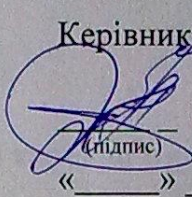


Міністерство освіти і науки України  
Національний аерокосмічний університет ім. М. С. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

Кафедра менеджменту (№ 602)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Керівник проектної групи

  
(підпис) І.О. Самойленко  
(ініціали та прізвище)

«        » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА ОBOB'ЯЗКОВОЇ  
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Менеджмент організацій**

(назва навчальної дисципліни)

**Галузь знань:** 07 «Управління та адміністрування»  
(шифр і найменування галузі знань)

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
(код і найменування спеціальності)

**Освітня програма:** «Менеджмент»  
(найменування освітньої програми)

**Форма навчання:** денна

**Рівень вищої освіти:** другий (магістерський)

**Харків 2020 рік**

Робоча програма «Менеджмент організацій»  
(назва дисципліни)  
для студентів за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
освітньою програмою «Менеджмент»  
« 27 » серпня 2020 р., – 12 с.

Розробники: Зеленков А. В., доцент каф.602, к.т.н., доцент  
(прізвище та ініціали, посада, науковий ступінь і вчене звання)

  
(підпис)

Самойленко І. О., проф. каф. 602, д.екон.н., доцент  
(прізвище та ініціали, посада, науковий ступінь і вчене звання)

  
(підпис)

Робочу програму розглянуто на засіданні кафедри менеджменту (№ 602)  
(назва кафедри)

Протокол № 1 від « 31 » серпня 2020 р.

Завідувач кафедри д.е.н., професор  
(науковий ступінь та вчене звання)

  
(підпис)

А.В. Доронін  
(ініціали та прізвище)

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показника	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни (денна форма навчання)
Кількість кредитів – 5	<p style="text-align: center;"><b>Галузь знань</b> <u>07 «Управління та адміністрування»</u> (шифр і найменування)</p> <p style="text-align: center;"><b>Спеціальність</b> <u>073 «Менеджмент»</u> (код і найменування)</p> <p style="text-align: center;"><b>Освітня програма</b> <u>«Менеджмент»</u> (найменування)</p> <p style="text-align: center;"><b>Рівень вищої освіти:</b> другий (магістерський)</p>	Обов'язкова
Кількість модулів – 2		<b>Навчальний рік</b>
Кількість змістовних модулів – 2		2020/2021
Індивідуальне завдання <u>немає</u> (назва)		<b>Семестр</b>
Загальна кількість годин – 64/150		1-й
		<b>Лекції*</b>
Кількість тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 5,4		32 годин
		<b>Практичні, семінарські*</b>
		32 годин
	<b>Лабораторні*</b>	
	___ годин	
<b>Самостійна робота</b>		
86 годин		
<b>Вид контролю</b>		
модульний контроль, іспит		

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної роботи становить: 64/86

\* Аудиторне навантаження може бути зменшене або збільшене на одну годину залежно від розкладу занять.

## **2. Мета та завдання навчальної дисципліни**

**Мета вивчення дисципліни «Менеджмент організацій»:** формування цілісних знань та практичних навичок щодо побудови системи управління сучасною організацією та здійснення процесів управління з використанням сучасних інформаційних технологій.

**Завдання:** теоретична та практична підготовка студентів з питань методології управлінської діяльності, створення цілісної системи управління організацією за допомогою сучасних інформаційних технологій організаційного моделювання, впровадження систем управління якістю, еволюції організації та процесів управління змінами, завдань менеджерів щодо керівництва організацією, оцінювання результативності і якості менеджменту в організації.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні досягти таких **компетентностей:**

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

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

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

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

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

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком;

СК12. Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення у виробництві, постачанні, збуті, складуванні, транспортуванні з метою зниження ризиків і максимізації доходів;

СК14. Вміти підготувати і провести експеримент, обробити результати досліджень і оформити їх у вигляді наукового звіту, статей в науково-економічний збірник, патентів.

### **Програмні результати навчання:**

РН1 – критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

РН2 – ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

РН8 – застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

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;

PH12 – вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

PH13 – вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

**Міждисциплінарні зв'язки:** Менеджмент, теорія організації, управління якістю, корпоративне управління та управління змінами, інформаційні системи і технології в управлінні організацією.

