

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету менеджменту

І.Г. Шавкун

« _____ » _____ 2025

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

(назва навчальної дисципліни)

підготовки бакалавр

(назва освітнього ступеня)

денної та заочної форм здобуття освіти

освітньо-професійна програма Менеджмент міжнародного бізнесу

(назва)

спеціальності D3 Менеджмент

(шифр, назва спеціальності)

галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

(шифр і назва)

ВИКЛАДАЧ: к.н.держ.упр., доцент Онищенко О.А.

(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання, посада)

Обговорено та ухвалено на засіданні
кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Протокол № 1 від “25” серпня 2025 р.
Завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

_____ Д.Т. Бікулов

Погоджено

Гарант освітньо-професійної програми

_____ С.В. Маркова

2025 рік



Зв'язок з викладачем (викладачами): к.н.держ.упр., доцент **Онищенко Оксана Анатоліївна**

E-mail: oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Сезн ЗНУ повідомлення: <https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=4085>

Телефон: (061) 289-41-15 (кафедра)

Інші засоби зв'язку: +38 098 546 02 22 (Telegram)

Кафедра: кафедра Підприємництва, менеджменту організацій та логістики, VI корпус, ауд.415

1. Опис навчальної дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування у майбутніх фахівців системних знань і розуміння концептуальних основ теорії організації, теорії й практики розвитку цього напрямку та набуття навичок самостійної роботи щодо засвоєння навчального матеріалу стосовно сучасних методів управління організацією в умовах, що швидко змінюються. Зазначені вміння є фундаментальними для якісного оволодіння професійними навичками, без яких неможлива професійна діяльність фахівця.

Теорія організацій займає ключове місце у відповідних освітньо-професійних програмах навчання та є однією з фундаментальних дисциплін, що пов'язана структурно-логічними зв'язками з такими дисциплінами як: Менеджмент та Інформаційні системи та технології в менеджменті, крім того, дисципліна надає базові знання для подальшого вивчення більш спеціалізованих предметів, таких як стратегічний менеджмент, менеджмент персоналу, операційний менеджмент тощо. Її змістова спрямованість охоплює глибоке вивчення організаційних структур, процесів управління, поведінки в організаціях, а також впливу зовнішнього середовища на організацію.

Основні теми, що охоплюються в рамках цієї дисципліни, включають:

- Організаційні структури: ієрархія, типи організацій, форми управління, децентралізація та централізація.
- Організаційна поведінка: вивчення індивідуальної та групової поведінки в організаціях, мотивація, лідерство, комунікація.
- Організаційна культура: цінності, норми, організаційний клімат.
- Організаційні зміни та розвиток: організаційний дизайн, організаційне проєктування, методи адаптації організацій до зовнішніх і внутрішніх змін.
- Взаємодія з зовнішнім середовищем: аналіз впливу економічних, соціальних, політичних та технологічних чинників на діяльність організацій.

«Теорія організацій» як компонент освітньо-професійної програми підготовки відповідає таким програмним компетентностям:

- ЗК 03 Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.
- ЗК 10 Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.
- ЗК 11 Здатність до адаптації та дії в новій ситуації
- СК 01 Здатність визначати та описувати характеристики організації.
- СК 02 Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

- СК 04 Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
- СК 12 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

«Теорія організацій» як компонент освітньо-професійної програми підготовки забезпечує такі програмні результати навчання (ПРН):

- ПРН 04 Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
- ПРН 05 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.
- ПРН 07 Виявляти навички організаційного проєктування.
- ПРН 08 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
- ПРН 12 Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.
- ПРН 17 Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Роль дисципліни у підготовці фахівців полягає в наступному:

1. Формування системного мислення: теорія організацій допомагає студентам зрозуміти складні системи взаємодії в організаціях, що є необхідним для прийняття ефективних управлінських рішень.
2. Розвиток аналітичних навичок: студенти навчаються аналізувати структури та процеси організацій, визначати їхні сильні та слабкі сторони.
3. Підготовка до управлінської діяльності: знання, отримані в рамках цієї дисципліни, є основою для подальшого розвитку управлінських навичок, таких як планування, організація, контроль та мотивація.
4. Забезпечення адаптивності до змін: теорія організацій дозволяє майбутнім фахівцям краще розуміти і впроваджувати організаційні зміни, що є критичним в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Отже, теорія організацій виконує ключову роль у формуванні комплексного розуміння того, як функціонують організації, та підготовці студентів до реальних викликів у їх професійній діяльності.



ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ
Паспорт навчальної дисципліни

Нормативні показники	денна форма здобуття освіти	заочна форма здобуття освіти
Статус дисципліни	Обов'язкова	
Семестр	1-й	1-й
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість годин	150	
Лекційні заняття	30 год.	8 год.
Практичні заняття	30 год.	6 год.
Самостійна робота	90 год.	136 год.
Консультації	<i>Розклад консультацій знаходиться на кафедрі підприємництва, менеджменту організацій та логістики, VI корпус, ауд.415, а також наводиться у створеній групі по дисципліні у Telegram. Консультації очні (кафедра, VI корпус, ауд.415) або дистанційні (посилання на Google-meet: https://meet.google.com/gkc-pmne-qto). Час проведення консультацій з понеділка по п'ятницю. Консультації проводяться згідно затвердженого графіку або за попередньою домовленістю з викладачем з використанням комунікаційних можливостей Сесн ЗНУ повідомлення, Telegram.</i>	
Вид підсумкового семестрового контролю:	екзамен	
Посилання на електронний курс у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle)	https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=4085	

2. Методи досягнення запланованих освітньою програмою компетентностей і результатів навчання

КОМПЕТЕНТНОСТІ результати навчання	Методи навчання	Форми і методи оцінювання
ЗК 03 Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу. ЗК 10 Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні. ЗК 11 Здатність до адаптації та дії в новій ситуації СК 01 Здатність визначати та описувати характеристики організації. СК 02 Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. СК 04 Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними. СК 12 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.	1. Інформаційно-лекційні методи: - Лекції з використанням мультимедійних засобів - Електронні лекції - Консультування 2. Проблемно-дослідницькі методи: - Аналіз проблемних ситуацій - Ділові ігри - Case-study - Дослідницькі проекти 3. Інтерактивні методи: - Дискусії - Семінари - Круглі столи - Мозковий штурм 4. Самостійні методи: - Вивчення рекомендованої літератури - Виконання практичних завдань - Підготовка рефератів та доповідей - Робота над індивідуальними проектами	1. Поточний контроль: - Усне опитування - Тестування - Виконання практичних завдань - Написання рефератів та доповідей (есе тощо) 2. Рубіжний контроль: - Тестування - Захист рефератів - Індивідуальні усні співбесіди 3. Підсумковий контроль: - Екзамен (усна або письмова форма) - Тестування, усна співбесіда
Програмні результати навчання		
ПРН 04 Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень. ПРН 05 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації. ПРН 07 Виявляти навички організаційного проектування. ПРН 08 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПРН 12 Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації. ПРН 17 Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.	1. Інформаційно-лекційні методи: - Лекції з використанням мультимедійних засобів - Електронні лекції - Консультування 2. Проблемно-дослідницькі методи: - Аналіз проблемних ситуацій - Ділові ігри - Case-study - Дослідницькі проекти 3. Інтерактивні методи: - Дискусії - Семінари - Круглі столи - Мозковий штурм 4. Самостійні методи: - Вивчення рекомендованої літератури - Виконання практичних завдань - Підготовка рефератів та доповідей - Робота над індивідуальними проектами	1. Поточний контроль: - Усне опитування - Тестування - Виконання практичних завдань - Написання рефератів та доповідей 2. Рубіжний контроль: - Тестування - Захист рефератів - Індивідуальні усні співбесіди 3. Підсумковий контроль: - Екзамен (усна або письмова форма) - Тестування, усна співбесіда

3. Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Основи теорії організації, закони, принципи та етапи розвитку

Даний модуль знайомить студентів з основами теорії організації, які охоплюють фундаментальні концепції, закони, принципи та етапи розвитку, що формують базу для розуміння і аналізу організацій як соціальних систем. Теорія організації вивчає, як структури, процеси та культура впливають на ефективність функціонування організацій, а також як ці елементи еволюціонують з часом. Зокрема, в даному модулі особлива увага присвячується питанням методологічних засад теорії організації, вивчаються основні організаційні теорії та моделі, а також еволюція теоретичних концепцій організації; організація із всіма її компонентами розглядається та вивчається як система та як соціум; значна увага приділяється вивченню системи управління організацією: методологія, процес і техніка, а саме: принципи управління, оптимізація управління, соціально-психологічні методи управління, завдання управління сучасною діловою організацією, суб'єкти та об'єкти організаційної діяльності, самоврядування та його принципи, організаційна структура управління (поняття, елементи, ланки, ступені, зв'язки, рівні управління), еволюція апарату управління організацій, проектне та матричне управління

