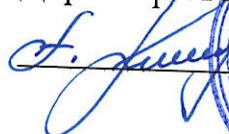


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ  
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор ІФННМ ЗУНУ

 **Галина ЛЯХОВИЧ**

«31» серпня 2026 р.



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з НР ЗУНУ

 **Віктор ОСТРОВЕРХОВ**

«31» серпня 2026 р.



## **РОБОЧА ПРОГРАМА**

**з дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

ступінь вищої освіти – магістр  
галузь знань – D Бізнес, адміністрування та право  
спеціальність – D3 Менеджмент  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

**Кафедра міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту**

| Форма навчання | Курс | Семестр | Лекції (год.) | Практичні заняття (год.) | ІРС (год.) | СРС (год.) | Разом (год.) | Залік (сем.) | Екзамен (сем.) |
|----------------|------|---------|---------------|--------------------------|------------|------------|--------------|--------------|----------------|
| Денна          | 1    | 1       | 32            | 16                       | 5          | 97         | 150          | –            | 1              |
| Заочна         | 1    | 1, 2    | 8             | 4                        | –          | 138        | 150          | –            | 2              |

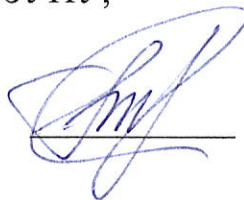
Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D3 «Менеджмент», затвердженої Вченою радою ЗУНУ від 17 червня 2026 р., протокол №10.

Робочу програму склав

к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки,  
маркетингу і менеджменту ІФННІМ Володимир КОРОЛЬ

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри міжнародної економіки,  
маркетингу і менеджменту ІФННІМ ЗУНУ,  
протокол № 1 від 27 серпня 2026 р.

Завідувач кафедри д.е.н., професор



Ірина БІЛЕЦЬКА

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор



Ірина БІЛЕЦЬКА

# СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»

## 1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»

| Дисципліна «Менеджмент організації»                   | Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти    | Характеристика навчальної дисципліни                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кількість кредитів ECTS – 5                           | Галузь знань –<br>D Бізнес, адміністрування та право | Статус дисципліни:<br><i>обов'язкова дисципліна циклу професійної підготовки</i><br><br>Мова навчання:<br><i>українська</i>               |
| Кількість залікових модулів – 3                       | Спеціальність –<br>D3 «Менеджмент»                   | Рік підготовки:<br><i>Денна – 1</i><br><i>Заочна – 1</i><br><br>Семестр:<br><i>Денна – 1</i><br><i>Заочна – 1, 2</i>                      |
| Кількість змістових модулів – 2                       | Ступінь вищої освіти –<br>магістр                    | Лекції:<br><i>Денна – 32 год.</i><br><i>Заочна – 8 год.</i><br><br>Практичні заняття:<br><i>Денна – 16 год.</i><br><i>Заочна – 4 год.</i> |
| Загальна кількість годин – 150                        |                                                      | Самостійна робота:<br><i>Денна – 97 год.</i><br><i>Заочна – 138 год.</i><br><br>Індивідуальна робота:<br><i>Денна – 5 год.</i>            |
| Тижневих годин – 9 год.,<br>з них аудиторних – 3 год. |                                                      | Вид підсумкового контролю<br>– екзамен                                                                                                    |

## **2. МЕТА Й ЗАВДАННЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

### **2.1. Мета вивчення дисципліни**

Метою вивчення дисципліни «Менеджмент організації» є формування у студентів сучасного системного та ризикоорієнтованого мислення, поглиблення фундаментальних знань у сфері управління організацією, оволодіння практичними навичками професійної діяльності з використанням новітнього управлінського інструментарію для досягнення поставлених цілей розвитку організації в умовах, що змінюються, посилення та розвиток лідерського потенціалу.

### **2.2. Завдання вивчення дисципліни:**

В процесі вивчення дисципліни «Менеджмент організації» студенти повинні:

- отримати ґрунтовні знання про системну модель менеджменту організації, які дадуть можливість самостійно реалізовувати процес внутрішньорганізаційного управління;
- знати архітетроніку сучасної організації, новітні тенденції у їх розвитку, компоненти досконалості та досконалої діяльності;
- уміти ідентифікувати та оцінювати вплив зовнішніх чинників на формування системи управління організацією, розуміти необхідність ключових змін у рівнях та функціоналі управління організаціями;
- демонструвати практичні навички проектування системи менеджменту організації з використанням інструментарію організаційного інжинірингу та організаційного дизайну;
- оволодіти технологіями проектно-процесного управління та уміння вибудовувати процесні моделі управління та організації діяльності;
- знати типологію керівництва та вміти обирати найбільш доцільний в певних умовах стиль керівництва та лідерства;
- обирати адекватні техніки та інструментарій лідерського впливу, формувати власний стиль лідерства; уміти проявляти лідерські якості та здатності у вирішенні питань розвитку організації, формувати та управляти командами;
- оволодіти процедурами та техніками розроблення і прийняття управлінських рішень та вміти організовувати їх реалізацію в умовах підвищеного ризику та динамічності зовнішнього середовища;
- оволодіти практичними навичками визначення критеріїв ризикозахищеності організації та показників оцінювання результативності системи управління;
- вміти розробляти та використовувати набір конкретних інструментів управління з урахуванням особливостей діяльності різних типів організації;
- вміти використовувати технології штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень.

### **2.3. Найменування компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:**

У результаті засвоєння навчальної дисципліни у студентів мають бути сформовані такі компетентності:

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань.

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.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі

управління.

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

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

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 використовувати технології штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, прогнозування результатів діяльності організації та підвищення ефективності менеджменту.

#### **2.4. Передумови для вивчення дисципліни.**

Передумовою вивчення дисципліни «Менеджмент організації» є успішне складання тесту ЄФВВ з управління та адміністрування для навчання в магістратурі. Вивчення дисципліни передбачає наявність у здобувачів загальних компетентностей, таких як: здатність до логічного та критичного мислення, аналізу інформації, формулювання висновків і прийняття обґрунтованих рішень, загального розуміння принципів функціонування організацій, економічних і суспільних процесів, а також готовності до опрацювання теоретичного та практичного матеріалу управлінського спрямування, цілеспрямованої роботи над вивченням спеціальної літератури, активної роботи на лекціях та практичних заняттях, самостійної роботи та виконання індивідуальних завдань.

#### **2.5. Результати навчання:**

Після вивчення дисципліни «Менеджмент організації» фахівець з менеджменту зможе:

ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН 9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.

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

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

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

ПРН 15. Вміти використовувати технології штучного інтелекту для збору та аналізу управлінської інформації, обґрунтування та прийняття управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності організації.

### **3. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

#### ***Змістовий модуль 1 Системний підхід до менеджменту організації***

##### **Тема 1. Системна модель управління організацією**

Загальні принципи системного підходу в управлінні організацією. Організація як об'єкт менеджменту. Моделі підприємства як відкритої системи. Характеристика основних підсистем підприємства. Ланцюг вартості та ефект масштабу діяльності підприємства. Учасники діяльності підприємства. Процеси збалансування інтересів учасників діяльності підприємства. Системне управління організацією.

