

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

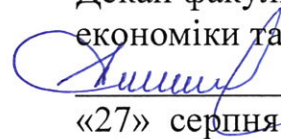
Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету

економіки та менеджменту

 Олександр ОПАЛОВ

«27» серпня 2025 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**МЕНЕДЖМЕНТ (ПОГЛИБЛЕНЕ ВИВЧЕННЯ)**

Рівень вищої освіти: *Третій (освітньо-науковий)*

Галузь знань: *07 «Управління та адміністрування»*

Спеціальність: *073 «Менеджмент»*

Освітня програма: *Менеджмент*

Розробник: Кравчук Ірина Ігорівна, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу  
Протокол № 2 від 26.08.2025 р.

Завідувач кафедри  Людмила ТАРАСОВИЧ

Погоджено із гарантом освітньої програми «Менеджмент»

 Ірина КРАВЧУК

Схвалено навчально-методичною комісією факультету економіки та менеджменту

Протокол № 1 від 27.08.2025 р.

Голова НМК  Оксана ПРОКОПЧУК

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика
		денна форма
Загальна кількість кредитів – 5  Годин – 150  змістових модулів – 2	Галузь знань <i>07 «Управління та адміністрування»</i>	Обов'язкова
		Рік підготовки:
	Спеціальність <i>073 «Менеджмент»</i>	2-й
		Семестр
		3-й
		Лекції
	Рівень вищої освіти: <i>Третій (освітньо-науковий)</i>	20 год.
		Практичні
		20 год.
		Лабораторні
		-
		Самостійна робота
		110 год.
		Індивідуальні завдання:
		-
Форма підсумкового контролю:		
Екзамен		

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета:** формування у здобувачів освітньо-наукового ступеня «Доктор філософії» сучасного мислення і системи спеціальних знань про базові основи об'єктно-суб'єктної взаємодії в процесі формування технологій менеджменту соціо-економіко-еколого-територіальних систем та взаємозв'язок ключових напрямів міжсистемної організованої взаємодії, як об'єкту управління, що забезпечує економічний розвиток соціуму.

**Завдання:**

- визначення сутності й сфери розвитку управлінської системи організації, та структуро формуючої ролі менеджменту в ефективному відтворенні її бізнес-циклу;
- набуття вмінь з формування управління організаційною взаємодією персоналу, ресурсів, капіталу інформації з орієнтацією на ціле покладання та дослідження цих процесів;
- засвоєння особливостей управління організаційним проектуванням та створенням профілів організаційно-управлінського дизайну;
- набуття практичних навичок із дослідження організаційного середовища та організаційної культури в процесі прийняття управлінських рішень;

- формування вмінь використання умовивідних координацій щодо цілеорієнтаційної спрямованості управління організаційними ресурсами.

Процес вивчення дисципліни спрямований на формування елементів таких **компетентностей**:

*Загальних (ЗК):*

*ЗК 1.* Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

*ЗК 2.* Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

*ЗК 4.* 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.

*Спеціальних/фахових (СК):*

*СК1.* Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках.

*СК3.* Здатність здійснювати науково-педагогічну діяльність у сфері менеджменту в закладах вищої освіти.

*СК5.* Здатність до розробки технологій обґрунтування управлінських рішень в менеджменті з використанням сучасного інструментарію штучного інтелекту, інноваційних методів формування дизайну комунікативного профілю.

*СК7.* Здатність виконувати аналітичний моніторинг розвитку соціально-економічних систем та управляти формуванням ціннісного потенціалу організації.

### **Програмні результати навчання (ПРН):**

*ПРН3* Розробляти та досліджувати концептуальні, математичні і комп'ютерні моделі процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у галузі менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямках.

*ПРН 5.* 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.

*ПРН 7.* Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту.

*ПРН 8.* Розробляти і викладати спеціальні навчальні дисципліни з менеджменту у закладах освіти.

*ПРН 10.* Розробляти алгоритми управлінського моніторингу, формувати систему накопичення знань в організації з трансформацією її у ціннісний потенціал.

**Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади сучасних та класичних парадигм менеджменту.**

**Тема 1. Еволюція сучасних теорій і концепцій менеджменту.**

Розвиток управлінських ідей від класичних шкіл до інтегративних підходів. Формування системної та синергетичної парадигми. Поєднання економічних, соціальних та поведінкових аспектів. Сучасний менеджмент як багатовимірне знання про ефективне управління організаціями в умовах глобалізації та цифровізації.

