

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу



ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. декана факультету економіки та
менеджменту

 Людмила ТАРАСОВИЧ
31. 08. 2026

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Менеджмент організацій»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: D Бізнес, адміністрування та право

Спеціальність: D3 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент

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

Інформація про викладача

Викладач (-і)	Кравчук Ірина Ігорівна
Профайл викладача (-ів)	http://m.polissiauniver.edu.ua/course/view.php?id=5843
Контактна інформація	Тел.: 0972887831 teacher_prepod@ukr.net
Сторінка курсу в Moodle	Платформа Moodle університету: http://m.polissiauniver.edu.ua/course/view.php?id=5843
Консультації	Очні та онлайн консультації через Zoom, Viber щовівторка з 12.00 до 16.00

Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент організацій»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу

Протокол від 26.08. 2026 р. № 2

Завідувач кафедри _____ Світлана ЛАВРИНЕНКО

Погоджено із гарантом освітньої програми «Менеджмент»

_____ Оксана ПРИСЯЖНЮК

Схвалено навчально-методичною комісією (НМК) факультету економіки та менеджменту

Протокол від 31.08.2026 р. № 1

Голова НМК _____ Оксана ПРОКОПЧУК

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма	заочна форма
Модуль 1 Загальна кількість кредитів – 5 Годин – 150 змістових модулів – 2 Модуль 2: курсова робота – 30 год.	Галузь знань <i>D Бізнес, адміністрування та право</i>	Обов'язкова	
	Спеціальність <i>D3 Менеджмент</i>	Рік підготовки:	
		1-й	1-й
		Семестр	
		1-й	1-й
		Лекції	
	Рівень вищої освіти: <i>Другий (магістерський)</i>	18 год.	6 год
		Практичні	
		22 год.	8 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		110 год.	136 год.
		Індивідуальні завдання:	
		-	-
		Форма підсумкового контролю:	
		екзамен	

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета: формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань, методичних підходів і практичних навичок щодо управління організаціями різних форм власності та сфер діяльності, забезпечення їх ефективного функціонування і розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища, опанування сучасних концепцій, методів та інструментів менеджменту, а також набуття компетентностей у сфері прийняття управлінських рішень, організації діяльності персоналу та підвищення конкурентоспроможності організацій.

Завдання:

- формування знань про теоретичні засади менеджменту організацій, закономірності їх функціонування та розвитку, принципи, функції, методи й технології управління в сучасних умовах господарювання;
- опанування концептуальних підходів до побудови організаційних структур управління, розподілу повноважень і відповідальності, координації діяльності структурних підрозділів та забезпечення ефективної взаємодії між ними;

- набуття навичок застосування сучасних методів планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності організацій для досягнення їх стратегічних і поточних цілей;
- розвиток умінь аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації, оцінювати вплив факторів ризику і невизначеності, виявляти проблеми функціонування та обґрунтовувати напрями організаційного розвитку;
- формування компетентностей щодо прийняття та реалізації управлінських рішень із використанням сучасних методів, інформаційно-аналітичних технологій та інструментів управління ефективністю діяльності організації;
- оволодіння навичками управління людськими ресурсами, формування команд, розвитку лідерства, організаційної культури та забезпечення результативних внутрішніх комунікацій;
- набуття здатності розробляти та реалізовувати стратегії розвитку організації, забезпечувати її конкурентоспроможність, інноваційність і адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- формування відповідального управлінського мислення, дотримання принципів корпоративної етики, соціальної відповідальності бізнесу, сталого розвитку та професійної культури управлінської діяльності.

Пререквізити. Вивчення освітнього компонента передбачає наявність базових знань і результатів навчання, набутих під час опанування дисциплін «Менеджмент», «Теорія організації», «Економіка підприємства», «Організаційна поведінка», «Управління персоналом», «Стратегічний менеджмент» і «Маркетинг» на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти.

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

Інтегральної (ІК) – здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальних (ЗК):

ЗК 04. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 07. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальних/фахових (СК):

СК 01. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК 02. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК 04. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК 06. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

СК 08. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК 09. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Результати навчання (РН):

РН 01. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

РН 02. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

РН 03. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

РН 05. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

РН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

РН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією, підрозділом.

РН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен *знати*: теоретико-методологічні основи проектування ефективних систем управління організацією, закономірності їх функціонування та розвитку в динамічному зовнішньому середовищі; методологічний інструментарій та класифікацію методів дослідження й аналізу діяльності організації на різних рівнях ієрархії; концептуальні підходи до обґрунтування та побудови інноваційно-орієнтованих організаційних структур, розподілу повноважень, відповідальності та координації підрозділів; методологію стратегічного управління організацією, інструменти забезпечення її конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку; науковий, методичний та аналітичний інструментарій менеджменту для виявлення проблем, оцінки ризиків та управління організацією в непередбачуваних умовах і ситуаціях невизначеності; сучасні діджитал-технології, методи цифрової трансформації та інформаційно-аналітичні інструменти в управлінні процесами організації; технологію та методи обґрунтування, розробки та прийняття ефективних і креативних управлінських рішень; механізми делегування повноважень і відповідальності, особливості керівництва на різних рівнях ієрархії; засади формування відповідального управлінського мислення, корпоративної етики, соціальної відповідальності бізнесу та професійної культури.

