компетентісно-орієнтованого завдання за темами (теми 3-6, 8), презентація (теми 3-8), дискусія (теми 2-4, 6-8).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю залік: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формі заліку.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю залік – сумуванням

всіх балів, отриманих під час поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: есе (максимальна оцінка – 10 балів); компетентнісно-орієнтоване завдання за темами (максимальна оцінка – 10 балів (два компетентнісно-орієнтованих завдання, протягом семестру, загальна максимальна кількість балів – 20)); презентація (максимальна оцінка – 10 балів (дві презентації протягом семестру, загальна максимальна кількість балів – 20)); експрес-тести за темами (оцінюються в 10 балів (два експрес-тести протягом семестру – загальна максимальна кількість балів – 20)); письмова контрольна робота (максимальна оцінка – 30 балів).

Семестровий контроль: Залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Лепейко Т.І. Менеджмент : навч. посібн. / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 202 с. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30823>
2. Blair T. On leadership: lessons for the 21st century / T. Blair. – Crown, 2024. – 368 p.
3. Certo C. S. Modern Management: Concepts and Skills, Global Edition (ABE) / C. S. Certo, S. T. Certo. – Pearson education, 2018. – 576 p.
4. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software for the Mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. – McGraw-Hill, 2004. – 434 p.
5. Mahadevan J. Cross-cultural management: a contemporary approach / J. Mahadevan. – SAGE Publications Ltd, 2023. – 456 p.
6. Witzel M. Post-pandemic leadership: exploring solutions to a crisis / M. Witzel. – Routledge, 2022. – 226 p.

Додаткова

7. Другова О. С. Стратегії підвищення конкурентоспроможності через цифрові технології, інновації та сталий розвиток / О. С. Другова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2024. – No 3 (44). – С. 39-45. <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34754>
8. Лепейко Т. І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією / Т. І. Лепейко, І. А. Грузіна // Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпро: ПДАБА, 2023. – № 184. – С. 107-113. <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29678>
9. Heywood C., Arkesteijn M. Alignment and theory in corporate real estate alignment mod-els. /C. Heywood, M.Arkesteijn // International Journal of Strategic Property Management, 2017. – Vol. 21(2). – P. 144–158. –

DOI:10.3846/1648715X.2016.1255274

10. Lepeyko T. Analysis of organizational and national culture values of the personnel in a multinational organization: A Case of China / T. Lepeyko, Miao Jianping // *Управління розвитком*. – 2022. – Т. 20, № 2. – С. 16-25. – <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32430>

11. Management of organizations : syllabus of the academic discipline for students of speciality 073 “Management” educational program «Business Administration» for second (Master's) degree: [Electronic edition] / compiled by T. Lepeyko, O. Myronova, I. Pererva. – Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2021. – 11 p. – <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27023>

12. Modern management: theories, concepts, implementation. Monograph. Editors: Marian Duczmal, Tetyana Nestorenko. – Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. – 394 p. <https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/7.pdf>

13. Sustainability and intelligent management / edited by Carolina Machado, J. Paulo Davim. Springer Cham, 2022. – Access mode: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-98036-8>.

Інформаційні ресурси

14. Джобс С. Уроки лідерства. [Електронний ресурс]. / Джей Еліот, Уільям Саймон та ін. – Режим доступу: <https://bookmate.com/books/ZttTpL>

15. Електронний каталог Харківської державної наукової бібліотеки імені В. Г. Короленка. – Режим доступу: <http://korolenko.kharkov.com>.

16. Електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua.

17. Інтернет-портал для менеджерів. – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/>.

18. Перерва І. М. Менеджмент організацій // Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=7821>

19. Сучасна управлінська парадигма [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moyaosvita.com.ua/menedzhment/suchasna-upravlinska-paradigma/>