Тема 1. Методологічні засади теорії організації

Сутність поняття «організація». Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість. Предмет і завдання теорії організації. Поняття, предмет, об'єкт, завдання ТО. Значення організацій. ТО як наука і дисципліна. Зв'язок теорії організації з іншими галузями знань і суміжними дисциплінами. Класифікація теоретичних підходів до формування організацій. Фактори, що вплинули на становлення і розвиток наукових шкіл управління XX століття. Підходи до характеристики розвитку теорії організації. Характерні зміни в системі організацій в XXI столітті.

Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі

Загальна характеристика типів організаційних теорій: класична організаційна теорія; некласична організаційна теорія; системна організаційна теорія; ситуаційна організаційна теорія; неомодернізаційна організаційна теорія. Еволюція теоретичних концепцій організації. Основні моделі організації. Наукове управління Фредеріка Тейлора і Принципи організації Анрі Файоля. Бюрократична теорія Макса Вебера і Загальна організаційна наука – тектологія Олександра Богданова. Хоторнський експеримент Елтона Мейо і цілеспрямовані організації Честера Барнарда. Теорія Х-У Дугласа Макгрегора і Фактори ефективної організації Ренсіса Лайкерта. Теорія адміністративної поведінки Герберта Саймона і Теорія Гласієра. «Структура-5» Генрі Мінтцберга і Теорія організаційного потенціалу Ігора Ансоффа. А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію. Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель «смітника». Теорія інститутів та інституційних змін Дугласа Норта і Ресурсна теорія організації. Сучасні напрямки теоретичних розробок. Реінжиніринг. Концепція внутрішніх ринків корпорацій (або організаційних ринків). Теорія альянсів. Концепція «екологічно усвідомленого керівництва» підприємством.

Тема 3. Організація як система

Формування системних уявлень. Системність як загальна властивість матерії. Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок. Класифікація систем. Визначення поняття «організація»: трактування і підходи. Характерні риси організації. Структури організацій. Поняття структури організації та управління. Основні структури організацій та їх характерні особливості. Принципи управління М. Вебера. Ієрархічна (бюрократична структура): лінійна, багатолінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна. Органічний (адаптивний, гнучкий) тип організаційних структур: інноваційна, проектна, матрична. Фактори вибору і формування структури організації. Закони теорії організації. Закон синергії як основний закон теорії організації. Закон самозбереження як один з основних законів теорії організації. Закон розвитку (онтогенезу) як один з основних законів теорії організації. Закон інформованості як один з основних законів теорії організації. Закон єдності аналізу і синтезу як один з основних законів теорії організації. Закон композиції і пропорційності як один з основних законів теорії організації. Закон соціальної організації як один з основних законів теорії організації.

Тема 4. Організація як соціум

Соціальна організація і соціальна спільність. Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації. Життєвий цикл організації. Етапи розвитку організації. Діяльність менеджера на кожному з етапів розвитку організації. Антикризові механізми та їх роль в менеджменті організацій. Формальні та неформальні організації. Неформальні лідери та їх роль в управлінні організацією. Соціальний ефект організацій. Соціальна відповідальність бізнесу як сучасний тренд менеджменту та підприємництва. Механізм регулювання у соціальних системах: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок. Відкриті та закриті системи. Статика і динаміка організації. Місія і цілі організації.

Тема 5. Система управління організацією: методологія, процес і техніка

Організаційна діяльність. Система управління – кібернетичний підхід. Принципи управління. Оптимізація управління. Методологія, процес, структура і техніка управління організацією. Соціально-психологічні методи управління (несприйнятливості; поляризація; зіткнення; антагонізм). Завдання управління сучасною діловою організацією. Суб'єкти та об'єкти організаційної діяльності. Самоврядування та його принципи. Організаційна



структура управління (поняття, елементи, ланки, ступені, зв'язки, рівні управління). Еволюція апарату управління організацій. Електронний бізнес. Державне регулювання та підтримка підприємств. Управління державною власністю. Розвиток і вдосконалення організаційних систем. Проектне та матричне управління