вміти: застосовувати системний та ситуаційний підходи для критичного осмислення сучасних концепцій менеджменту та проектування ефективних систем управління організацією; самостійно здійснювати комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації на різних рівнях ієрархії із використанням сучасного методичного й аналітичного інструментарію; моделювати та обґрунтовувати оптимальні, інноваційно-орієнтовані організаційні структури управління, ефективно розподіляти повноваження й відповідальність між рівнями керівництва; формувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності організації, її інноваційності та сталого розвитку в

довгостроковій перспективі; інтегрувати діджитал-технології та інструменти цифровізації в управлінські процеси; обґрунтовано вибирати та використовувати креативні й аналітичні методи для розробки, прийняття та організації виконання результативних управлінських рішень; застосовувати методи мотивування, лідерства та делегування, формувати результативні команди та розбудовувати ефективні системи внутрішніх комунікацій; стимулювати й розвивати ініціативу, підприємливість та інтрапренерство (внутрішнє підприємництво) серед персоналу для організаційного оновлення; керуватися принципами соціальної відповідальності, сталого розвитку та корпоративної етики під час прийняття управлінських рішень та професійної діяльності.

Під час вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти зможуть додатково розвинути такі soft skills:

- системне, критичне й аналітичне мислення;
- здатність приймати рішення в умовах невизначеності та неповної інформації;
- лідерство та відповідальність за результати командної роботи;
- усну, письмову й візуальну професійну комунікацію;
- уміння працювати в міждисциплінарній команді;
- навички проведення переговорів, аргументації та врегулювання конфліктів;
- проєктне мислення, самоорганізацію та управління часом;
- адаптивність, стресостійкість і готовність до організаційних та технологічних змін;
- ініціативність, креативність та інноваційне мислення;
- цифрову та інформаційно-аналітичну грамотність;
- здатність до рефлексії, самооцінювання і безперервного професійного навчання;
- орієнтацію на партнерство, сталий розвиток і досягнення вимірюваних результатів.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовний модуль 1. Теоретико-методичні аспекти менеджменту організацій.

Тема 1. Сутність, зміст і поняття менеджменту організацій.

1. Організація як складна система та об'єкт управління в непередбачуваних умовах.
2. Морфологія організації: архітектура та взаємозв'язок внутрішніх підсистем.
3. Еволюція парадигм менеджменту організацій та сучасні управлінські тренди.
4. Професійна культура, етика та соціальна відповідальність у менеджменті організацій.

Тема 2. Цільова підсистема менеджменту організацій.

1. Методологія стратегічного цілепокладання: формування цінностей, бачення та місії.
2. Стратегічне та тактичне планування в умовах високої невизначеності.
3. Декомпозиція, структурування та критерії результативності організації.
4. Управління за цілями (MBO) та інтеграція інноваційних орієнтирів у довгострокові плани.

Тема 3. Функціональна підсистема менеджменту організацій.

1. Класифікація, склад та динаміка загальних і специфічних функціональних технологій менеджменту.
2. Технологія обґрунтування та прийняття ефективних управлінських рішень.
3. Організація виконання рішень та координація міжфункціональної взаємодії.
4. Ризик-менеджмент та антикризове функціональне управління.

Тема 4. Організаційна підсистема менеджменту організацій.

1. Проектування та моделювання інноваційно-орієнтованих організаційних структур.
2. Розподіл повноважень, відповідальності та механізми координації підрозділів.
3. Організаційне проектування: регламентація, стандартизація та оптимізація процесів.
4. Делегування повноважень та особливості керівництва на різних рівнях ієрархії.

Тема 5. Економічна підсистема менеджменту організацій.

1. Управління ресурсами організації та забезпечення її конкурентоспроможності.
2. Комплексний економічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
3. Фінансово-економічне планування та капіталізація потенціалу організації.
4. Економічне обґрунтування стратегічних та інноваційних управлінських рішень.

Тема 6. Інформаційна підсистема менеджменту організацій.

1. Діджитал-технології та цифрова трансформація в управлінні організацією.
2. Інформаційно-аналітичне забезпечення розробки управлінських рішень.
3. Проектування інтегрованих систем внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

4. Управління знаннями (Knowledge Management) та захист інформаційних ресурсів.
5. Інтеграція підсистем менеджменту у забезпеченні сталого розвитку організації.

Змістовний модуль 2. Управлінські підсистеми менеджменту організацій.

Тема 7. Соціально-психологічна підсистема менеджменту організацій.

1. Мотиваційні системи та технології стимулювання праці персоналу
2. Лідерство та формування результативних команд в організації.
3. Конфліктологія, управління стресами та психологічний клімат в колективі.
4. Стимулювання ініціативи, підприємництва та інтрапренерства.

Тема 8. Забезпечувальна підсистема менеджменту організацій.