##### **Тема 2 Специфіка менеджменту на стадіях життєвого циклу організації**

Характеристика концепції життєвого циклу розвитку систем. Моделі розвитку підприємств та організації. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Вибір концепцій, методів та інструментарію менеджменту відповідно до цілей організації та особливостей етапу її життєвого циклу.

Управлінські підходи на стадіях становлення, зростання, зрілості та трансформації організації. Планування, організація, мотивація та контроль як основні функції менеджменту на різних етапах розвитку організації.

Орієнтація системи менеджменту на міжнародні стандарти: ISO 9001 – управління якістю; ISO 14001 – екологічний менеджмент; ISO 45001 – управління охороною здоров'я та безпекою праці; ISO 31000 – управління ризиками. Інтеграція міжнародних стандартів у систему управління організацією. Адаптація управлінських рішень до вимог міжнародних стандартів, змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Забезпечення результативності, адаптивності, сталого розвитку та конкурентоспроможності організації.

##### **Тема 3. Проектування організації та моделювання управлінських процесів і рішень**

Нормативно-правове забезпечення створення основних форм підприємницької діяльності, теоретичні основи організаційного проектування та побудови системи управління організацією. Формування організаційної структури, управлінських процедур і взаємозв'язків між структурними елементами з урахуванням масштабу діяльності та визначальних чинників її побудови.

Визначення стратегічних орієнтирів організації через формування її цінностей, бачення, місії та цілей, а також встановлення критеріїв оцінювання перспективних напрямів розвитку. Обґрунтування, розроблення та реалізація стратегій і планів діяльності організації відповідно до визначених пріоритетів та очікуваних результатів.

Аналіз та структурування проблем організації, формування обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення їх ефективної реалізації. Види управлінських моделей, принципи їх формування та поєднання управлінських підходів, індивідуальні й колективні технології прийняття рішень, методи пошуку та оцінювання альтернатив, прогнозування, платіжна матриця, дерево рішень і експертні методи в умовах невизначеності. Організація виконання управлінських рішень та контроль за реалізацією завдань як основа результативності, обґрунтованості й адаптивності системи менеджменту.

##### **Тема 4. Лідерство, мотивація та соціально-психологічні засади управління організацією**

Зміст і організація управлінської діяльності, типологія керівництва, сучасні стилі керівництва та лідерства, професійні якості й навички лідера, вибір та обґрунтування стилю управління. Розподіл функцій і повноважень, управління спільною діяльністю, мотивація персоналу, спрямування його діяльності на досягнення спільних цілей та врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників. Моделі мотивації персоналу, організація праці та її стимулювання. Застосування етичних принципів у прийнятті

управлінських рішень, дотримання ділової етики та етикету.

Комунікаційно-інформаційні аспекти управління, організаційні форми комунікації, проведення ділових нарад і переговорів, передача розпоряджень, забезпечення зворотного зв'язку та подолання комунікаційних бар'єрів. Соціально-психологічні засади управління, збалансування інтересів учасників діяльності організації та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Технології контролю, визначення стандартів і критеріїв оцінювання, порівняння результатів із запланованими показниками, здійснення коригувальних дій, профілактика та усунення помилок. Управління виконавською і трудовою дисципліною, об'єктивне оцінювання виконання завдань, застосування заходів заохочення та дисциплінарного впливу як складові результативного управління організацією.

## **Тема 5. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Імідж організації**

Характеристика організаційно-правових форм підприємств в Україні. Форми об'єднання підприємств в Україні. Форми організації підприємства. Нові форми підтримки підприємництва. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності. Процедура створення господарських товариств. Спільне підприємство. Малі підприємства та підприємства та підприємства малого бізнесу. Акціонерні товариства. Характеристика органів управління акціонерними товариствами. Загальні збори акціонерів. Спостережна рада акціонерного товариства. Правління акціонерного товариства. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління. Імідж організації.

### **Змістовний модуль 2.**

#### **Адаптивні підходи до управління організацією**

## **Тема 6. Управління фінансово-економічною підсистемою**

Зміст фінансового менеджменту та його завдання. Управління оборотом, запасами, обіговими активами, поточними витратами, основними фондами, доходами та прибутками. Виконання фінансових зобов'язань організації перед бюджетом та контрагентами. Фінансові основи формування майна, управління обіговими активами, власними та позиковими фінансовими ресурсами. Фінансовий план. Баланс доходів і витрат (бюджет). Оцінка фінансових результатів. Аналіз потоку платежів.

## **Тема 7. Управління ризиками. Ризик-менеджмент**

Сутність ризикових ситуацій та особливості виникнення ризиків у системі менеджменту організації, їх основні види та чинники формування. Поняття управлінського ризику, його різновиди, класифікація факторів ризику та особливості управлінської поведінки в умовах невизначеності. Методи ідентифікації, аналізу та оцінювання ризиків, зокрема якісні й кількісні підходи, інтегрований аналіз і прогнозування можливих наслідків.

Концептуальні засади ризик-менеджменту, критерії та моделі ризикозахищеності організації, методичні підходи до формування паспорта загроз. Вибір і обґрунтування альтернатив управлінських рішень з урахуванням рівня ризику, потенційних наслідків та ресурсних можливостей організації. Інструменти впливу на ризики, моделі поведінки системи управління в ризикових ситуаціях та механізми запобігання, мінімізації або передачі ризику. Ідентифікація результативності ризик-менеджменту, оцінювання ефективності реалізованих заходів та вдосконалення системи управління ризиками для забезпечення стійкості й розвитку організації.

## **Тема 8. Ефективність управління та розвитку організації**

Теоретичні основи ефективності розвитку підприємства в ринкових умовах, значення ефективності та критерії її оцінювання. Ресурсно-потенційний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту та управління ресурсами організації. Ефективне використання ресурсів організації та визначення напрямів їх розвитку відповідно до стратегічних цілей і потенціалу підприємства. Управління функціонуванням, змінами та розвитком організації на основі узгодження ресурсних можливостей і управлінських рішень.

Забезпечення результативності діяльності підприємства через раціональне використання ресурсів та обґрунтоване управління його розвитком. Діагностика ефективності управління, її основні параметри, види, етапи та методи, методологія SWOT-аналізу підприємства. Оцінка ефективності управлінських рішень, цільові програми управління продуктивністю та розвитку, використання можливостей комп'ютеризації, кредитування, оренди, лізингу та інших інструментів.

### **Тема 9. Штучний інтелект у системі управління та розвитку організації**

Технології штучного інтелекту в сучасному менеджменті організації, їх призначення, можливості та напрями практичного застосування. Використання інструментів штучного інтелекту для збору, оброблення та аналізу управлінської інформації. Застосування технологій штучного інтелекту для підготовки, обґрунтування та підтримки прийняття управлінських рішень. Автоматизація та оптимізація бізнес-процесів на основі інтелектуальних технологій, підвищення їх швидкості, точності та результативності.