**Тема 2. Класичні наукові підходи до менеджменту.**

Основи наукового управління, адміністративної та бюрократичної теорій. Внесок Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера. Поняття раціональності, структурованості, нормування праці. Значення класичних підходів для формування сучасних управлінських практик та їх трансформація відповідно до викликів XXI століття.

**Тема 3. Моделі та принципи менеджменту.**

Різноманіття управлінських моделей: функціональна, процесна, системна, ситуаційна. Принципи цілеспрямованості, координації, мотивації, контролю. Використання моделей для підвищення ефективності організацій. Важливість адаптації принципів менеджменту до умов ринкової нестабільності та цифрової економіки.

**Тема 4. Поведінкові аспекти філософії менеджменту.**

Гуманістичний вимір управління, орієнтація на розвиток особистості працівника. Вплив мотиваційних теорій, стилів керівництва та організаційної культури. Врахування соціально-психологічних факторів у менеджменті. Формування клімату довіри та партнерства як чинника стійкості та інноваційності організацій.

**Тема 5. Класичні концепції менеджменту: сучасні виміри.**

Переосмислення класичних концепцій у контексті сучасності. Впровадження принципів ефективності, раціоналізації, ієрархічності з урахуванням цифрових технологій і глобальних змін. Співвідношення стабільності та гнучкості в управлінні. Сучасна інтерпретація класичних підходів як підґрунтя новітніх теорій менеджменту.

**Змістовий модуль 2. Концептуальні засади новітніх парадигм менеджменту.**

**Тема 6. Концепції досконалого підприємства.**

Ідеї про ідеальну організацію: висока ефективність, гнучкість, соціальна відповідальність. Теорії «відмінних компаній», «організацій, що навчаються». Пошук моделей досконалості для сучасних підприємств. Роль інновацій, знань і лідерства у досягненні конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

**Тема 7. Новітні концепції менеджменту.**

Теорії, що враховують глобалізаційні, інноваційні та соціальні виклики. Концепції управління знаннями, кроскультурного та креативного менеджменту.

Орієнтація на цінності сталого розвитку та цифрові трансформації. Спрямованість новітніх підходів на створення адаптивних і соціально відповідальних організацій.

**Тема 8. Концепція гнучкого менеджменту.**

Перехід від жорстких структур до динамічних форм управління. Роль цифровізації та інформаційних технологій у формуванні нових моделей управління. Використання принципів Agile, Scrum, Lean. Гнучкість як умова ефективного функціонування підприємств в умовах швидких ринкових змін і глобальних викликів.

**Тема 9. Організаційний дизайн.**

Формування ефективних структур управління через аналіз і моделювання організаційних процесів. Вибір структури відповідно до стратегій і цілей підприємства. Використання принципів адаптивності, інтеграції, децентралізації. Організаційний дизайн як інструмент підвищення продуктивності та інноваційності компанії.

**Тема 10. Рефлексивно-ситуативний менеджмент.**

Поєднання аналітичних і адаптивних підходів. Використання рефлексії керівників у процесі прийняття рішень. Реагування на непередбачувані обставини через гнучкі управлінські дії. Значення ситуаційного підходу для зниження ризиків і підвищення результативності управління в умовах невизначеності.

**4. Структура навчальної дисципліни**

Структура курсу	Кількість годин			
	Денна форма			
	Усього	у тому числі		
лекції		практ.	сам.р.	
1	2	3	4	5
<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади сучасних та класичних парадигм менеджменту.</b>				
<b>Тема 1. Еволюція сучасних теорій і концепцій менеджменту.</b>				
1.1. Історичний розвиток управлінських ідей: від класичних шкіл до інтегративних підходів.	16	2	2	12
1.2. Системна та синергетична парадигма в менеджменті.				
1.3. Багатовимірність сучасного менеджменту: економічні, соціальні та поведінкові аспекти.				
<b>Тема 2. Класичні наукові підходи до менеджменту.</b>				
2.1. Основи наукового управління та адміністративної теорії.	16	2	2	12
2.2. Бюрократична модель М. Вебера та принципи структурованості.				
2.3. Трансформація класичних підходів у контексті сучасних управлінських практик.				
<b>Тема 3. Моделі та принципи менеджменту.</b>				
3.1. Функціональні, процесні та системні моделі управління.	16	2	2	12
3.2. Принципи цілеспрямованості, координації, мотивації та контролю.				