1. Методичне, матеріально-технічне та логістичне забезпечення діяльності.
2. Маркетингове забезпечення діяльності організації.
3. Стратегічне управління людськими ресурсами.
4. Інфраструктурне забезпечення та управління операційними активами.
5. Аутсорсинг та шерінг ресурсів як інструменти підвищення адаптивності.

Тема 9. Контрольно-регулювальна підсистема організацій.

1. Побудова інтегрованої системи внутрішнього контролю та моніторингу.
2. Управлінський аудит, діагностика та ідентифікація девіацій.
3. Механізми оперативного регулювання та коригувальних дій.
4. Контролінг як інтегрована функція підтримки прийняття рішень.

4. Структура навчальної дисципліни

Назва теми	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	Усього	у тому числі			Усього	у тому числі		
		лекції	прак т.	сам.р.		лекц ії	прак т.	сам.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Змістовний модуль 1. Теоретико-методичні аспекти менеджменту організацій.								
Тема 1. Сутність, зміст і поняття менеджменту організацій.	15	2	2	11	15	1	1	13
Тема 2. Цільова підсистема менеджменту організацій.	15	2	2	11	15	1	1	13
Тема 3. Функціональна підсистема менеджменту організацій.	15	2	2	11	15	1	1	13
Тема 4. Організаційна підсистема менеджменту організацій.	15	2	2	11	15	1	1	13



Тема 5. Економічна підсистема менеджменту організацій.	15	2	2	11	15	–	–	15
Разом за змістовим модулем 1	75	10	10	55	75	4	4	67
Змістовний модуль 2. Управлінські підсистеми менеджменту організацій.								
Тема 6. Інформаційна підсистема менеджменту організацій.	18	2	2	14	18	–	1	17
Тема 7. Соціально-психологічна підсистема менеджменту організації	19	2	2	15	19	–	1	18
Тема 8. Забезпечувальна підсистема менеджменту організацій.	19	2	4	13	19	1	1	17
Тема 9. Контрольно-регулювальна підсистема організацій.	19	2	4	13	19	1	1	17
Разом за змістовим модулем 2	75	8	12	55	75	2	8	69
Усього годин	150	18	22	110	150	6	8	136

5. Тематики практичних занять

Назва теми	Кількість годин	
	Денна форма	Заочна форма
Змістовний модуль 1. Теоретико-методичні аспекти менеджменту організацій.		
Тема 1. Сутність, зміст і поняття менеджменту організацій.	2	1
Тема 2. Цільова підсистема менеджменту організацій.	2	1
Тема 3. Функціональна підсистема менеджменту організацій.	2	1
Тема 4. Організаційна підсистема менеджменту організацій.	2	1
Тема 5. Економічна підсистема менеджменту організацій.	2	-
Змістовний модуль 2. Управлінські підсистеми менеджменту організацій.		
Тема 6. Інформаційна підсистема менеджменту організацій.	2	1
Тема 7. Соціально-психологічна підсистема менеджменту організації	2	1
Тема 8. Забезпечувальна підсистема менеджменту організацій.	2	1
Тема 9. Контрольно-регулювальна підсистема організацій.	2	1
Усього годин	18	8

6. Самостійна робота

Назва теми	Кількість годин	
	Денна форма	Заочна форма
Змістовний модуль 1. Теоретико-методичні аспекти менеджменту організацій.		
Тема 1. Сутність, зміст і поняття менеджменту організацій. Кейс: Провести системну діагностику обраної організації як відкритої соціально-економічної системи: визначити ключові підсистеми, їх взаємозв'язки, критичні залежності від зовнішнього середовища та управлінські проблеми, що виникають в умовах невизначеності. Результат	11	13