Використання штучного інтелекту для прогнозування результатів діяльності організації, моделювання сценаріїв і виявлення перспективних напрямів розвитку. Інтеграція інтелектуальних технологій у функції планування, організації, мотивації та контролю управлінської діяльності. Використання аналітичних систем на основі штучного інтелекту для моніторингу показників діяльності та своєчасного виявлення відхилень. Оптимізація розподілу ресурсів, управління персоналом, клієнтськими відносинами та іншими функціональними напрямками організації за допомогою технологій штучного інтелекту.

Оцінювання ефективності впровадження штучного інтелекту, визначення його впливу на продуктивність, якість управління та конкурентоспроможність організації. Етичні, організаційні та управлінські аспекти використання штучного інтелекту, забезпечення достовірності інформації, відповідальності та контролю за результатами його застосування. Ризики та обмеження використання штучного інтелекту в управлінні, необхідність дотримання принципів безпеки, прозорості та відповідального використання технологій. Формування цифрової та інтелектуально орієнтованої системи менеджменту як основи підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів, обґрунтованості управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку організації.

#### 4. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ»

*Денна форма навчання*

|                                                                     |                                                                                         | Кількість годин |                   |                      |                   |                                  |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------------------|
|                                                                     |                                                                                         | Лекції          | Практичні заняття | Індивідуальна робота | Самостійна робота | Контрольні заходи                |
| Змістовий модуль 1.<br>Системний підхід до менеджменту організації  |                                                                                         |                 |                   |                      |                   |                                  |
| 1                                                                   | Тема 1. Системна модель управління організацією                                         | 2               | 2                 | 1                    | 10                | Тести, усне опитування, завдання |
| 2                                                                   | Тема 2 Специфіка менеджменту на стадіях життєвого циклу організації                     | 2               |                   |                      | 10                |                                  |
| 3                                                                   | Тема 3. Проектування організації та моделювання управлінських процесів і рішень         | 4               | 2                 | 2                    | 11                |                                  |
| 4                                                                   | Тема 4. Лідерство, мотивація та соціально-психологічні засади управління організацією   | 4               | 2                 |                      | 12                |                                  |
| 5                                                                   | Тема 5. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Імідж організації | 4               | 2                 |                      | 10                |                                  |
| Змістовий модуль 2.<br>Адаптивні підходи до управління організацією |                                                                                         |                 |                   |                      |                   |                                  |
| 6                                                                   | Тема 6. Управління фінансово-економічною підсистемою                                    | 4               | 2                 | 2                    | 10                | Тести, усне опитування, завдання |
| 7                                                                   | Тема 7. Управління ризиками. Ризик-менеджмент                                           | 4               | 2                 |                      | 10                |                                  |
| 8                                                                   | Тема 8. Ефективність управління та розвитку організації                                 | 4               | 2                 |                      | 12                |                                  |
| 9                                                                   | Тема 9. Штучний інтелект у системі управління та розвитку організації                   | 4               | 2                 |                      | 12                |                                  |
|                                                                     | Всього                                                                                  | 32              | 16                | 5                    | 97                |                                  |

### *Заочна форма навчання*

|                                                                     |                                                                                         | Кількість годин |                   |                      |                   |                                  |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------------------|
|                                                                     |                                                                                         | Лекції          | Практичні заняття | Індивідуальна робота | Самостійна робота | Контрольні заходи                |
| Змістовий модуль 1.<br>Системний підхід до менеджменту організації  |                                                                                         |                 |                   |                      |                   |                                  |
| 1                                                                   | Тема 1. Системна модель управління організацією                                         | 2               | 2                 |                      | 14                | Тести, усне опитування, завдання |
| 2                                                                   | Тема 2 Специфіка менеджменту на стадіях життєвого циклу організації                     |                 |                   |                      | 14                |                                  |
| 3                                                                   | Тема 3. Проектування організації та моделювання управлінських процесів і рішень         |                 |                   |                      | 16                |                                  |
| 4                                                                   | Тема 4. Лідерство, мотивація та соціально-психологічні засади управління організацією   | 2               |                   |                      | 14                |                                  |
| 5                                                                   | Тема 5. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Імідж організації |                 |                   |                      | 16                |                                  |
| Змістовий модуль 2.<br>Адаптивні підходи до управління організацією |                                                                                         |                 |                   |                      |                   |                                  |
|                                                                     | Тема 6. Управління фінансово-економічною підсистемою                                    | 2               | 2                 |                      | 16                | Тести, усне опитування, завдання |
| 7                                                                   | Тема 7. Управління ризиками. Ризик-менеджмент                                           |                 |                   |                      | 16                |                                  |
| 8                                                                   | Тема 8. Ефективність управління та розвитку організації                                 | 2               |                   |                      | 16                |                                  |
| 9                                                                   | Тема 9. Штучний інтелект у системі управління та розвитку організації                   |                 |                   |                      | 16                |                                  |
|                                                                     | Всього                                                                                  | 8               | 4                 |                      | 138               |                                  |

## 5. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### *Змістовий модуль 1*

#### *Системний підхід до менеджменту організації*

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1.**

##### **Тема 1. Системна модель управління організацією**

**Мета:** закріплення теоретичних знань з менеджменту організації та формування практичних умінь щодо розроблення бізнес-моделі організації й побудови ефективної системи управління нею.

##### **1. Обговорення проблемних питань теми:**

1. Сучасні тенденції розвитку бізнесу та їх вплив на формування системи управління організацією.

2. Організація як об'єкт менеджменту та особливості її розвитку. Архітектура сучасної організації.

3. Системний підхід до управління організацією. Основні типи менеджменту організації.

4. Складові досконалості та ефективності функціонування організації.

5. Рівні управління та функціональні напрями менеджменту організації.

6. Проблеми застосування сучасних моделей менеджменту організацій в управлінській діяльності вітчизняних підприємств.

##### **2. Дискусійне обговорення питань розвитку моделей менеджменту організації.**

Проблемна платформа «Розвиток сучасних моделей менеджменту та проблеми їх упровадження в діяльність українських підприємств».

##### **3. Розв'язання управлінських ситуацій та практичних завдань.**

*Література:* 1;2;4; 7;8;9; 11;12;14;16; 17;23;24;28;32.

##### **Тема 2 Специфіка менеджменту на стадіях життєвого циклу організації**

**Мета:** закріплення теоретичних знань щодо закономірностей розвитку організації на різних стадіях її життєвого циклу та формування практичних умінь щодо застосування відповідних управлінських підходів, методів і інструментів на кожному етапі розвитку організації.

##### **1. Обговорення проблемних питань теми:**

1. Поняття життєвого циклу організації та характеристика його основних стадій.

2. Особливості менеджменту організації на стадії створення та становлення.

3. Специфіка управління організацією на етапі зростання та розвитку.

4. Особливості менеджменту на стадії зрілості організації. Забезпечення стабільності та підтримання конкурентоспроможності.

5. Управління організацією на стадії спаду. Основні причини кризових явищ та напрями їх подолання.