3.3. Адаптація управлінських моделей до умов ринкової нестабільності та цифрової економіки.				
<b>Тема 4. Поведінкові аспекти філософії менеджменту.</b>				
4.1. Гуманістичний підхід у менеджменті та розвиток персоналу.				
4.2. Вплив мотиваційних теорій та стилів керівництва на організаційну культуру.	16	2	2	12
4.3. Соціально-психологічні чинники: формування довіри та партнерства.				
<b>Тема 5. Класичні концепції менеджменту: сучасні виміри.</b>				
5.1. Переосмислення класичних концепцій у сучасному контексті.				
5.2. Раціоналізація та ефективність управлінських структур із цифровими технологіями.	16	2	2	12
5.3. Баланс стабільності та гнучкості у сучасному менеджменті.				
<i>Разом за змістовним модулем 1.</i>	80	10	10	60
<b>Змістовий модуль 2. Концептуальні засади новітніх парадигм менеджменту.</b>				
<b>Тема 6. Концепції досконалого підприємства.</b>				
6.1. Теорії «відмінних компаній» та організацій, що навчаються.				
6.2. Роль інновацій, знань та лідерства у забезпеченні конкурентоспроможності.	14	2	2	10
6.3. Моделі досконалості підприємства: ефективність, гнучкість та соціальна відповідальність.				
<b>Тема 7. Новітні концепції менеджменту</b>				
7.1. Глобалізаційні та інноваційні виклики у менеджменті.				
7.2. Концепції управління знаннями, кроскультурного та креативного менеджменту.	14	2	2	10
7.3. Створення адаптивних та соціально відповідальних організацій.				
<b>Тема 8. Концепція гнучкого менеджменту</b>				
8.1. Перехід від жорстких структур до динамічних моделей управління				
8.2. Використання Agile, Scrum та Lean у цифровій економіці	14	2	2	10
8.3. Гнучкість як умова ефективного функціонування підприємств.				
<b>Тема 9. Організаційний дизайн</b>				
9.1. Формування ефективних структур управління та моделювання процесів.				
9.2. Принципи адаптивності, інтеграції та децентралізації.	14	2	2	10
9.3. Організаційний дизайн як інструмент підвищення продуктивності та інноваційності.				
<b>Тема 10. Рефлексивно-ситуативний менеджмент</b>				
10.1. Аналітичні та адаптивні підходи у менеджменті.				
10.2. Використання рефлексії керівників у процесі прийняття рішень.	14	2	2	10
10.3. Ситуаційний підхід для зниження ризиків та підвищення результативності управління.				
<i>Разом за змістовним модулем 2</i>	70	10	10	50
<b>Усього годин</b>	150	20	20	110

Поліський національний університет  
**5. Теми практичних занять**

Назва теми та план заняття	Кількість годин
	Денна форма
<p><b>Тема 1. Еволюція сучасних теорій і концепцій менеджменту.</b></p> <p>1.1. Історичний розвиток управлінських ідей: від класичних шкіл до інтегративних підходів.</p> <p>1.2. Системна та синергетична парадигма в менеджменті.</p> <p>1.3. Багатовимірність сучасного менеджменту: економічні, соціальні та поведінкові аспекти.</p> <p><i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i></p>	2
<p><b>Тема 2. Класичні наукові підходи до менеджменту.</b></p> <p>2.1. Основи наукового управління та адміністративної теорії.</p> <p>2.2. Бюрократична модель М. Вебера та принципи структурованості.</p> <p>2.3. Трансформація класичних підходів у контексті сучасних управлінських практик.</p> <p><i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i></p>	2
<p><b>Тема 3. Моделі та принципи менеджменту.</b></p> <p>3.1. Функціональні, процесні та системні моделі управління.</p> <p>3.2. Принципи цілеспрямованості, координації, мотивації та контролю.</p> <p>3.3. Адаптація управлінських моделей до умов ринкової нестабільності та цифрової економіки.</p> <p><i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i></p>	2
<p><b>Тема 4. Поведінкові аспекти філософії менеджменту.</b></p> <p>4.1. Гуманістичний підхід у менеджменті та розвиток персоналу.</p> <p>4.2. Вплив мотиваційних теорій та стилів керівництва на організаційну культуру.</p> <p>4.3. Соціально-психологічні чинники: формування довіри та партнерства.</p> <p><i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i></p>	2
<p><b>Тема 5. Класичні концепції менеджменту: сучасні виміри.</b></p> <p>5.1. Переосмислення класичних концепцій у сучасному контексті.</p> <p>5.2. Раціоналізація та ефективність управлінських структур із цифровими технологіями.</p> <p>5.3. Баланс стабільності та гнучкості у сучасному менеджменті.</p> <p><i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i></p>	2
<p><b>Тема 6. Концепції досконалого підприємства.</b></p> <p>6.1. Теорії «відмінних компаній» та організацій, що навчаються.</p> <p>6.2. Роль інновацій, знань та лідерства у забезпеченні конкурентоспроможності.</p> <p>6.3. Моделі досконалості підприємства: ефективність, гнучкість та соціальна відповідальність.</p>	2