подати у вигляді структурно-логічної карти з коротким аналітичним висновком. Доповідь: «Еволюція управлінських парадигм: від функціонально-ієрархічної моделі до адаптивного, мережевого та екосистемного менеджменту організацій». Розкрити передумови зміни управлінських підходів і показати їх значення для сучасних організацій. Есе: «Професійна культура менеджера як чинник якості управлінських рішень в умовах невизначеності». Обґрунтувати взаємозв'язок етики, відповідальності, управлінської рефлексії та довіри стейкхолдерів. Практикум: Розробити морфологічну модель організації, виділивши цільову, функціональну, організаційну, економічну, інформаційну, соціально-психологічну, забезпечувальну та контрольно-регульовальну підсистеми; для кожної визначити основні входи, процеси, результати та управлінські зв'язки.		
Тема 2. Цільова підсистема менеджменту організацій. Кейс: Для обраної організації сформулювати дерево цілей на 3–5 років: від місії та бачення до стратегічних, тактичних і операційних орієнтирів. Визначити можливі конфлікти між цілями, критерії їх узгодження та управлінські рішення для роботи в умовах високої невизначеності. Доповідь: «Сучасні технології цілепокладання в менеджменті організацій: MBO, SMART, OKR та їх можливості для інтеграції інноваційних орієнтирів». Провести порівняльний аналіз переваг, обмежень і сфер доцільного застосування. Есе: «Чи може місія організації бути дієвим управлінським інструментом, а не декларацією?» Аргументувати роль цінностей, бачення та місії у формуванні управлінської поведінки й довгострокової результативності. Практикум: Побудувати матрицю декомпозиції цілей обраної організації: ціль – показник результативності – відповідальний – ресурсне забезпечення – строк – ризик невиконання – коригувальна дія. Запропонувати систему моніторингу досягнення цілей.	11	13
Тема 3. Функціональна підсистема менеджменту організацій. Кейс: Проаналізувати складну управлінську проблему в діяльності організації та розробити алгоритм її вирішення: ідентифікація проблеми, формування альтернатив, оцінювання ризиків, вибір рішення, організація виконання, координація функцій і контроль результатів. Доповідь: «Трансформація загальних і специфічних функцій менеджменту під впливом цифровізації, гнучких технологій управління та зростання організаційної невизначеності». Показати зміни у змісті планування, організування, мотивування, контролювання та координації. Есе: «Управлінське рішення як результат аналітики чи професійного судження менеджера?» Розкрити співвідношення даних, досвіду, інтуїції, відповідальності та ризику у процесі прийняття складних рішень. Практикум: Скласти матрицю вибору управлінського рішення для конкретної ситуації з використанням щонайменше п'яти критеріїв (результативність, витрати, ризик, строк реалізації, ресурсна забезпеченість, вплив на стейкхолдерів). Провести багатокритеріальне ранжування альтернатив і обґрунтувати остаточний вибір.	11	13
Тема 4. Організаційна підсистема менеджменту організацій. Кейс: На основі діагностики проблем діючої організаційної структури запропонувати її перепроектування. Обґрунтувати тип структури,	11	13

розподіл прав прийняття рішень, відповідальності, горизонтальні зв'язки та механізми координації між підрозділами. Доповідь: «Інноваційно-орієнтовані організаційні структури: мережева, процесна, платформна, командна та гібридна конфігурації». Визначити їх придатність для різних типів організацій і умов середовища. Есе: «Делегування як передача повноважень чи як технологія розвитку управлінської спроможності організації?» Обґрунтувати межі делегування, відповідальність керівника та ризики надмірної централізації/децентралізації. Практикум: Розробити матрицю RACI для одного наскрізного процесу організації та визначити точки дублювання, розриву або конфлікту відповідальності. Запропонувати зміни до регламентів і механізмів координації.		
Тема 5. Економічна підсистема менеджменту організацій. Кейс: Провести управлінсько-економічний аналіз використання ресурсів обраної організації та визначити резерви підвищення результативності без зниження якості ключових процесів. Сформувати три альтернативи управлінських рішень і оцінити їх економічні наслідки. Доповідь: «Економічна підсистема менеджменту як механізм перетворення ресурсного потенціалу на конкурентні переваги організації». Розкрити роль фінансово-економічного планування, капіталізації потенціалу та аналітичного забезпечення. Есе: «Чи завжди економічно найвигідніше рішення є найкращим управлінським рішенням?» Проаналізувати суперечність між короткостроковою економічною ефективністю, довгостроковою стійкістю та інтересами стейкхолдерів. Практикум: Сформувати таблицю економічного обґрунтування управлінської альтернативи: необхідні ресурси, очікуваний результат, прямі та непрямі витрати, ефект, ризики, строк окупності/досягнення результату, чутливість до зміни вихідних припущень.	11	15
Змістовний модуль 2. Управлінські підсистеми менеджменту організацій.		
Тема 6. Інформаційна підсистема менеджменту організацій. Кейс: Розробити концепцію цифрової трансформації одного управлінського процесу організації. Визначити проблеми поточного стану, цифрові інструменти, необхідні дані, зміни ролей персоналу, інформаційні ризики та показники результативності трансформації. Доповідь: «Інформаційно-аналітична архітектура сучасної організації: дані, аналітика, комунікації, управління знаннями та інформаційна безпека». Показати взаємозв'язок елементів і їх значення для якості управлінських рішень. Есе: «Цифровізація менеджменту: посилення управлінської раціональності чи нові джерела залежності та ризику?» Розглянути проблеми алгоритмічної упередженості, якості даних, кіберризиків і відповідальності менеджера. Практикум: Побудувати карту інформаційних потоків для обраного управлінського процесу: джерело інформації – одержувач – канал – періодичність – формат – управлінська дія – ризик спотворення/втрати. Запропонувати заходи щодо інтеграції внутрішніх і зовнішніх комунікацій.	14	17
Тема 7. Соціально-психологічна підсистема менеджменту організації.	15	18