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

#### **Модуль 1.**

#### **Змістовний модуль 1. Системна модель менеджменту та організаційний інжиніринг**

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

Організація як складна система та як об'єкт управління: взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища. Особливості функціонального та системного бачення організації. Характеристика основних підсистем організації. Моделі організації як відкритої системи. Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу й можливостей організації.

Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності. Рівні досконалості організації. Досягнення синергизму в менеджменті організації.

##### ***ТЕМА 2. Організаційний інжиніринг***

Інжиніринговий опис процесів в організації. Методологія організаційного інжинірингу. Умови інжинірингового підходу. 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 частки погоджень, персонифіцированість відповідальності, поєднання централізації та децентралізації.

Модель і моделювання. Процес моделювання. Класифікація видів моделювання систем. Принципи побудови математичних моделей. SADT та IDEF методології. Інформаційні технології моделювання.

Модель організації як відкритої системи. Структура організації. Бізнес-процес. Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища організації. Формалізація стратегії. Цілі організації. Системний аналіз цілей організації. Збалансована система показників.

Бізнес-процес і нотації відображення процесу: IDEF0, Процес (Basic Flowchart), Процедура (Cross Functional Flow Chart), EPC (Event-Driven Process Chain) ланцюжок подій процесів, BPMN. Показники процесу.

Організаційна структура (суб'єкти). Побудова дерева організаційної структури. Фізичні особи й суб'єкти. Властивості суб'єктів (посад, підрозділів, ролей). Призначення власників і виконавців процесам. Контроль виконання стратегії.

Імітаційне моделювання й функціонально-вартісний аналіз. Особливості використання різних нотацій для опису моделей бізнес-процесів, які використовуються для імітаційного моделювання. Моделювання використання ресурсів.

#### **Модульний контроль**

## **Змістовний модуль 2. Менеджмент організації**

### ***ТЕМА 4. Еволюція організації***

Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін в діяльності організації. Еволюційні погляди на процеси змін в діяльності організації. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.

Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну.

Рівні організаційних змін. Етапи організаційних змін. Компоненти організаційних перетворень. Об'єкти організаційних перетворень.

Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.

### ***ТЕМА 3. Організаційний механізм менеджменту організації***

«Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту.

Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.

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

Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць. Визначення рівня централізації менеджменту.

### ***ТЕМА 5. Управлінські моделі***

Елементи менеджменту організації. Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів. Компоненти управлінських моделей. Різновиди управлінських моделей. Комбінація управлінських моделей.

### ***ТЕМА 6. Керівництво в організації***

Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Керівництво спільною діяльністю. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування.

Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Оцінювання виконання: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання. Право на помилку. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок.

Управління дисципліною. Статичний та динамічний аспекти. Типові порушення та їх причини. Дисциплінарний вплив. Застосування системи стягнень та заохочень. Правила накладання дисциплінарних стягнень.

### ***ТЕМА 7. Управління результативністю менеджменту організації***

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

Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Области обмеження розвитку організації.

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

### Модульний контроль

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назва змістовного модуля і тем	Кількість годин				
	Усього	У тому числі			
		л	п	лаб.	с. р.
1	2	3	4	5	6
<b>Модуль 1</b>					
<b>Змістовний модуль 1.</b>					
<b>«Системна модель менеджменту та організаційний інжиніринг»</b>					
1. Системна модель менеджменту організації	8	4	0		4
2. Організаційний інжиніринг	72	14	20		38
Модульний контроль	2		2		
Разом за змістовним модулем 1	82	18	22		42
<b>Змістовний модуль 2. «Менеджмент організації»</b>					
3. Еволюція організації	12	2	2		10
4. Організаційний механізм менеджменту	14	2	2		10
5. Управлінські моделі	12	2	2		8
6. Керівництво в організації	13	4	1		8
7. Управління результативністю менеджменту	13	4	1		8
Модульний контроль	2		2		
Разом за змістовним модулем 2	68	14	10		44
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>32</b>	<b>32</b>		<b>86</b>

#### 5. Теми семінарських занять

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
1	Еволюція організації	2
2	Організаційний механізм менеджменту	2
3	Управлінські моделі	2
4	Керівництво в організації	1
5	Управління результативністю менеджменту	1
6	Модульний контроль	2
	<b>Разом</b>	<b>10</b>