<i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i>	
<b>Тема 7. Новітні концепції менеджменту</b> 7.1. Глобалізаційні та інноваційні виклики у менеджменті. 7.2. Концепції управління знаннями, кроскультурного та креативного менеджменту. 7.3. Створення адаптивних та соціально відповідальних організацій. <i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i>	2
<b>Тема 8. Концепція гнучкого менеджменту</b> 8.1. Перехід від жорстких структур до динамічних моделей управління 8.2. Використання Agile, Scrum та Lean у цифровій економіці 8.3. Гнучкість як умова ефективного функціонування підприємств. <i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i>	2
<b>Тема 9. Організаційний дизайн</b> 9.1. Формування ефективних структур управління та моделювання процесів. 9.2. Принципи адаптивності, інтеграції та децентралізації. 9.3. Організаційний дизайн як інструмент підвищення продуктивності та інноваційності. <i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i>	2
<b>Тема 10. Рефлексивно-ситуативний менеджмент</b> 10.1. Аналітичні та адаптивні підходи у менеджменті. 10.2. Використання рефлексії керівників у процесі прийняття рішень. 10.3. Ситуаційний підхід для зниження ризиків та підвищення результативності управління. <i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i>	2
<b>Усього годин</b>	20

## 6. Самостійна робота

Назва теми та види завдань	Кількість годин
	Денна форма
<b>Тема 1. Еволюція сучасних теорій і концепцій менеджменту.</b> Сучасний менеджмент як багатокомпонентна наука про результативне функціонування організацій у добу глобалізаційних процесів і цифрових інновацій. Взаємопроникнення економічних, соціальних і поведінкових компонентів. Становлення системної та синергетичної парадигми управління. Трансформація управлінських ідей від класичних концепцій до інтегративних напрямів. <b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів	12

(COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.	
<p><b>Тема 2. Класичні наукові підходи до менеджменту.</b> Вплив класичних шкіл на розвиток управлінських практик та їх еволюція відповідно до сучасних викликів. Формування уявлень про раціональність, структурованість і стандартизацію праці. Ідейний внесок Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера. Засади наукового управління, адміністративної та бюрократичної концепцій.</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	12
<p><b>Тема 3. Моделі та принципи менеджменту.</b> Необхідність адаптації принципів менеджменту до ринкової мінливості та цифрової трансформації економіки. Застосування моделей для підвищення ефективності діяльності організацій. Теоретичні принципи спрямованості на мету, узгодженості, мотивації й контролю. Різновиди управлінських моделей: функціональна, процесна, системна, ситуаційна.</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	12
<p><b>Тема 4. Поведінкові аспекти філософії менеджменту.</b> Створення атмосфери довіри та партнерства як основи стійкості й інноваційності організаційних систем. Врахування соціально-психологічних чинників у процесі управління. Вплив мотиваційних підходів, стилів лідерства й організаційної культури. Гуманістичний вимір управлінської діяльності з орієнтацією на особистісний розвиток працівників.</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	12
<p><b>Тема 5. Класичні концепції менеджменту: сучасні виміри.</b> Сучасне прочитання класичних ідей як базису для формування нових теорій менеджменту. Балансування між стабільністю й адаптивністю в управлінні. Інтеграція принципів ефективності, раціоналізації та ієрархічності в умовах цифрових технологій і глобальних трансформацій. Актуалізація класичних концепцій у світлі сучасних тенденцій.</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату;</p>	12

участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.	
<p><b>Тема 6. Концепції досконалого підприємства.</b> Значення інновацій, знань і лідерського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності й сталого розвитку. Пошук моделей організаційної досконалості для сучасного бізнесу. Концепції «відмінних компаній» і «організацій, що навчаються». Уявлення про ідеальну організацію з акцентом на високій продуктивності, гнучкості та соціальній відповідальності.</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	10
<p><b>Тема 7. Новітні концепції менеджменту.</b> Спрямування нових підходів на створення адаптивних, гнучких і соціально відповідальних організацій. Орієнтація на принципи сталого розвитку та цифрові трансформації. Концепції управління знаннями, міжкультурного та креативного менеджменту. Теоретичні підходи, що враховують виклики глобалізації, інновацій і соціальних змін.</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	10
<p><b>Тема 8. Концепція гнучкого менеджменту.</b> Гнучкість як критичний фактор забезпечення життєздатності бізнесу в умовах швидких ринкових змін. Використання підходів Agile, Scrum, Lean як засобів оптимізації управління. Роль цифрових технологій та інформаційних систем у побудові новітніх управлінських моделей. Відхід від жорстких управлінських конструкцій на користь динамічних організаційних форм.</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	10
<p><b>Тема 9. Організаційний дизайн.</b> Організаційний дизайн як ключовий механізм підвищення продуктивності та сприяння інноваційному розвитку. Використання принципів адаптивності, інтеграції й децентралізації. Вибір оптимальної структури, що відповідає стратегічним завданням і цілям підприємства. Побудова ефективних управлінських структур через дослідження й моделювання організаційних процесів.</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату;</p>	10

участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.	
<b>Тема 10. Рефлексивно-ситуативний менеджмент.</b> Значення ситуаційного підходу для мінімізації ризиків і посилення ефективності управління в умовах невизначеності. Реагування на непередбачувані події за допомогою адаптивних управлінських механізмів. Використання рефлексивного потенціалу керівників у процесі ухвалення рішень. Синтез аналітичних і гнучких управлінських підходів. <b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.	10
<b>Усього годин</b>	110

## 7. Методи навчання

**Методи організації навчання:** лекції проблемного характеру, лекція-диспут із обговоренням проблемних питань та аргументацією позицій, практичні заняття, консультації, індивідуальне завдання (реферат), самостійна робота, написання модульної контрольної роботи, робота з навчально-методичною літературою і інформаційними ресурсами. **Загальні методи навчання:** проблемного викладу, інформаційно-рецептивний, репродуктивний, евристичний; проблемно пошуковий, дослідницький, спонукальний. **Спеціальні методи навчання:** кейс метод, робота в малих групах, вирішення аналітичних, ситуаційних та творчих завдань, презентації, модульне навчання, виконання індивідуальних науково-дослідних завдань. Елементи і прийоми: критичне мислення, рефлексія, дискусія, мозковий штурм, тренінг, колаборативне та інтерактивне навчання, індивідуальне опанування, діалогово-комунікаційні та медіа прийоми, інтерактивні та електронні методи, зокрема, «peer-to-peer».

## 8. Форми контролю і методи оцінювання

(у т.ч. критерії оцінювання результатів навчання)

Рейтингова система оцінювання за участь у дискусійному обговоренні проблемних питань, виконання аналітичних та ситуаційних завдань, виконання модульної контрольної роботи та індивідуального завдання в формі реферату. Підсумковий контроль результатів навчання та компетентностей здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену. Екзаменаційні білети охоплюють програму навчальної дисципліни. Завданням екзамену є перевірка засвоєння здобувачем програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими темами, здатності використання для вирішення конкретних завдань у сфері менеджменту організацій. Питання мають теоретичне та прикладне спрямування та передбачають вирішення типових професійних питань здобувача й дозволяють діагностувати рівень його підготовки, компетентності з навчальної дисципліни.

Підсумковий контроль у формі екзамену проводиться для всіх без винятку здобувачів вищої освіти (незалежно від сумарної кількості балів, отриманих за результатами поточного та/або періодичного контролю за семестр). До підсумкового контролю допускаються здобувачі вищої освіти, які виконали всі види обов'язкових робіт, передбачених робочою програмою.

Загальна підсумкова оцінка (сума балів) з навчальної дисципліни складається з оцінки поточного контролю результатів навчання впродовж семестру та оцінки результатів навчання при проведенні контрольних заходів під час підсумкового контролю. Максимальну кількість балів за поточний та періодичний контроль і під час підсумкового контролю визначає викладач. Максимальна можлива кількість балів, отриманих на екзамені – 40.