Кейс: Проаналізувати ситуацію зниження мотивації та результативності команди. Визначити соціально-психологічні причини, стиль лідерства, джерела конфлікту, фактори стресу та запропонувати комплекс управлінських дій із відновлення командної взаємодії. Доповідь: «Сучасні мотиваційні системи та лідерські технології у формуванні результативних команд». Порівняти матеріальні, нематеріальні, компетентнісні та поведінкові інструменти впливу. Есе: «Інтрапренерство як результат свободи працівника чи цілеспрямованої управлінської політики?» Обґрунтувати роль психологічної безпеки, довіри, автономії та визнання ініціативи. Практикум: Розробити діагностичну карту соціально-психологічного клімату команди з показниками мотивації, довіри, залученості, конфліктності, стресостійкості, якості комунікацій і готовності до ініціативи. Запропонувати шкалу оцінювання та управлінські реакції на критичні значення.		
Тема 8. Забезпечувальна підсистема менеджменту організацій. Кейс: Для обраної організації визначити, які забезпечувальні функції доцільно залишити всередині організації, передати на аутсорсинг або організувати на засадах шерінгу ресурсів. Рішення обґрунтувати за критеріями вартості, якості, гнучкості, ризику та стратегічної значущості ресурсу. Доповідь: «Інтеграція матеріально-технічного, логістичного, маркетингового, кадрового та інфраструктурного забезпечення в єдину систему підтримки діяльності організації». Визначити умови узгодження забезпечувальних процесів. Есе: «Аутсорсинг як інструмент адаптивності: можливість концентрації на ключових компетентностях чи ризик втрати управлінського контролю?» Аргументувати межі доцільності зовнішнього забезпечення. Практикум: Скласти ресурсну карту одного ключового процесу організації: вид ресурсу – власник/постачальник – потреба – доступність – критичність – ризик дефіциту – резерв/альтернатива – відповідальний. На її основі розробити пропозиції щодо підвищення надійності забезпечення.	13	17
Тема 9. Контрольно-регульовальна підсистема організацій. Кейс: Змодельовати ситуацію суттєвого відхилення фактичних результатів від планових. Визначити, які контрольні сигнали мали виявити проблему, провести діагностику причин і сформувати пакет оперативних та системних коригувальних дій. Доповідь: «Контролінг, внутрішній контроль та управлінський аудит: відмінності, взаємозв'язки та роль у підтримці управлінських рішень». Розкрити інформаційні, діагностичні та регульовальні функції кожного інструменту. Есе: «Ефективний контроль: обмеження свободи виконавця чи механізм організаційного навчання?» Показати умови, за яких контроль підтримує відповідальність, розвиток і попередження повторних помилок. Практикум: Розробити контрольну панель (dashboard) для обраного процесу: ключові показники, нормативні/цільові значення, допустимі межі відхилення, періодичність вимірювання, відповідальні особи, тригери коригувальних дій та форма управлінської реакції.	13	17
Усього годин	110	136

7. Методи навчання

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються такі методи навчання: вербальні (лекція, пояснення); метод перевернутого класу, змішаного навчання; наочні методи (демонстрація, ілюстрація); практичні методи (виконання різних видів завдань прикладного характеру); ситуаційний метод; метод проблемного навчання; кейс-метод; метод командної роботи, мозковий штурм; метод гейміфікованого навчання; методи самостійної роботи (анотування опрацьованого матеріалу, вирішення задач, проведення розрахунків, підготовка доповідей, написання наукових статей/тез), інтерактивні та електронні методи, зокрема, «peer-to-peer».

8. Форми контролю і методи оцінювання

Основними видами контролю результатів навчання під час вивчення дисципліни є: поточний і підсумковий.

Поточний контроль здійснюється у формі усного та письмового опитування, тестування, виконання завдань самостійної роботи, підготовки презентацій та аналітичних оглядів.

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.

Підсумкова оцінка визначається шляхом оцінювання навчальних досягнень за 5-бальною системою з наступним переведенням у 60-бальну через множення середньоарифметичного значення на коефіцієнт переведення – 12 та підсумуванням з результатами підсумкового контролю (екзамен – максимум 40 балів).

9. Питання для підсумкового контролю

1. Організація як складна соціально-економічна система в умовах невизначеності та турбулентності середовища.
2. Архітектура внутрішніх підсистем організації та механізми забезпечення їх взаємодії.
3. Еволюція парадигм менеджменту та їх вплив на сучасні моделі управління організаціями.
4. Професійна культура, управлінська етика та соціальна відповідальність сучасної організації.
5. Формування місії, бачення та системи цінностей організації як основи управлінського цілепокладання.
6. Методологія стратегічного і тактичного планування діяльності організації в умовах невизначеності.