Змістовий модуль 2. Проектування організаційних структур

Питання, включені до вивчення у другому змістовому модулі, охоплюють широкий спектр концепцій, принципів і практик, пов'язаних із проектуванням та управлінням організаціями. Значна увага приділяється темі самоорганізації із її компонентами (природно-наукові засади синергетики, ентропія, синергетична концепція самоорганізації, гнучкість і сталість організації, формування та проектування організаційних структур, методи проектування організаційних структур, оцінка ефективності організаційних проектів). Детально вивчається зовнішнє й внутрішнє середовище організації та їхні фактори. Студенти знайомляться з методиками вивчення та аналізу зовнішнього середовища організації. Тема організаційного проектування займає ключове місце в даному модулі. Студенти опановують методологію проектування організаційних форм управління та оцінки організаційних форм управління. Знайомляться з засадами стратегічного планування. Також в даному модулі вивчається класифікація організацій за різними критеріями та типи організацій. На завершення модуля студенти знайомляться з поняттям організаційної культури, комунікацією в організації та її значенням для успішного розвитку організації.

Тема 6. Самоорганізація

Природно-наукові засади синергетики. Ентропія. Синергетична концепція самоорганізації. Гнучкість організації. Сталість організації. Формування організаційної структури та проектування організаційних систем. Методи проектування організаційних структур. Органіграми і карти розподілу прав і відповідальності. Процес створення організаційних систем. Значення і завдання організаційного проектування. Оцінка ефективності організаційних проектів. Планування діяльності організації. Бізнес планування. Організації, що самонавчаються. Умови існування організації, що самонавчаються. Організації майбутнього. Нові тенденції в розвитку організації.

Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації

Фактори внутрішнього середовища організації. Взаємозв'язок внутрішніх факторів. Методи дослідження внутрішнього середовища організації. SWOT-аналіз організації. Загальні характеристики організації: розмір, складність або диференціація, формалізація, контроль, адміністративний компонент, бюрократизація, централізація, рівні влади, традиціоналізм і конфігурація. Високі і плоскі організації. Організація роботи щодо стимулювання зростання продуктивності праці (теорія вибору керівників, теорія організації цілей, теорія потреб, теорія справедливості). Функції організації. Виробничі функції. Функції управління. Функції організації та їх організаційне оформлення у вигляді структур нових і діючих організацій. Методика функціонально-вартісного аналізу ISO 9000. Коригування організаційних структур внаслідок проведення функціонально-вартісного аналізу

Тема 8. Організаційне проектування

Концептуальні терміни: організаційна форма управління (ОФУ), відносини, стратегія, структура управління, рівень управління. Переваги та недоліки організаційних форм управління. Методологія проектування організаційних форм управління. Технологія проектування організаційних форм управління. Оцінка організаційних форм управління. Перспективи розвитку організаційних утворень. Довгострокове й короткострокове планування в організації. Стратегічне планування та його роль в розвитку організації. Роль менеджерів кожної ланки управління в процесі організаційного планування.

Тема 9. Типи організацій

Типи організацій по взаємодії із зовнішнім середовищем. Типи організацій по взаємодії підрозділів. Типи організацій по відношенню до людини. Корпоративна організація та індивідуалістична організація. Організаційно-правові форми організацій. Господарські товариства. Підприємства колективної власності. Малі підприємства. Типи організацій за функціональним призначенням (факторингові, інжинірингові та лізингові). Корпоративні організації та їх різновиди. Поняття та види стратегічного альянсу. Історія і сутність фінансово-промислових груп. Міжнародні спільні підприємства. Поняття, сутність та критика транснаціональних компаній (антиглобалісти, альтерглобалісти, екологи). Міжнародні організації загальної компетенції. Міжнародні організації спеціальної компетенції. Міжнародні універсальні та регіональні організації.

Тема 10. Культура та комунікація в організації

Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Моделі організаційної культури. Характеристики організаційної культури. Типологія організаційних культур. Підходи до типізації організаційних культур. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей. Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст. Характеристика понять координації та комунікації в організації, їх елементи, система, різновиди, типи; джерела та кодування, перешкоди та бар'єри в комунікативному потоці тощо. Види взаємозалежності підрозділів в організації (номінальні, послідовні, об'єднані тощо). Неформальна та непрограмована координація. Комунікація як взаємодія та процес. Внутрішньоособиста та міжособиста комунікація в організації. Мережа комунікацій та її види. Інформаційне забезпечення в організації. Інформаційна управлінська діяльність. Характеристики управлінської інформації. Психологічні закономірності управлінської діяльності. Організація та методи прийняття рішень.