6. Антикризове управління та стратегічні рішення щодо відновлення, реорганізації або припинення діяльності організації.

7. Вплив стадії життєвого циклу організації на формування її організаційної структури, системи управління та управлінських процесів.

**2. Групова робота:** обговорення питань управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу, моделювання процесів адаптації системи менеджменту до змін на різних стадіях життєвого циклу організації.

*Література:* 1;2;4; 7;8;9; 11;12;14;16; 17;23;24;28;32..

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2.**

##### **Тема 3. Проектування організації та моделювання управлінських процесів і рішень**

**Мета:** закріплення теоретичних знань щодо принципів і методів проектування організації, моделювання управлінських процесів та прийняття управлінських рішень, а

також формування практичних умінь щодо побудови організаційних моделей і застосування сучасних інструментів моделювання в управлінській діяльності.

**1. Обговорення проблемних питань теми:**

1. Сутність, цілі та принципи проєктування організації. Основні етапи організаційного проєктування.

2. Формування організаційної структури та визначення взаємозв'язків між її елементами.

3. Сучасні підходи та методи моделювання управлінських процесів в організації.

4. Моделювання процесів прийняття управлінських рішень та визначення їх ефективності.

5. Інформаційне забезпечення моделювання управлінських процесів і рішень.

6. Застосування цифрових технологій та штучного інтелекту в проєктуванні організації й моделюванні управлінських процесів.

7. Проблеми та напрями вдосконалення організаційного проєктування і моделювання управлінських процесів та рішень у сучасних підприємствах.

**2. Тестовий контроль.**

**3. Групова робота. Ділова гра.**

*Література: 1-5; 7;8;9; 11-16; 21-28;31-33..*

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3.**

**Тема 4. Лідерство, мотивація та соціально-психологічні засади управління організацією**

**Мета:** закріплення теоретичних знань щодо сутності та ролі лідерства, мотивації і соціально-психологічних чинників в управлінні організацією, а також формування практичних умінь щодо застосування сучасних підходів до мотивування персоналу, розвитку лідерського потенціалу та забезпечення ефективної взаємодії в організації.

**1. Обговорення проблемних питань теми:**

1. Сутність, природа та роль лідерства в системі управління організацією.

2. Основні теорії та сучасні підходи до лідерства. Стили лідерської поведінки та їх вплив на ефективність управління.

3. Мотивація персоналу як ключовий інструмент забезпечення результативності діяльності організації.

4. Сучасні теорії та моделі мотивації працівників. Матеріальні й нематеріальні методи стимулювання персоналу.

5. Соціально-психологічні чинники управління організацією. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

6. Комунікації, групова взаємодія та управління конфліктами в організації.

7. Розвиток лідерського потенціалу та мотиваційної системи як чинники підвищення ефективності управління організацією.

**2. Дискусійне обговорення питань лідерства, мотивації та соціально-психологічних засад управління організацією.**

Проблемна платформа «Сучасне лідерство та мотивація персоналу як чинники ефективного управління організацією».

**3. Розв'язання управлінських ситуацій та практичних завдань.**

*Література:1;2;4; 5-16; 21-28;31-32.*

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4.**

**Тема 5. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Імідж організації**

**Мета:** закріплення теоретичних знань щодо особливостей управління підприємствами різних організаційно-правових форм та формування практичних умінь щодо врахування їх специфіки в управлінській діяльності, а також набуття навичок формування позитивного іміджу організації як важливого чинника її розвитку, конкурентоспроможності та ділової репутації.

### **1. Обговорення проблемних питань теми:**

1. Сутність та основні організаційно-правові форми підприємств. Особливості їх функціонування та управління.

2. Специфіка управління підприємствами різних організаційно-правових форм та розподіл повноважень між органами управління.

3. Особливості прийняття управлінських рішень у підприємствах різних організаційно-правових форм.

4. Корпоративне управління як складова ефективного менеджменту підприємства.

5. Поняття, структура та основні складові іміджу організації.

6. Чинники формування позитивного іміджу та ділової репутації організації.

7. Роль корпоративної культури, комунікацій та соціальної відповідальності у формуванні іміджу організації.

8. Сучасні підходи до управління іміджем організації в умовах цифровізації та інформаційної відкритості.

**2. Дискусійне обговорення питань управління підприємствами різних організаційно-правових форм та формування їх іміджу.**

Проблемна платформа «Особливості управління підприємствами різних організаційно-правових форм та формування позитивного іміджу організації».

**3. Розв'язання управлінських ситуацій та практичних завдань.**

*Література: 1-5; 7;8;9; 11-16; 21-28;31-33..*

## **Змістовний модуль 2.**

### **Адаптивні підходи до управління організацією**

#### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5.**

##### **Тема 6. Управління фінансово-економічною підсистемою**

**Мета:** закріплення теоретичних знань щодо сутності, структури та функціонування фінансово-економічної підсистеми підприємства, а також формування практичних умінь щодо використання сучасних методів та інструментів управління фінансовими й економічними процесами для забезпечення ефективності, фінансової стійкості та розвитку підприємства.

### **1. Обговорення проблемних питань теми:**

1. Сутність, структура та роль фінансово-економічної підсистеми в системі управління підприємством.

2. Основні завдання, функції та принципи управління фінансово-економічною підсистемою підприємства.

3. Управління фінансовими ресурсами та формування оптимальної структури капіталу підприємства.

4. Управління доходами, витратами та фінансовими результатами діяльності підприємства.

5. Фінансове планування, бюджетування та прогнозування як інструменти управління підприємством.

6. Оцінювання фінансового стану підприємства та управління його платоспроможністю, ліквідністю і фінансовою стійкістю.

7. Управління економічними ризиками та фінансовою безпекою підприємства.

8. Сучасні цифрові інструменти управління фінансово-економічними процесами підприємства.

**2. Дискусійне обговорення питань управління фінансово-економічною підсистемою підприємства.**

Проблемна платформа «Сучасні підходи до управління фінансово-економічною підсистемою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища».

**3. Розв'язання управлінських ситуацій та практичних завдань.**

*Література:1;2;4; 5-16; 21-29;30-32.*

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6.**

### **Тема 7. Управління ризиками. Ризик-менеджмент**

**Мета:** закріплення теоретичних знань щодо сутності, видів і джерел ризиків у діяльності підприємства та формування практичних умінь щодо ідентифікації, оцінювання, аналізу й мінімізації ризиків із використанням сучасних підходів та інструментів ризик-менеджменту.

#### **1. Обговорення проблемних питань теми:**

1. Сутність, природа та роль ризику в діяльності підприємства.
2. Класифікація ризиків та основні джерела їх виникнення.
3. Система управління ризиками підприємства та принципи ризик-менеджменту.
4. Ідентифікація та діагностика ризиків у системі управління підприємством.
5. Методи кількісного та якісного оцінювання підприємницьких і управлінських ризиків.
6. Основні методи реагування на ризики: уникнення, зниження, передача та прийняття ризику.
7. Організація процесу ризик-менеджменту та розподіл відповідальності за управління ризиками.
8. Сучасні цифрові інструменти моніторингу, прогнозування та управління ризиками підприємства.
9. Управління ризиками в умовах невизначеності, кризових явищ та динамічних змін бізнес-середовища.