7. Декомпозиція стратегічних цілей та побудова системи критеріїв організаційної результативності.
8. Управління за цілями (МВО) як технологія узгодження організаційних та індивідуальних результатів.
9. Функціональні технології менеджменту та їх трансформація в сучасних організаціях.
10. Методи обґрунтування управлінських рішень у складних і слабкоструктурованих ситуаціях.
11. Організація виконання управлінських рішень та забезпечення міжфункціональної координації.
12. Ризик-менеджмент у системі функціонального управління організацією.
13. Антикризове управління організацією в умовах зовнішніх і внутрішніх дестабілізацій.
14. Проєктування адаптивних організаційних структур сучасних організацій.
15. Розподіл управлінських повноважень і відповідальності у багаторівневих організаційних системах.
16. Регламентація, стандартизація та оптимізація управлінських і бізнес-процесів організації.
17. Делегування повноважень як інструмент підвищення гнучкості та результативності менеджменту.
18. Управління ресурсним потенціалом організації та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності.
19. Комплексна діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища організації.
20. Фінансово-економічне планування в системі менеджменту організації.
21. Капіталізація організаційного потенціалу як об'єкт управлінського впливу.
22. Економічне обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку організації.
23. Цифрова трансформація системи менеджменту організації.
24. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень.
25. Формування інтегрованої системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації.
26. Управління організаційними знаннями як чинник формування конкурентних переваг.
27. Захист інформаційних ресурсів та забезпечення інформаційної стійкості організації.
28. Формування мотиваційної системи організації в умовах трансформації трудових відносин.
29. Лідерство та технології формування результативних управлінських команд.
30. Управління конфліктами, професійним стресом і психологічним кліматом організації.
31. Інтрапренерство як механізм розвитку ініціативності та внутрішнього підприємництва персоналу.
32. Методичне та матеріально-технічне забезпечення функціонування організації.

- 33.Логістичне забезпечення діяльності організації та оптимізація ресурсних потоків.
- 34.Маркетингове забезпечення діяльності організації в системі сучасного менеджменту.
- 35.Стратегічне управління людськими ресурсами та розвитком компетентностей персоналу.
- 36.Управління операційними активами та інфраструктурним потенціалом організації.
- 37.Аутсорсинг і шерінг ресурсів як інструменти адаптивного менеджменту організації.
- 38.Формування інтегрованої системи внутрішнього контролю та управлінського моніторингу.
- 39.Управлінський аудит як технологія діагностики стану системи менеджменту організації.
- 40.Ідентифікація управлінських девіацій та формування системи коригувальних дій.
- 41.Контролінг у системі інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень.
- 42.Інтеграція управлінських підсистем як передумова системної результативності організації.
- 43.Управління організаційними змінами та трансформаціями в умовах нестабільності середовища.
- 44.Інтеграція принципів ESG у систему менеджменту та прийняття управлінських рішень.
- 45.Корпоративна культура як механізм інтеграції управлінських процесів і забезпечення конкурентоспроможності.
- 46.Методологія оцінювання управлінської спроможності та зрілості організації.
- 47.Ідентифікація системних управлінських проблем та моделювання альтернатив їх вирішення.
- 48.Ситуаційно-рефлексивне керівництво в системі управління складними організаційними ситуаціями.
- 49.Діагностування розривів між цілями, ресурсами, управлінськими спроможностями та результатами діяльності організації.
- 50.Формування та розвиток управлінського потенціалу організації як основи довгострокової результативності, адаптивності та управлінської стійкості.

10. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2					Індивідуальне самостійне завдання	Підсумковий контроль (екзамен)	Сума балів
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	0-5	0-40	0-100
0-5	0-5	0-5	0-5	0-5	0-5	0-5	0-5	0-5			
Контрольна робота за змістовим модулем 0 –5				Контрольна робота за змістовим модулем 0 –5							

Оцінювання кожного з виконаних практичних завдань здійснюється за такими критеріями:

5 балів – здобувач вищої освіти у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно та аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки;

4 бали – здобувач вищої освіти достатньо володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки;

3 бали – здобувач вищої освіти відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки;

2 бал – здобувач вищої освіти не володіє навчальним матеріалом у достатньому обсязі, проте фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань;

1 бал – здобувач вищої освіти не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді;

0 балів – здобувач вищої освіти не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Під час оцінювання знань і вмінь здобувачів можуть бути враховані результати навчання, отримані у **неформальній** освіті. Для цього, здобувач освіти, що має підтвердження про результати навчання у неформальній освіті (сертифікат, диплом чи інший документ), звертається із письмовою заявою в деканат факультету і складає підсумковий контроль предметній комісії. Наявність підтверджуючих документів є підставою для зарахування окремої теми лекційного чи практичного заняття, змістовного модуля чи всього навчального матеріалу дисципліни за умови, що програма неформальної освіти відповідає робочій програмі дисципліни.

Оцінювання результатів іспиту здійснюється за наступними критеріями:

35-40 балів – бездоганна відповідь;

25-34 бали – вірна відповідь, містить окремі неточності чи упущення,

15-24 бали – загалом правильна, однак неповна чи стисла відповідь;

5-14 балів – виконання завдань не повне або не точне.

0-4 бали – розкриття питань лише розпочато.

Під час оцінювання знань і вмінь здобувачів можуть бути враховані результати навчання, отримані у **неформальній освіті**. Для цього, здобувач освіти, що має підтвердження про результати навчання у неформальній освіті (сертифікат, диплом чи інший документ), звертається із письмовою заявою в деканат факультету і складає підсумковий контроль предметній комісії. Наявність підтверджуючих документів є підставою для зарахування окремої теми лекційного чи практичного заняття, змістовного модуля чи всього навчального матеріалу дисципліни за умови, що програма неформальної освіти повністю відповідає робочій програмі дисципліни.