## 6. Теми практичних занять

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
1	Розробка моделі підприємства в програмі Business Studio	2
2	Збалансована система показників в Business Studio	2
3	Модель бізнес-процесів в нотатії IDEFO	4
4	Проектування організаційної структури в Business Studio	2
5	Імітаційне моделювання бізнес-процесів операційного рівня в Business Studio в нотатіях «Процес» та «BPMN»	4
6	Імітаційне моделювання бізнес-процесів операційного рівня в Business Studio в нотатіях «Процедура» та «EPC»	4
7	Впровадження стандартів менеджменту якості	2
8	Модульний контроль	2
	<b>Разом</b>	<b>22</b>

## 7. Теми лабораторних занять

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
1		
2		
	<b>Разом</b>	

## 8. Самостійна робота

№ п/п	Назва теми	Кількість годин
1	Системна модель менеджменту організації	4
2	Організаційний інжиніринг	38
3	Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур	10
4	Еволюція організації	10
5	Управлінські моделі	8
6	Керівництво в організації	8
7	Управління результативністю менеджменту	8
	<b>Разом</b>	<b>86</b>

## 9. Індивідуальні завдання

## 10. Методи навчання

Словесні, наочні, практичні методи навчання

## 11. Методи контролю

Контроль і оцінювання якості набутих знань, умінь та практичних навичок студентів має системний характер, базується на принципі наскрізного контролю, який дозволяє забезпечити взаємозв'язок між усіма видами



навчального процесу: лекції, практичні, самостійна та індивідуальна робота студента, поточний контроль, іспит.

Оцінювання знань студентів здійснюється на основі результатів поточного контролю, модульного контролю у вигляді комп'ютерного тестування, підсумкового контролю у вигляді іспиту.

## 12. Критерії оцінювання та розподіл балів, які отримують студенти

12.1. Розподіл балів, які отримують студенти (кількісні критерії оцінювання)

Складові навчальної роботи	Бали за одне заняття (завдання)	Кількість занять (завдань)	Сумарна кількість балів
<b>Модуль 1</b>			
<b>Змістовний модуль 1</b>			
Виконання і захист практичних робіт	0...3	7	0...21
Робота на лекціях	0...1	4	0...4
Модульний контроль	0...25	1	0...25
<b>Змістовний модуль 2</b>			
Семінарські заняття	0...3	5	0...15
Робота на лекціях	0...2	5	0...10
Модульний контроль	0...25	1	0...25
<b>Усього за семестр</b>			<b>0...100</b>

Семестровий контроль (іспит) проводиться у вигляді комп'ютерного тестування у разі відмови студента від балів поточного тестування (модульного контролю) й за наявності допуску до іспиту. Допуском до іспиту є виконані та захищені практичні (семінарські) роботи та присутність на лекціях (загалом мінімум 15 балів). Під час складання семестрового іспиту студент має можливість отримати максимум 100 балів, за результатами комп'ютерного тестування. Під час екзамену програма обирає для кожного студента рівну кількість запитань випадково, загалом індивідуальне завдання містить 50 тестових запитань, правильна відповідь на кожне з яких оцінюється у 2 бали.

Семестровий контроль (диф. залік) проводиться у вигляді захисту курсової роботи за наявності виконаної та оформленої курсової роботи. Під час захисту курсової роботи студент має можливість отримати максимум 100 балів.

### 12.2. Якісні критерії оцінювання

Необхідний обсяг знань для одержання позитивної оцінки:

- організація як складна система та як об'єкт управління, модель організації як відкритої системи;
- методи управління підприємством з використанням його організаційної моделі, поняття реінжинірингу бізнес-процесів

- методи та інформаційні технології організаційного та імітаційного моделювання;
  - стадії життєвого циклу організацій та методи управління змінами;
  - види організаційних структур та системи менеджменту;
  - зміст діяльності керівника, методи управління, поняття влади та делегування повноважень;
  - правила організації ефективних комунікацій, організацію документообігу;
  - принципи побудови систем управління якістю на підприємстві.
- Необхідний обсяг вмінь для одержання позитивної оцінки:
- користуватися програмою «Business Studio».

### 12.3 Критерії оцінювання роботи студента протягом семестру

**Задовільно (60-74).** Мати мінімум знань та умінь. Відпрацювати та захистити практичні роботи. Вміти самостійно користуватися програмою «Business Studio», знати особливості інших інформаційних технологій організаційного моделювання. Знати організаційні механізми менеджменту організації, принципи побудови систем управління якістю.