#### **2. Тестовий контроль.**

Проблемна платформа «Сучасний ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкості та розвитку підприємства в умовах невизначеності».

#### **3. Розв'язання управлінських ситуацій та практичних завдань.**

*Література:* 1;2;4; 7;8;9; 11;12;14;16; 17;23;24;28;32.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7.**

### **Тема 8. Ефективність управління та розвитку організації**

**Мета:** закріплення теоретичних знань щодо сутності, критеріїв і показників ефективності управління та розвитку організації, а також формування практичних умінь щодо оцінювання результативності управлінської діяльності, визначення резервів підвищення ефективності та обґрунтування напрямів забезпечення сталого розвитку організації.

#### **1. Обговорення проблемних питань теми:**

1. Сутність ефективності управління та її роль у забезпеченні результативності діяльності організації.
2. Основні критерії та показники оцінювання ефективності управління організацією.
3. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управлінської діяльності.
4. Оцінювання результативності управлінських рішень та їх впливу на розвиток організації.
5. Фактори та резерви підвищення ефективності управління організацією.
6. Управління розвитком організації: сутність, принципи, цілі та основні напрями.
7. Інноваційний та цифровий розвиток як чинники підвищення ефективності функціонування організації.
8. Управління змінами як інструмент забезпечення адаптивності та розвитку організації.
9. Сучасні підходи до забезпечення сталого розвитку та довгострокової ефективності організації.

#### **2. Дискусійне обговорення питань ефективності управління та розвитку організації.**

Проблемна платформа «Сучасні підходи до підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку організації».

#### **3. Розв'язання управлінських ситуацій та практичних завдань.**

*Література:* 1;2;4; 5-16; 21-29;30-32.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8.**

### **Тема 9. Штучний інтелект у системі управління та розвитку організації**

**Мета:** закріплення теоретичних знань щодо сутності, можливостей і напрямів застосування штучного інтелекту в системі управління та розвитку організації, а також формування практичних умінь щодо використання інструментів штучного інтелекту для підтримки управлінських процесів, прийняття рішень, оптимізації діяльності та забезпечення конкурентоспроможності організації.

#### **1. Обговорення проблемних питань теми:**

1. Сутність штучного інтелекту та його роль у трансформації сучасної системи управління організацією.

2. Основні напрями застосування технологій штучного інтелекту в управлінській діяльності організації.

3. Використання штучного інтелекту для інформаційно-аналітичного забезпечення та підтримки управлінських рішень.

4. Застосування штучного інтелекту в управлінні персоналом, розвитку людського капіталу та організаційних компетентностей.

5. Штучний інтелект як інструмент оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності організації.

6. Використання штучного інтелекту у стратегічному управлінні, прогнозуванні та моделюванні розвитку організації.

7. Можливості генеративного штучного інтелекту для комунікацій, підготовки управлінської інформації та підтримки професійної діяльності менеджерів.

8. Етичні, правові, організаційні та інформаційні ризики використання штучного інтелекту в управлінні організацією.

9. Умови ефективної інтеграції штучного інтелекту в систему управління та розвитку організації.

#### **2. Дискусійне обговорення питань використання штучного інтелекту в системі управління та розвитку організації.**

Проблемна платформа «Штучний інтелект як інструмент трансформації системи управління та забезпечення розвитку сучасної організації».

#### **3. Розв'язання управлінських ситуацій та практичних завдань.**

*Література:* 1;2;4; 7;8;9; 11;12;14;16; 17;23;24;28;32-36.

## **6. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ**

Метою самостійної роботи є самостійне вивчення частини програмного матеріалу, систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань слухачів з дисципліни та розвиток навичок самостійної роботи. Самостійна робота є завершальною теоретичною та практичною роботою з дисципліни та виконується на основі знань, умінь і навичок, отриманих у процесі лекційних та практичних занять і охоплює зміст навчальної дисципліни загалом.

Організація самостійної роботи студентів вимагає особливої уваги, тому, що частина питань, кожної теми виноситься на самостійне вивчення студентами. Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених кафедрою для вивчення навчальної дисципліни. Методичні матеріали передбачають можливість проведення самоконтролю (питання, тестування) з боку студента. Кафедра забезпечує консультації з окремих найскладніших тем курсу. Викладачі кафедри здійснюють також поточний і підсумковий контроль та аналізують результати самостійної роботи студента.

Самостійна робота з дисципліни «Менеджмент організації» є формою наскрізних практичних завдань, виконання яких потребує засвоєння змісту конкретних тем з дисципліни та отримання навиків використання набутих знань шляхом проведення певних розрахункових завдань. Навчальний матеріал, передбачений для засвоєння під час самостійної роботи, виноситься на підсумковий контроль поряд з навчальними матеріалами, який опрацьовується на навчальних заняттях. Виконання самостійної є одним із обов'язкових

складових модулів залікового кредиту. Самостійна робота оцінюється за 100-бальною шкалою і складає 20% підсумкового балу з дисципліни.

## **Варіанти завдань самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент організації»**

### **Завдання 1**

Сформувати бізнес-модель діяльності обраного Вами для дослідження підприємства (або ж власної бізнес-ідеї) з урахуванням наявних можливостей та ресурсів для його ефективного функціонування і розвитку. Для цього використати шаблонну бізнес-модель Олександра Остервальдера та Ів Піньо, з визначенням всіх її складових та конкретизацією бізнес-блоків. Модель зобразити графічно.

### **Завдання 2**

Використовуючи результати завдання 1 сформулюйте місію підприємства, визначте основні компоненти (складові, елементи).

### **Завдання 3**

На основі визначеної місії наведіть перелік цілей організації на засадах SMART підходів. Обґрунтуйте взаємозв'язок і взаємозалежність цілей організації від характеристики елементів зовнішнього середовища її функціонування.

### **Завдання 4**

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості побудуйте організаційну структуру управління організації.

### **Завдання 5**

Описати процес реалізації конкретної функції менеджменту шляхом застосування загальних функцій організації. Результати оформити у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

| Базова функція менеджменту | Реалізація конкретної функції менеджменту шляхом застосування загальних |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1.                         |                                                                         |
| 2.                         |                                                                         |

У процесі здійснення контролю у керованій системі виявлено високий процент браку. Обґрунтувати регулюючі заходи. Результати оформити у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

| Управлінське рішення (приймається у керованій системі) | Виконання управлінського рішення в керованій системі | Контролювання (виявлення недоліків, відхилень, неточностей) | Регулювання (усунення відхилень, недоліків, неточностей) |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                        |                                                      |                                                             |                                                          |

### **Завдання 6**

Проведіть аналіз та спроектуйте систему мотиваторів для фахівців різної кваліфікації організації. Визначте основних мотиваторів формування стратегічної поведінки, загальних та особливих мотивів діяльності окремих груп персоналу організації.