Шкала оцінювання: університетська (100-бальна) та національна

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Для екзамену, диференційованого заліку, курсового проєкту (роботи) практики
90-100	Відмінно
75-89	Добре
60-74	Задовільно
менше 60	Незадовільно

11. Політики дисципліни

Політики курсу «Менеджмент організацій» вибудовуються із урахуванням норм законодавства України щодо академічної доброчесності, у т. ч. щодо використання штучного інтелекту, та регламентних документів щодо організації навчання у Поліському університеті.

Політика щодо відвідування: відвідування занять здобувачами вищої освіти є обов'язковим. У разі неможливості бути присутнім на занятті здобувач повинен заздалегідь повідомити викладача про причину відсутності. Пропущені заняття підлягають обов'язковому відпрацюванню у час, визначений викладачем.

Здобувачі зобов'язані дотримуватись встановлених строків виконання усіх видів завдань, передбачених програмою навчальної дисципліни. Активна участь в освітньому процесі та старання виконання завдань є обов'язковими умовами.

За наявності об'єктивних причин (наприклад, хвороба, участь у міжнародному стажуванні) можливий індивідуальний формат навчання за погодженням із керівником курсу або деканату. У такому разі освітній процес може здійснюватися в онлайн-форматі за допомогою платформи Moodle.

Політика щодо дедлайнів: завдання, що подаються із порушенням встановлених термінів без наявності поважних причин, оцінюються зі зменшенням балів. Перескладання модулів можливе лише за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний) та за попереднім узгодженням із викладачем.

Політика щодо комунікації із викладачем: комунікація здобувачів вищої освіти з викладачем здійснюється під час аудиторних занять, консультацій, а також через платформу Moodle, корпоративну електронну пошту або інші погоджені засоби зв'язку. Звернення мають бути чіткими, коректними, містити прізвище та ім'я здобувача, назву академічної групи, навчальної дисципліни й стислий виклад

питання. Викладач надає відповідь у робочий час, як правило, протягом двох робочих днів. Під час спілкування всі учасники освітнього процесу зобов'язані дотримуватися норм академічної етики, взаємоповаги та цифрового етикету. Питання щодо виконання завдань, оцінювання або відпрацювання пропущених занять необхідно узгоджувати з викладачем завчасно.

12. Ключові терміни навчальної дисципліни

	Термін	Відповідник англійською мовою
1	Система менеджменту організації	Organizational Management System
2	Архітектура системи менеджменту	Management System Architecture
3	Стратегічне цілепокладання	Strategic Goal Setting
4	Функціональна інтеграція менеджменту	Functional Integration of Management
5	Організаційне проєктування	Organizational Design
6	Економічний механізм управління	Economic Management Mechanism
7	Інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту	Management Information and Analytical Support
8	Соціально-психологічний механізм управління	Socio-Psychological Management Mechanism
9	Ресурсне забезпечення системи менеджменту	Management System Resource Provision
10	Контрольно-регулювальний механізм	Control and Regulatory Mechanism
11	Інтеграція підсистем менеджменту	Integration of Management Subsystems
12	Управління сталим розвитком організації	Organizational Sustainability Management
13	Управлінська спроможність організації	Organizational Management Capability
14	Організаційна зрілість	Organizational Maturity
15	Управління організаційною результативністю	Organizational Performance Management

13. Рекомендована література

Основна

1. Федоренко В. Г., Рижиков В. С., Бондаренко О. Г. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 432 с. URL: <http://cul.com.ua/preview/menedzhment-org-fedorenko.pdf>.
2. Менеджмент організацій: підручник / В. С. Марцин, О. В. Шпак, М. І. Коваль та ін. ; за ред. В. С. Марцина. Львів : Новий Світ-2000, 2022. 412 с. URL: <http://ns2000.com.ua/menedzhment-orhanizatsiy/>.
3. Daft R. L., Marcic D. Understanding Management [Розуміння менеджменту] : textbook. 12th ed. Boston : Cengage Learning, 2024. 720 p. URL: <https://www.cengage.com/c/understanding-management-12e-daft/9780357715201/>.
4. Кузьмін О. Є., Липич Л. М., Томашевський О. М. Управління організаційними змінами в умовах цифровізації бізнесу : монографія. Львів : Растр-7, 2023. 248 с. URL: <http://pnu.ua/monographs/kuzmin-2023.pdf>.
5. Скриньковський Р. М. Менеджмент та адаптивний розвиток організаційно-економічних систем в умовах кризових явищ : монографія. Львів : MBA, 2024. 310 с. URL: https://mva.lviv.ua/monographs/skrynkovskyy_2024.pdf.