4. Структура навчальної дисципліни

Вид заняття /роботи	Назва теми	Кількість годин		Згідно з розкладом
		о/д.ф.	з.ф.	
Змістовий модуль 1. Основи теорії організації, закони, принципи та етапи розвитку				
Тиждень 1				
Лекція 1	Тема 1. Методологічні засади теорії організації	2	0,8	щотижня
Практичне заняття 1	Тема 1. Методологічні засади теорії організації Перелік питань/завдань 1.1 Сутність поняття «організація». Основні організаційні характеристики Завдання 1. Дайте порівняльний аналіз визначень поняття «організація» у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах. Визначте спільні риси та відмінності. Завдання 2. Підготуйте коротку презентацію про основні характеристики організацій (мета, структура, ресурси, культура, середовище). Завдання 3. Складіть логічну схему/діаграму, що ілюструє ключові організаційні характеристики на прикладі конкретної компанії. Кейс 1. Уявіть, що група студентів вирішила створити стартап. Які ключові організаційні характеристики слід визначити для забезпечення його ефективного функціонування? Кейс 2. Велика виробнича компанія стикається з проблемами координації між підрозділами. Проаналізуйте, які організаційні характеристики можуть бути причиною труднощів та які шляхи їх вирішення. 1.2 Класифікація теоретичних підходів до формування організацій Завдання 1. Зробіть порівняльний аналіз основних теоретичних підходів до формування організацій. Завдання 2. Підготуйте коротку презентацію з теми «Еволюція теоретичних підходів до формування організацій». Завдання 3. Складіть схему різних підходів до формування організацій. Кейс 1. Стартап студентів планує вийти на міжнародний ринок. Які підходи до організації йому варто врахувати? Кейс 2. Виробнича компанія стикається з проблемами через швидкі зміни на ринку. Який підхід є найбільш доцільним? 1.3 Предмет і завдання теорії організації. Значення для менеджменту Завдання 1. Складіть схему, що відображає предмет та завдання теорії організації. Завдання 2. Дослідіть, як знання теорії організації впливає на діяльність менеджера (на прикладі обраної компанії або галузі).	2	0,6	щотижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	Завдання 3. Підготуйте короткий есе-аналіз: «Чому майбутньому менеджеру необхідно вивчати теорію організацій?». Кейс 1. У компанії спостерігається низька ефективність управління та конфлікти між підрозділами. Як знання предмету та завдань теорії організації може допомогти у вирішенні проблеми? Кейс 2. Міжнародна компанія планує відкрити філію в іншій країні. Яке значення мають завдання теорії організації для забезпечення ефективного менеджменту в новому середовищі?			
Самостійна робота	Тема 1. Методологічні засади теорії організації Питання для розгляду: Сутність поняття «організація». Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість. Предмет і завдання теорії організації. Поняття, предмет, об'єкт, завдання ТО. Значення організацій. ТО як наука і дисципліна. Зв'язок теорії організації з іншими галузями знань і суміжними дисциплінами. Завдання для виконання: написання есе за проблематикою навчальної дисципліни. Орієнтовні теми есе: Класифікація теоретичних підходів до формування організацій. Фактори, що вплинули на становлення і розвиток наукових шкіл управління ХХ століття. Підходи до характеристики розвитку теорії організації. Характерні зміни в системі організацій в ХХІ столітті.	9	10	
<i>Тиждень 2</i>				
Лекція 2	Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі	2	0,8	<i>щотижня</i>
Практичне заняття 2	Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі 2.1 Загальна характеристика типів організаційних теорій Завдання 1. Складіть таблицю, у якій порівняйте основні типи організаційних теорій (класична, неокласична, сучасна) за критеріями: основні представники, ключові ідеї, сильні сторони, обмеження. Завдання 2. Підготуйте коротку презентацію з теми «Етапи розвитку організаційних теорій». Завдання 3. Створіть хронологічну діаграму (таймлайн), яка відображає становлення різних шкіл теорії організацій. Кейс 1. Стартап у сфері креативних індустрій (дизайн-студія) шукає найбільш підходящу організаційну модель. Який тип теорії (класичний, неокласичний, сучасний) доцільно врахувати на початковому етапі розвитку? Кейс 2. Велика промислова компанія з багаторівневою ієрархією відчуває складності з адаптацією до ринкових змін. Який тип теорії організації найбільш релевантний для подолання проблеми? 2.2 Класична теорія організації Завдання 1. Охарактеризуйте внесок Ф. Тейлора, А. Файоля та М. Вебера у розвиток класичної теорії організації.	2	0,6	<i>щотижня</i>