**Добре (75 - 89).** Твердо засвоїти мінімум знань, виконати усі практичні завдання та бути присутнім на більшості лекцій. Показати вміння виконувати та захищати всі практичні роботи в обумовлений викладачем строк з обґрунтуванням рішень та заходів, які запропоновано у роботах. Вміти самостійно розробляти організаційні моделі підприємств і організацій, виконувати імітаційне моделювання їх діяльності, впроваджувати системи управління якістю, формувати регламентну документацію.

**Відмінно (90 - 100).** Здати всі контрольні точки з оцінкою «відмінно». Досконально знати всі теми та уміти застосовувати одержанні знання.

### Шкала оцінювання: бальна і традиційна

Сума балів	Оцінка за традиційною шкалою	
	Іспит, диференційований залік	Залік
90 – 100	Відмінно	Зараховано
75 – 89	Добре	
60 – 74	Задовільно	
0 – 59	Незадовільно	Не зараховано

### 13. Методичне забезпечення

1. Управління підприємством за допомогою інформаційних технологій організаційного моделювання [Електронний ресурс]: навч. посіб. / А. В. Зеленков, В. П. Гатило. – Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2017. – 75 с. - Режим доступу:  
[http://library.khai.edu/library/fulltexts/metod/Zelenkov\\_Upravlinna\\_Pidpriemstvom.pdf](http://library.khai.edu/library/fulltexts/metod/Zelenkov_Upravlinna_Pidpriemstvom.pdf)
2. Организационное и имитационное моделирование работы предприятий в программе Business Studio: учеб. пособие / А.В. Зеленков, Е.В. Мироевская. – Х. : Нац. аэрокосм. ун-т им. Н.Е. Жуковского «Харьк. авиаци. ин-т», 2013. – 76 с. - Режим доступу:  
[http://library.khai.edu/library/fulltexts/metod/Zelenkov\\_Organizacionnoe.pdf](http://library.khai.edu/library/fulltexts/metod/Zelenkov_Organizacionnoe.pdf)
3. Електронний ресурс, на якому розміщено навчально-методичний комплекс дисципліни:  
[http://library.khai.edu/library/fulltexts/doc/01D\\_Menedzhment1.pdf](http://library.khai.edu/library/fulltexts/doc/01D_Menedzhment1.pdf)

### 14. Рекомендована література

#### Базова

1. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
2. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. -Одеса: Атлант, 2013. –165с.
3. Гуменник В.І. Менеджмент організацій: навчальний посібник / В.І. Гуменник, Ю.С. Копчак, О.С. Кондур. - К. : Знання, 2012. - 503 с.
4. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с.
5. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і таблицях: навч. посіб. / Т.І. Лепейко. - Харків : Вид. ХНЕУ, 2009.
6. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб./ Г.В. Осовська, О.А. Осовський. -К.:Кондор, 2009.
7. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 276 с.
8. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. –М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. –304 с.
9. Апопій В. В., Серета С. А., Шутовська Н. О. Реінжиніринг бізнес процесів: навч. посіб. для вивч. курсу та самост., індивід. роботи студ. ден. і заоч. форм навчання. Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2013. 159 с.

### **Допоміжна**

1. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : Инфра-М, 2005. – 319 с.
2. Шеер, А.-В. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / А.-В. Шеер. – М.: Весть-МетаТехнология, 2005. – 173 с.
3. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: РИА Стандарты и качество, 2006. – 405 с.
4. Емельянов, А. А. Имитационное моделирование экономических процессов: учеб. пособие. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368с.
5. Лоу, А. М. Имитационное моделирование / А. М. Лоу, В. Д. Кельтон. – СПб. : Изд. группа ВНУ, 2004. – 848 с.
6. Кобелев, Н. Б. Основы имитационного моделирования сложных экономических систем [Текст] / Н. Б. Кобелев. – М. : Дело, 2003. – 336 с.
7. Немировский, И. Б. Система сбалансированных показателей: внедрение, оценка деятельности компании [Текст] / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. – К.: АБЕРС, 2008. – 224 с.

### **15. Інформаційні ресурси**

1. Сайт ГК «Современные технологии управления»  
<http://www.businessstudio.ru/>