Яким чином треба використовувати мотиватори? Доведіть свої висновки. Результати виконання завдання подати у вигляді таблиці 3.

Таблиця 3

### **Мотиватори стратегічної поведінки**

| Фахівці різної кваліфікації                                          | Мотиватори |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| Кваліфікований працівник                                             |            |
| Службовець одного з відділів апарату управління організацією         |            |
| Керівник функціонального відділу                                     |            |
| Представник вищого рівня управління (директор, начальник управління) |            |
| Некваліфікований працівник.                                          |            |

### Завдання 7

Проведіть дослідження зовнішнього середовища функціонування організації, здійсніть його структурування та проаналізуйте вплив виду діяльності на структурування зовнішнього середовища. Результати проведеного аналізу виявлених груп факторів зовнішнього середовища наведіть в табл.4.

Обґрунтуйте, як зміни характеристик окремих компонентів зовнішнього середовища впливають на цілі діяльності організації.

Таблиця 4

#### Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на розвиток організації

| Група факторів | Фактор | Прояв | Можливі відповідні дії організації |
|----------------|--------|-------|------------------------------------|
| Правові        |        |       |                                    |
| Політичні      |        |       |                                    |
| Економічні     |        |       |                                    |
| Соціальні      |        |       |                                    |

Здійсніть структурування внутрішнього середовища та проаналізуйте вплив на нього специфіки діяльності організації. Результати проведеного аналізу виявлених груп факторів внутрішнього середовища організації (з розгорнутою характеристикою сильних і слабких сторін) наведіть за формою табл. 5.

Таблиця 5

#### Сильні та слабкі сторони організації

| Аспект середовища       | Сильні сторони (перелік) | Слабкі сторони (перелік) |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ресурси                 |                          |                          |
| Організаційна структура |                          |                          |
| Організаційна культура  |                          |                          |
| Персонал                |                          |                          |
| Менеджмент              |                          |                          |

Проведіть порівняльний SWOT- аналіз.

### Завдання 8

Проведіть дослідження проміжного середовища функціонування організації, здійсніть його структурування та проаналізуйте вплив виду діяльності організації на структурування проміжного середовища. Результати проведеного аналізу виявлених груп факторів проміжного середовища наведіть за формою таблиці 6.

Таблиця 6

#### Аналіз середовища безпосереднього оточення організації

|    | Параметри                                   | Оцінка (за 10-ти бальною шкалою) |
|----|---------------------------------------------|----------------------------------|
| 1. | Рівень впливу державних органів             |                                  |
| 2. | Інтенсивність конкуренції серед організацій |                                  |
| 3. | Рівень впливу споживачів послуг             |                                  |
| 4. | Можливий показник зростання галузі          |                                  |
| 5. | Рівень впливу постачальників ресурсів       |                                  |
| 6. | Вплив громадськості                         |                                  |

Примітка: оцінка “0” – фактор не проявляється;

оцінка “10” – фактор проявляється найвищою мірою.

### Завдання 9

Графічно зобразіть концептуальну схему стратегічного управління організацією, представивши її основні етапи в логічній послідовності. Наведіть перелік дій на кожному етапі реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

### Завдання 10

Побудуйте стратегію розвитку організації на основі проведеного SWOT-аналізу та

проведення «SPASE»- аналізу середовища її функціонування. Для виконання завдання проведіть експертну оцінку факторів середовища функціонування організації, що наведені в табл. 7. Побудуйте графічну модель оцінки пропонованої стратегії.

Таблиця 7

| <b>Фактори, що визначають функціонування організації</b>                                                |                    |                                               |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------|--------------------|
| <b>Внутрішня стратегічна позиція</b>                                                                    |                    | <b>Зовнішня стратегічна позиція</b>           |                    |
| <b>Фінансова сила, FS</b>                                                                               | <b>Оцінка, бал</b> | <b>Стабільність середовища, ES</b>            | <b>Оцінка, бал</b> |
| 1. Можливості одержання кредитів                                                                        |                    | 1. Стабільні зв'язки з партнерами             |                    |
| 2. Платоспроможність організації                                                                        |                    | 2. Стабільність сезонного впливу              |                    |
| 3. Державна підтримка                                                                                   |                    | 3. Стабільність законодавства                 |                    |
| 4. Наявність фінансових ресурсів                                                                        |                    | 4. Стабільність цін постачальників            |                    |
| 5. Власні резервні фонди                                                                                |                    | 5. Наявність сировинної бази                  |                    |
| 6. Стабільність відносин з банком                                                                       |                    | 6. Становище з попитом на ринку               |                    |
| 7. Структура оборотних коштів                                                                           |                    | 7. Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків |                    |
| <b>Середня оцінка</b>                                                                                   |                    | <b>Середня оцінка</b>                         |                    |
| <b>Конкурентна перевага, CA</b>                                                                         | <b>Оцінка, бал</b> | <b>Виробнича сила, IS</b>                     | <b>Оцінка, бал</b> |
| 1. Імідж організації                                                                                    |                    | 1. Можливість розширення виробництва          |                    |
| 2. Канали розподілу                                                                                     |                    | 2. Стабільність виробництва                   |                    |
| 3. Ціна реалізації                                                                                      |                    | 3. Стан сировинної бази                       |                    |
| 4. Якість обслуговування                                                                                |                    | 4. Можливість економії ресурсів               |                    |
| 5. Наявність кваліфікованих керівників                                                                  |                    | 5. Кваліфікований персонал                    |                    |
| 6. Забезпечення внутрішньою інфраструктурою                                                             |                    | 6. Виробничий досвід                          |                    |
| 7. Задоволення потреб                                                                                   |                    | 7. Можливість модернізації виробництва        |                    |
| <b>Середня оцінка</b>                                                                                   |                    | <b>Середня оцінка</b>                         |                    |
| <b>Оцінка за позицією</b>                                                                               |                    | <b>Оцінка за позицією</b>                     |                    |
| <i>Примітка: оцінка "0" – фактор не проявляється; оцінка "10" – фактор проявляється найвищою мірою.</i> |                    |                                               |                    |

## 7. ПОЛІТИКА ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИЗНАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

### **Політика оцінювання**

**Політика щодо дедлайнів і перескладання:** для виконання індивідуальних завдань і проведення контрольних заходів встановлюються конкретні терміни. Перескладання модулів відбувається з дозволу дирекції інституту за наявності поважних причин.

**Політика щодо академічної доброчесності:** використання друкованих і електронних джерел інформації під час контрольних заходів заборонено.

**Політика щодо відвідування:** за об'єктивних причин (наприклад, карантин, воєнний стан, хвороба, закордонне стажування) навчання може відбуватись в онлайн формі за погодженням із керівником курсу. В такому разі оцінювання студентів відбувається також в он-лайн формі на платформі Moodle.