	Завдання 2. Складіть таблицю «Принципи класичної теорії організації та їх застосування у сучасному менеджменті». Завдання 3. Побудуйте схему ієрархічної структури управління на прикладі обраної компанії. Кейс 1. Мережа ресторанів швидкого харчування планує стандартизувати всі процеси (від рецептури до обслуговування). Які ідеї класичної теорії організації можна застосувати? Кейс 2. У виробничій компанії зросла кількість управлінських рівнів, що ускладнило комунікацію. Як принципи класичної школи можуть пояснити проблему?			
Самостійна робота	Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі Питання для розгляду: Загальна характеристика типів організаційних теорій: класична організаційна теорія; некласична організаційна теорія; системна організаційна теорія; ситуаційна організаційна теорія; неомодернізаційна організаційна теорія. Еволюція теоретичних концепцій організації. Основні моделі організації. Наукове управління Фредеріка Тейлора і Принципи організації Анрі Файоля. Бюрократична теорія Макса Вебера і Загальна організаційна наука – тектологія Олександра Богданова Завдання для виконання: написання есе за проблематикою навчальної дисципліни. Орієнтовні теми есе: Сучасні напрямки теоретичних розробок. Реінжиніринг. Концепція внутрішніх ринків корпорацій (або організаційних ринків).	9	14	
Тиждень 3				
Лекція 3	Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі	2	0,8	щотижня
Практичне заняття 3	Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі 2.3 Неокласична теорія та теорія людських ресурсів Завдання 1. Розкрийте основні результати Хоторнських експериментів та поясніть їх значення для управління. Завдання 2. Складіть таблицю «Відмінності між класичною та неокласичною теоріями організації». Завдання 3. Підготуйте короткий есе-аналіз на тему «Роль людського фактора у функціонуванні організації». Кейс 1. ІТ-компанія хоче підвищити мотивацію співробітників та зменшити плинність кадрів. Які ідеї неокласичної теорії можна застосувати? Кейс 2. У компанії спостерігається конфлікт між менеджерами та виконавцями: перші орієнтовані на результат, другі – на комфортні умови праці. Як пояснити ситуацію з точки зору теорії «Х» і «Y» Мак-Грегора? 2.4 Сучасна теорія організації Завдання 1. Порівняйте системний, ситуаційний та процесний підходи до організації. Завдання 2. Підготуйте презентацію на тему «Сучасні організаційні концепції: мережеві, віртуальні та гнучкі структури». Завдання 3. Складіть схему, що відображає вплив глобалізації та цифровізації на сучасні організації.	2	0,6	щотижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	Кейс 1. Міжнародна логістична компанія планує вийти на нові ринки. Який підхід (системний, ситуаційний чи процесний) найбільш доцільний? Кейс 2. Українська компанія планує перейти на гнучку (agile) модель управління. Які переваги та ризики сучасних організаційних концепцій потрібно врахувати?			
Самостійна робота	Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі Питання для розгляду Хоторнський експеримент Елтона Мейо і цілеспрямовані організації Честера Барнарда. Теорія Х-У Дугласа Макгрегора і Фактори ефективної організації Ренсіса Лайкерта. Теорія адміністративної поведінки Герберта Саймона і Теорія Гласієр. «Структура-5» Генрі Мінтцберга і Теорія організаційного потенціалу Ігоря Ансоффа. А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію. Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель «смітника». Теорія інститутів та інституційних змін Дугласа Норта і Ресурсна теорія організації. Завдання для виконання: написання есе за проблематикою навчальної дисципліни. Орієнтовні теми есе: Теорія альянсів. Концепція «екологічно усвідомленого керівництва» підприємством.	9	14	
<i>Тиждень 4</i>				
Лекція 4	Тема 3. Організація як система	2	0,8	щотижня/
Практичне заняття 4	Тема 3. Організація як система Перелік питань/завдань 3.1 Організація як соціальна система Завдання 1. Складіть таблицю, у якій порівняйте організацію як технічну систему та як соціальну систему (критерії: цілі, структура, основні елементи, механізми функціонування, ключові фактори ефективності). Завдання 2. Підготуйте коротку презентацію на тему «Соціальні аспекти функціонування організації: роль цінностей, культури, комунікацій». Завдання 3. Розробіть схему, яка відображає взаємозв'язок між формальною та неформальною структурою організації. Кейс 1. У компанії виникають труднощі через сильний вплив неформальних лідерів на колектив. Як це пояснити з точки зору організації як соціальної системи та які управлінські рішення можна запропонувати? Кейс 2. Міжнародна корпорація планує інтегрувати нову команду з іншої країни. Які соціокультурні аспекти слід врахувати для забезпечення ефективної взаємодії? 3.2 Структура організації Завдання 1. Складіть таблицю, у якій порівняйте основні типи організаційних структур (лінійна, функціональна, дивізійна, матрична, мережева) за критеріями: принцип побудови, переваги, недоліки, приклади застосування. Завдання 2. Підготуйте коротку презентацію з теми «Еволюція організаційних структур у XX-XXI століттях».	2	0,6	щотижня