У рамках здійснення поточного контролю передбачено обов'язкове виконання контрольних робіт за двома змістовними модулями. Контрольна робота за змістовим модулем здійснюється у формі письмових тестових завдань після завершення вивчення навчального матеріалу кожного змістового модуля. Тестові письмові завдання для модульних контрольних робіт складаються з 25 тестових завдань і відповідають змісту навчального матеріалу модуля. За кожну правильну відповідь на одне тестове завдання здобувач отримує 0,2 бала, що у підсумку складає 5 балів.

Максимальна кількість балів за результати виконання індивідуальних завдань (здобувач обирає не більше 2-х завдань упродовж семестру) – 10 балів (5 балів за одне завдання).

Оцінка здобувача PhD залежить від:

- 1) володіння теоретичним матеріалом;
- 2) обґрунтування позицій під час розгляду теми заняття;
- 3) виконання індивідуального завдання (підготовка есе);
- 4) дотримання технічних вимог до оформлення роботи (есе);
- 5) комунікативні здібності, що проявляються у вмінні презентувати результати власного дослідження аудиторії.

## 9. Питання для підсумкового контролю

1. Сутність системної теорії організацій.
2. Загальносистемний підхід Людвіга фон Берталанфі.
3. Роль системної теорії в сучасному управлінні.
4. Кібернетика Норберта Вінера як концепція управління через зворотний зв'язок.
5. Вплив кібернетики на розвиток управлінських інформаційних систем.
6. Автоматизація процесів прийняття управлінських рішень.
7. Погляди Германа Гакена на процеси самоорганізації в системах.
8. Синергетика як методологія дослідження організаційних змін.
9. Теорія складних систем у контексті розвитку організацій.
10. Самоорганізація як принцип еволюції соціально-економічних систем.
11. Концепція «організації, що навчається» Пітера Сенге.

12. Поєднання системного мислення з навчальними практиками в менеджменті.
13. Організаційне навчання як механізм адаптації до глобалізаційних змін.
14. Цифрова трансформація як чинник розвитку навчальних організацій.
15. Взаємозв'язок системності, адаптації та розвитку організації.
16. Переваги відкритих систем у менеджменті.
17. Застосування принципів синергетики в стратегічному управлінні.
18. Місце концепції П. Сенге у сучасній теорії менеджменту.
19. Наукове управління Фредеріка Тейлора.
20. Принципи підвищення продуктивності праці у концепції Тейлора.
21. Адміністративна школа Анрі Файоля.
22. Основні функції управління за Файолем.
23. Ієрархія як організаційний принцип у моделі Файоля.
24. Бюрократична модель Макса Вебера.
25. Характеристики бюрократичної організації за Вебером.
26. Професійна компетентність кадрів у бюрократичній системі.
27. Концепція обмеженої раціональності Герберта Саймона.
28. Соціально-комунікативний підхід Честера Барнарда.
29. Людський фактор у класичних теоріях менеджменту.
30. Обмеження класичних підходів у сучасних умовах.
31. Регламенти як інструмент стабільності організації.
32. Вплив класичних шкіл на сучасну управлінську думку.
33. Аналіз операцій як елемент системи Тейлора.
34. Взаємодоповнюваність моделей Вебера і Файоля.
35. Внесок Барнарда у формування поведінкових підходів.
36. Прояв класичних принципів у цифрову епоху.
37. Трансформація поняття раціональності у теорії Саймона.
38. Функціональна модель менеджменту.
39. Функції управління у межах функціональної моделі.
40. Процесна модель (BPM, BPR) у сучасному управлінні.
41. Реінжиніринг бізнес-процесів у межах процесного підходу.
42. Інформаційні потоки в системному управлінні.
43. Ситуаційна (контингентна) модель менеджменту.
44. Погляди Лоуренса і Лорша на взаємозв'язок структури та середовища.
45. Стиль керівництва у ситуаційному підході Генрі Мінцберга.
46. Хавторнські експерименти Елтона Мейо.
47. Соціальні відносини та моральний клімат як чинники продуктивності.
48. Застосування теорії Маслоу в управлінні персоналом.
49. Управлінські переконання як основа стилю керівництва.
50. Моделі організаційної поведінки Ренсиса Лікерта.
51. Концепція розвитку організаційних відносин Кріса Аргіріса.
52. Організаційна культура за Едгаром Шайном.
53. Психологічна безпека колективу за Емі Едмондсон.
54. Поведінкові підходи як основа навчальної організації.
55. Вплив морального клімату на ефективність праці.