### **Політика щодо визнання результатів навчання**

Відповідно до «Положення про визнання в Західноукраїнському національному університеті результатів попереднього навчання» ([https://www.wunu.edu.ua/pdf/pologenya/Polozhennya\\_ruzult\\_poper\\_navch.pdf](https://www.wunu.edu.ua/pdf/pologenya/Polozhennya_ruzult_poper_navch.pdf)) здобувачам вищої освіти може бути зараховано результати навчання (неформальної / інформальної освіти, академічної мобільності тощо) на підставі документів, що їх підтверджують

(сертифікати, довідки, документи про підвищення кваліфікації тощо). Рішення про зарахування здобувачу результатів (певного освітнього компонента в цілому, або ж окремого виду навчальної роботи за таким освітнім компонентом) приймає вповноважена Комісія з визнання результатів навчання за процедурою, визначеною вищезазначеним положенням.

Здобувачі вищої освіти можуть проходити навчання в межах формальної і неформальної освіти, академічної мобільності, професійного розвитку та інших форм освітньої діяльності, зокрема з використанням вітчизняних і міжнародних освітніх онлайн-платформ, таких як Prometheus, EdEra, Coursera, edX, які забезпечують можливість проходження освітніх курсів, програм і навчальних модулів із видачею відповідних документів, що підтверджують результати навчання.

## **8. ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

У процесі вивчення дисципліни «Менеджмент організації» використовуються такі засоби оцінювання і методи демонстрування результатів навчання:

- 1) поточне опитування (робота студента на заняттях, тестування)
- 2) модульне тестування та опитування;
- 3) виконання індивідуальних завдань і самостійна робота;
- 4) модульна контрольна робота;
- 5) презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- 6) інші види індивідуальних та групових завдань;
- 7) екзамен.

## **9. КРИТЕРІЇ, ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Менеджмент організації» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

| Модуль 1                                                            |                    | Модуль 2                                                                                                           | Модуль 3                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20%                                                                 | 20%                | 20%                                                                                                                | 40%                                                                                                                                        |
| Поточне оцінювання                                                  | Модульний контроль | Самостійна робота                                                                                                  | Екзамен                                                                                                                                    |
| Середнє арифметичне від отриманих оцінок під час практичних занять. | Модульна робота    | Середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконання наскрізних практичних завдань (максимальна оцінка =100 балів) | 1. Відповідь на два запитання, кожне з яких = 20 балів, у підсумку = 40 балів.<br>2. Практичне завдання (управлінська ситуація = 60 балів) |

### ***Критерії поточного оцінювання:***

Підсумковий бал за поточне оцінювання розраховується середнє арифметичне з усіх оцінок, отриманих студентом під час практичних занять. Пропуски студентами практичних занять обов'язково повинні відпрацьовуватися в години консультацій.

90–100 балів – студент отримує, якщо у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань, тестових та практичних завдань.

75–89 балів – студент отримує, якщо достатньо повно володіє навчальним матеріалом, але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки.

65–74 бали – студент отримує, якщо в цілому володіє навчальним матеріалом та викладає його основний зміст, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.

60–64 бали – студент отримує, якщо не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо

розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи суттєві неточності.

35–59 балів – студент отримує, якщо не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, не розкриває зміст теоретичних питань, в практичних завданнях допускає суттєві неточності.

1 – 34 бали – студент отримує, якщо відповідь відсутня.

#### ***Критерії оцінювання модульної роботи:***

Модульний білет складається із 5 тестових питань, кожне з яких оцінюється по 4 бали (у підсумку 20 балів) та двох теоретичних питань, кожне з яких оцінюється по 40 балів (у підсумку 80 балів).

Критерії оцінювання рівня засвоєння студентом теоретичного матеріалу (оцінюється від 1 до 40 балів за кожне розкрите теоретичне питання):

30-40 балів – студент отримує, якщо в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, всебічно, самостійно та аргументовано його викладає під час відповіді, глибоко та всебічно розкриває зміст питання.

20-29 балів – студент отримує, якщо в цілому володіє навчальним матеріалом, але не в повному обсязі, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає.

10-19 балів – студент отримує, якщо недостатньо розкриває зміст завдання, допускаючи при цьому суттєві неточності, відповіді на запитання нечіткі або відсутні.

1-9 балів – студент отримує, якщо не володіє навчальним матеріалом, плутається, не розкриває зміст завдання, відповіді на запитання неточні, нечіткі або відсутні.

#### ***Критерії оцінювання самостійної роботи:***

Самостійна робота передбачає розв'язання наскрізних практичних завдань, кожне з яких оцінюється по 10 балів (у підсумку 100 балів):

8–10 балів – завдання виконано вірно, наведено теоретичне обґрунтування розв'язку, наведено висновки щодо отриманих результатів обчислень.

7–5 балів – завдання виконано з незначними помилками при розв'язанні, недостатньо обґрунтовані результати обчислень.

1–4 бали – обсяг виконання завдання низький, припускаються значні помилки у розрахунках; відсутнє обґрунтування результатів обчислень.

Загальна оцінка за самостійну роботу визначається як середнє арифметичне усіх оцінок, отриманих під час оцінювання результатів завдань самостійної роботи.

#### ***Критерії оцінювання екзамену:***

Екзаменаційний білет складається із двох теоретичних питань, кожне з яких оцінюється по 20 балів (у підсумку 40 балів) та практичного завдання (управлінської ситуації), яка оцінюється в 60 балів.

Критерії оцінювання рівня засвоєння студентом теоретичного матеріалу (оцінюється від 1 до 40 балів як сума балів за виконані завдання):

16-20 балів – студент отримує, якщо в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, всебічно, самостійно та аргументовано його викладає під час відповіді, глибоко та всебічно розкриває зміст питання.

11-15 балів – студент отримує, якщо в цілому володіє навчальним матеріалом, але не в повному обсязі, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає.

6-10 балів – студент отримує, якщо недостатньо розкриває зміст завдання, допускаючи при цьому суттєві неточності, відповіді на запитання нечіткі або взагалі відсутні.

1–5 балів – студент отримує, якщо не володіє навчальним матеріалом, плутається, не розкриває зміст завдання, відповіді на запитання неточні, нечіткі або відсутні.

Критерії оцінювання рівня засвоєння студентом практичного матеріалу (оцінюється від 1 до 60 балів за виконане завдання):

40-60 балів – студент отримує, якщо практичне завдання виконано правильно, в повному обсязі, всебічно й аргументовано викладено алгоритм розв'язання завдань, зроблені обґрунтовані висновки.

20-39 балів – студент отримує, якщо практичне завдання в цілому виконано

правильно, проте допущені незначні неточності та помилки, висновки зроблені без належної аргументації та обґрунтування.

10-19 балів – студент отримує, якщо практичне завдання виконано із допущенням суттєвих помилок і неточностей, проте в цілому студент розуміє алгоритм розв’язання завдання, висновки нечіткі або взагалі відсутні.

1–9 балів – студент отримує, якщо не правильно виконав практичне завдання, або не виконав завдання, не володіє алгоритмом розв’язання завдання, не може обґрунтувати висновок.