6. Lorange P. Flexible Organization and Resilient Management [Гнучка організація та життєстійке управління] : monograph. Zurich : Lorange Network Publishing, 2023. 189 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009342118>.
7. Стратегічне управління сталим розвитком організацій в умовах глобальних викликів: монографія / за ред. проф. Л. М. Савчук. Дніпро : Пороги, 2024. 320 с. URL: <http://porohy.dp.ua/monographs/2024-savchuk.pdf>.
8. Трансформація менеджменту організацій в епоху цифровізації та сталого зростання: монографія / О. І. Олексюк, В. В. Петренко, Т. М. Сидоренко. Харків : Наш Світ, 2023. 256 с. URL: <https://nash-svit.kh.ua/transformatiya-management>.
9. Kramer M., Porter M. Sustainable Organization Management: New Paradigms of Corporate Value Creation. New York : Palgrave Macmillan, 2022. 294 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-91234-5>. (*Управління сталою організацією: нові парадигми створення корпоративної цінності*).
10. Управління сталим розвитком підприємств та організацій: навч. посіб. / О. М. Трілленберг, Н. В. Ковтун, О. О. Мащенко. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 284 с. URL: <https://cul.com.ua/upravlinnya-stalim-rozvitkom>.
11. Schaltegger S., Wagner M. Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance. London : Routledge, 2021. 376 p. URL: <https://www.routledge.com/9780367784321> (*Управління бізнес-кейсом сталого розвитку: інтеграція соціальної, екологічної та економічної ефективності*).
12. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирев Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 219–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>.
13. Vuong T. K. The impact of strategic management on organizational creativity and its influence on the financial performance of SMEs [Вплив стратегічного менеджменту на організаційну креативність та її дію на фінансову результативність малого та середнього бізнесу]. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2025. Vol. 21, Issue 1. P. 43–57. DOI: <https://doi.org/10.7341/20252113>.
14. 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. <https://surl.li/pnairu>.

Додаткова

15. Бондарчук В. О., Шевченко А. М. Інструменти менеджменту організацій в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Український журнал прикладної економіки та управління*. 2023. Т. 8, № 2. С. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.31174/2518-1572-2023-2-45>
16. Григоренко О. В. Стратегічні пріоритети управління сталим розвитком сучасних організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-12>

17. Козак Л. В., Мельник О. І. Екологічна складова у системі управління сталим розвитком підприємств та організацій. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2022. № 4 (165). С. 18–27. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2022.4.2>.
18. Cyfert S., Dyduch W., Szumowski W., Prause G. Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage [Чи готові ми до цифрової трансформації? Роль організаційної культури, лідерства та компетентності у побудові цифрової переваги]. *Central European Management Journal*. 2025. Vol. 33, No. 2. P. 219–231. DOI: <https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0346>.
19. Nadiia Reznik, Viktoriia Lazebnyk, Oleg Garmash, Liudmyla Chornenka, Maryna Gomeniuk, Iryna Kravchuk & Yulia Zimbalevska. Brand Management in the Era of Social Media. *Digital Disruption and Business Innovation: Navigating the New Technological Era. Conference paper First Online: 30 July 2025 pp. 203–214*. DOI : https://doi.org/10.1007/978-3-032-00444-4_20. (Skopus).
20. Bocken N., Geradts J. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and management perspectives. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 331. Art. 129937. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129937>. (Бар'єри та рушійні сили інновацій сталих бізнес-моделей: перспективи організаційного дизайну та менеджменту).
21. Кравчук І. І., Заблудський Р. І. Механізми, інструментарій та інноваційний функціонал управління реінжинірингом бізнес-процесів. *Бізнес-навігатор*. Вип. 4(81). 2025. С. 75-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-12>.
22. Müller O., Santos L. Sustainable corporate management in the post-pandemic era: Resilience and ESG integration. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 8. Art. 6543. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086543>. (Переклад: Стале корпоративне управління в постпандемічну епоху: стійкість та інтеграція ESG).
23. Svensson G., Wood G. Sustainable development management in organizations: Systems, processes, and practices. *European Business Review*. 2024. Vol. 36, No. 1. P. 112–130. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2023-0142>. (Управління сталим розвитком в організаціях: системи, процеси та практики).

14. Електронні інформаційні ресурси

1. Репозитарій Поліського університету: <http://ir.polissiauniver.edu.ua>.
2. Українська Асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (УАРМБО). URL: <https://uamdb.org.ua/>.
3. Українська Асоціація Управління Проектами (УКРНЕТ / UPMA). URL: <http://upma.kiev.ua/>
4. AACSB International (Association to Advance Collegiate Schools of Business) URL: <https://www.aacsb.edu/>.
5. EFMD Global (European Foundation for Management Development) URL: <https://efmdglobal.org/>.

6. AMBA & BGA (Association of MBAs & Business Graduates Association). URL: <https://www.associationofmbas.com/>.
7. CEEMAN (Central and East European Management Development Association). URL: <https://www.ceeman.org/>.

Методичне забезпечення навчальної дисципліни:

- 1) Кравчук І. І. Методичні рекомендації з вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» для здобувачів другого рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» галузі знань D Бізнес, адміністрування та право. Поліський національний університет. 2026. 35 с.
- 2) Методичні вказівки для підготовки та захисту курсового проекту з дисципліни «Менеджмент організацій» для здобувачів освіти ОС «Магістр» галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D3 Менеджмент / Укл. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, О.Ф.Присяжнюк, С.О.Лавриненко. Поліський національний університет. 2026. 33 с.