56. Класичні принципи ефективності, раціоналізації та ієрархії.
57. Переосмислення класичних ідей у працях Пітера Друкера.
58. Інтерпретація класичних принципів у теорії Генрі Мінцберга.
59. Поєднання ефективності й гнучкості у сучасному менеджменті.
60. Децентралізація як елемент сучасних управлінських моделей.
61. Культурне управління Тома Пітерса.
62. Вплив цінностей і культури на ефективність організацій.
63. Технологічна трансформація класичних управлінських підходів.
64. Теорія обмеженої раціональності в сучасному контексті.
65. Інтеграція класичних ідей із технологічними інноваціями.
66. Ідеї «відмінних компаній» Тома Пітерса і Роберта Ватермана.
67. Культурні та лідерські чинники успішності бізнесу.
68. Модель «організації, що навчається» Пітера Сенге.
69. Колективне навчання як система розвитку організації.
70. Концепція тотального управління якістю (TQM).
71. Підхід Вільяма Демінга до вдосконалення процесів.
72. Модель досконалості EFQM.
73. Модель створення знань Нонаки і Такеукі.
74. Знання як чинник конкурентоспроможності підприємства.
75. Взаємозв'язок інновацій і управління якістю.
76. Менеджмент знань як процес створення й поширення інтелектуального капіталу.
77. Внесок Ікуджіро Нонаки у розвиток теорії знань.
78. Підхід Хіротакі Такеукі до створення знань в організаціях.
79. Концепція knowledge management у працях Томаса Девенпорта.
80. Кроскультурний менеджмент як напрям сучасних досліджень.
81. Культурні виміри організацій за Гертом Гофстедом.
82. Модель культурних відмінностей Фонса Тромпенаарса.
83. Концепція спільної цінності Майкла Портера і Марка Крамера.
84. Поєднання економічних і соціальних цілей бізнесу.
85. Цифрова трансформація управління.
86. Використання аналітики даних у прийнятті управлінських рішень.
87. Принципи Agile як філософії гнучкого управління.
88. Методологія Scrum у побудові командної роботи.
89. Концепція Lean як система усунення втрат.
90. Підхід Lean Startup Еріка Ріса.
91. DevOps як інтеграція розробки й операцій.
92. Відмінності між Agile і Lean підходами.
93. Організаційний дизайн за Джеєм Гелбрейтом.
94. Типологія організаційних структур за Генрі Мінцбергом.
95. Архітектура організації у контексті стратегічного управління.
96. Рефлексія як інструмент розвитку управлінської компетентності.
97. Вплив подвійного навчання на зміну організаційних цінностей.
98. Ситуаційне лідерство Пола Герсі та Кена Бланшара.
99. Рівень зрілості виконавців у моделі ситуаційного лідерства.

100. Рефлексивно-ситуативний менеджмент як основа стійкості та розвитку.

**10. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти**

Змістовний модуль 1					Змістовний модуль 2						Середня оцінка за семестр	Поточний контроль	Екзамен	Підсумкова оцінка	
Практичні роботи					МКР 1	Практичні роботи									МКР 2
T1	T2	T3	T4	T5		T6	T7	T8	T9	T10					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	17
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	40	100

**Шкала оцінювання: національна та ECTS**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою	
	для екзамену, диференційованого заліку, курсового проекту (роботи) практики	для заліку
90–100	Відмінно	Зараховано
75–89	Добре	
60–74	Задовільно	
до 60	Незадовільно	Не зараховано

**11. Рекомендована література**

*Основна*

1. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія / за заг. ред. М. П. Сагайдак, Т. О. Соболева. Київ : КНЕУ, 2021. 378 с.

2. Цифрова економіка: вплив ІКТ на людський капітал та формування компетентностей майбутнього: монографія / за ред. Антонюк Л. Л. Київ : КНЕУ, 2021. 455 с.

3. Теорія і концепції менеджменту: конспект лекцій з дисципліни: навч. посіб. для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: В.В. Дергачова, К.О. Кузнецова, З.В. Григорова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.

4. Менеджмент: підручник / під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

5. Актуальні проблеми філософії менеджменту : навч.-метод. посібник / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя. Вид-во «Крокус», 2025. 373 с.

6. Neesham C., Reihlen M., Schoeneborn D. Handbook of Philosophy of Management. Cham : Springer, 2022. XXIV. 1089 p.

7. Johannessen J.-A. The Philosophy of Tacit Knowledge: The Tacit Side of Knowledge Management in Organizations. Bingley : Emerald Publishing, 2022. 168 с.