#### **Шкала оцінювання:**

| За шкалою університету | За національною шкалою | За шкалою ECTS                                      |
|------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------|
| 90-100                 | відмінно               | A (відмінно)                                        |
| 85-89                  | добре                  | B (дуже добре)                                      |
| 75-84                  |                        | C (добре)                                           |
| 65-74                  | задовільно             | D (задовільно)                                      |
| 60-64                  |                        | E (достатньо)                                       |
| 35-39                  | незадовільно           | FX (незадовільно з можливістю повторного складання) |
| 1-34                   |                        | F (незадовільно з обов’язковим повторним курсом)    |

### **10. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА**

| № з/п | Найменування                                                                                                                                                                                                                                       | Номер теми |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.    | Технічне забезпечення: мультимедійний проєктор, ноутбук, проєкційний екран.                                                                                                                                                                        | 1-9        |
| 2.    | Базове програмне забезпечення: ОС Windows.<br>Стандартне програмне забезпечення базових інформаційних технологій: MS Office (Word, Excel, PowerPoint).<br>Телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Google Chrome, Viber тощо). | 1-9        |
| 3.    | Комунікаційна навчальна платформа (Moodle) для організації дистанційного навчання (за необхідності).                                                                                                                                               | 1-9        |
| 4.    | Комунікаційне програмне забезпечення Zoom для проведення занять в режимі on-line (за необхідності).                                                                                                                                                | 1-9        |

### **РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ**

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Кн. 1. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2023. 276 с. <https://dspace.krok.edu.ua/entities/publication/f91bffe6-1fa4-4dc1-b873-66e018dd7b0f/full>
2. Балановська Т. І., Гоголю О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
3. Балановська Т. І., Троян А. В., Гавриш О. М., Восколунов В. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : ЦП «Компринт», 2024. 303 с.
4. Балашов А. М., Мошек Г. Є. та ін. Менеджмент : навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2025. 646 с.
5. Білорус Т. В. Менеджмент : практикум : навчальний посібник. Київ : Київський університет, 2020. 185 с.
6. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 320 с.

7. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін. Менеджмент : підручник / за заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка» ; Рута, 2021. 856 с. ISBN 978-617-581-510-6. [https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb\\_finan/Menedzhment-2021Biryuchenko.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Menedzhment-2021Biryuchenko.pdf)
8. Боровик М. В. Менеджмент організацій : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик, М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – 2022. – 76 с. <https://eprints.kname.edu.ua/62474/1/%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BA%2C%20150%D0%9B%2C%202022%2C%20pdf.pdf>
9. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях : навчальний посібник. Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с. <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1402?locale=uk>
10. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Добрівська М. В. та ін. Лідерство : навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : ЦП «Компринт», 2023. 460 с.
11. Галушка З. І. та ін. Менеджмент і адміністрування : підручник. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 437 с. <https://dspace.chnu.edu.ua/items/75f6035c-0640-4e48-b958-0c28ec663f4c>
12. Грінчук Ю. В., Подольчак Н. О. Організація діяльності та управління підприємством : підручник. Львів : Львівський національний університет, 2021. 380 с.
13. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2021. 584 с. ISBN 978-966-351-162-7.
14. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій та адміністрування : навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. <https://dl.khadi.kharkov.ua/mod/url/view.php?id=148078>
15. Зайцева Л. О. Менеджмент організацій та ухвалення управлінських рішень : навчально-методичний посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти. Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. 167 с. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/10378/1%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9C%D0%9E%20%D0%A3%D0%A3%D0%A0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
16. Кібік О. М., Редіна Є. В., Хаймінова Ю. В., Котлубай В. О., Белоус К. В., Скрипник М. О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент : навчально-методичний посібник. Одеса : Фенікс, 2020. <http://rp.onmu.org.ua/handle/123456789/2975?show=full>
17. Король, В. Менеджмент організацій: нові аспекти в сфері управління малим бізнесом. *Development Service Industry Management*. 2025. №2. С. 8-15. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(1))
18. Король В.С., Яблонь В.Д. Репутаційний менеджмент та маркетингова політика підприємства. *Scientific journal Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 3. Том 1. С. 415-419. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-60](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-60)
19. Король В.С., Сенів Б. Напрями удосконалення оцінки ефективності інновацій на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 233-239. <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2665>
20. Стефанишин Л. С., Івашків І. М., Король С. В. Економічні передумови використання відновлювальних енергетичних ресурсів на вітчизняних підприємствах в умовах розвитку зеленої енергетики. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 61–65. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.13-14.61
21. Король В.С. Формування системи адаптивного управління розвитком підприємств в умовах воєнного стану та цифрових викликів. *Бізнес-навігатор*. 2026. Випуск 3 (86). URL: <https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2026/86>
22. Кравчук І. І., Тарасович Л. В., Лавриненко С. О. та ін. Менеджмент : навчальний посібник / за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир : Бук-Друк, 2024. 384 с. Кравчук І. І., Тарасович Л. В., Лавриненко С. О. та ін. Менеджмент : навчальний посібник /

за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир : Бук-Друк, 2024. 384 с.  
<http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/16478>

23. Маркіна, І. А. Менеджмент організації [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. А. Маркіна, Р. І. Біловол, В. А. Власенко . — Київ : Центр учбової літератури, 2020 . — 248 с. <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3378>

24. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика : посібник. Київ : SBA-Print, 2021. 190 с. ISBN 978-617-7594-11-5.

25. Овсієнко О. В. Менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Харків : НЮУ ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с. [Електронний каталог навчальних видань](#)

26. Пічик К. В., Храпкіна В. В. (ред.). Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с. ISBN 978-966-518-808-7. [Електронний репозитарій НаУКМА](#)

27. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А., Балан О. Д., Балановська Т. І., Гоголя О. П. Економіка і підприємництво, менеджмент : підручник. Київ : ЦП «Компринт», 2020. 480 с. [Перелік навчальних видань НУБіП України](#)

28. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 352 с. ISBN 978-966-348-487-7. [Електронний репозитарій ДДУВС](#)

29. Снітко Є. О. Стратегія організації та ситуаційний менеджмент : навчальний посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти. Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. 164 с. [Електронний репозитарій посібника](#)

30. Снітко Є. О. Управління якістю та проєктами : навчально-методичний посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти. Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 146 с. [Електронний репозитарій посібника](#)

31. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів : Новий Світ–2000, 2020. 356 с. ISBN 978-617-7519-47-7. [Електронна версія та бібліографічні дані](#)

32. Терлецька Н. М., Антохов А. А., Терлецька Ю. О. та ін. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2022. 320 с. [Електронна версія підручника](#)

33. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2022. 258 с. [Електронна версія підручника](#)

34. Орехов Д. (2024). Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. Економіка та суспільство. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>.

35. Сенишин О., Самоваров М. (2025). Використання штучного інтелекту як інструмента кадрової політики підприємства. Економіка та суспільство. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-87>.

36. Македон В., Нечаєв Д. (2025). Синергія корпоративного управління та оптимізації бізнес-процесів на основі технологій штучного інтелекту. Економіка та суспільство. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-97>.