8. Червінська Л. П. Ключові напрями розвитку сучасного менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 2(1). С. 34–41.

9. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. Київ : Каравела, 2023. 416 с.
10. Усіченко І. Гуру сучасного менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2024. № 16. С. 115–121.
11. Нікітенко В. Історія менеджменту інновацій та змін: від класики до сучасних підходів. *Економіка та держава*. 2024. № 7. С. 45–49.
12. Mir R., Greenwood M. *Philosophy and Management Studies: A Research Overview*. New York : Routledge, 2021. 116 p.
13. Almeida Leite E. M., Audretsch D. Organizational emergence theory: addressing invisible conflicts and emerging dynamics in entrepreneurship. *Review of Managerial Science (Springer)*. 2025. DOI: 10.1007/s11846-025-00916-8.
14. Як швидко протестувати нові організаційні дизайни. Менеджмент. Оргдизайн. 2023. URL: [https://www.management.com.ua/notes/yak-shvydko-protestuvaty-novi-orhanizatsiyni-dyzyayny.html#google\\_vignette](https://www.management.com.ua/notes/yak-shvydko-protestuvaty-novi-orhanizatsiyni-dyzyayny.html#google_vignette).

### Додаткова

1. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С. О. Інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації*. Вип. 27, 2023. С. 54-58. DOI: 10.32782/2415-3583/27.9.
2. Кравчук І. І. Інноваційний розвиток соціально-економічних систем: дизайн архітектури управління. Стратегічне управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем в умовах євроатлантичної інтеграції України та глобалізації: монографія / за ред. д.е.н., професора І. І. Кравчук. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 8-48.
3. Sułkowski Ł., Dacko-Pikiewicz Z., Szczepańska-Woszczyzna K. *Philosophy and Management: Great Minds and Organizational Ideas* / Ł. Sułkowski, Z. Dacko-Pikiewicz, K. Szczepańska-Woszczyzna. New York : Routledge, P. 2025. 252–286.
4. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С. О. Формування знаннєвого потенціалу адміністрування у професійному розвитку менеджера. *Економіка та суспільство*. № 47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2156>.
5. Rudyk Y., Nalyvaiko N., Khoroshko O. Effective time management strategies to increase productivity. *Philosophy and Governance*. (4)(8). 2025. DOI : <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.4.07>.
6. Skačkauskienė Ilona. Research on management theory: a development review and bibliometric analysis. Skačkauskienė *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, No. 2. P. 335–347. DOI:10.21511/ppm.20(2).2022.28.
7. Eriksson-Zetterquist U., Hansson M., Nilsson F. On the use and usefulness of theories and perspectives. *Scandinavian Journal of Management*. 2021. Vol. 37, No. 4. P. 67-82. DOI:10.1016/j.scaman.2021.101178.
8. Esenyel V. Evolving leadership theories: Integrating contemporary theories for VUCA realities. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 11. DOI: 10.3390/admsci14110270.

9. Joullié J.E., Gould A. Theory, explanation, and understanding in management research. *Business Research Quarterly*. 2023. Vol. 26, No. 4, P. 347–360. DOI: 10.1177/23409444211012414.

10. Bansal P., Shipp A. J., Crilly D., Jansen K. J., Okhuysen G. A., Langley A. Theorizing time in management and organizations *Academy of Management Review (Special Topic Forum)*. Vol. 50, No. 1, Jan 2025. P. 7–19. DOI: 10.5465/amr.2024.0554.

11. Olley R. A focussed literature review of power and influence leadership theories. *Asia Pacific Journal of Health Managemen*. 2021. Vol. 16, No. 2, P. 7–15. DOI: 10.24083/apjhm.v16i2.807.

## **12. Методичне забезпечення**

1. Методичні вказівки для практичних занять з дисципліни «Менеджмент (поглиблене вивчення)» для здобувачів третього освітньо-наукового рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент / І. Кравчук. Житомир: Поліський національний університет. 2025. 35 с.

## **13. Електронні інформаційні ресурси**

1. Репозитарій Поліського університету. URL:<http://ir.polissiauniver.edu.ua>.
2. Українська Асоціація Ризик Менеджменту: URL:<https://ukrarm.org/ukrainska-asociaciya-rizik-menedzher/>.