	Завдання 3. Створіть схему (органіграму) організаційної структури обраної компанії та проаналізуйте її відповідність стратегічним цілям підприємства. Кейс 1. Стартап швидко розширюється, але відчуває труднощі з координацією роботи між відділами. Яку організаційну структуру доцільно впровадити та чому? Кейс 2. Велика міжнародна корпорація переходить на матричну структуру управління. Які проблеми можуть виникнути та які переваги ця структура забезпечує? 3.3 Фактори, що впливають на організаційну структуру Завдання 1. Складіть таблицю, у якій відобразить основні фактори, що впливають на організаційну структуру (внутрішні та зовнішні), із прикладами їх прояву. Завдання 2. Підготуйте коротку презентацію на тему «Вплив зовнішнього середовища на побудову організаційних структур». Завдання 3. Створіть схему, що ілюструє взаємозв'язок між стратегією, розміром компанії, технологіями та організаційною структурою. Кейс 1. Виробнича компанія переходить на автоматизоване виробництво. Як технологічні зміни вплинуть на її організаційну структуру? Кейс 2. Українська компанія планує вихід на ринок ЄС. Які зовнішні фактори можуть зумовити необхідність зміни організаційної структури?			
Самостійна робота	Тема 3. Організація як система Питання для розгляду: Формування системних уявлень. Системність як загальна властивість матерії. Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок. Класифікація систем. Визначення поняття «організація»: трактування і підходи. Характерні риси організації. Структури організацій. Поняття структури організації та управління. Основні структури організацій та їх характерні особливості. Принципи управління М. Вебера. Ієрархічна (бюрократична структура): лінійна, багатолінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна. Органічний (адаптивний, гнучкий) тип організаційних структур: інноваційна, проектна, матрична. Фактори вибору і формування структури організації. Завдання для виконання: написання есе за проблематикою навчальної дисципліни. Орієнтовні теми есе: Закони теорії організацій. Закон синергії як основний закон теорії організацій. Закон самозбереження як один з основних законів теорії організацій. Закон розвитку (онтогенезу) як один з основних законів теорії організацій. Закон інформованості як один з основних законів теорії організацій. Закон єдності аналізу і синтезу як один з основних законів теорії організацій. Закон композиції і пропорційності як один з основних законів теорії організацій. Закон соціальної організації як один з основних законів теорії організацій.	9	14	

Лекція 5	Тема 4. Організація як соціум	2	0,8	щотижня
Практичне заняття 5	Тема 4. Організація як соціум Перелік питань/завдань 4.1 Соціальна організація та соціальна спільнота як відкриті системи Завдання 1. Розкрийте сутність концепції «відкритої системи». Які основні ознаки відрізняють відкриту організацію від закритої? Завдання 2. Складіть схему взаємодії соціальної організації із зовнішнім середовищем (ресурси → процеси → результати → зворотний зв'язок). Завдання 3. Наведіть приклади організацій, що успішно адаптувалися до змін у зовнішньому середовищі (економічних, політичних, технологічних). Кейс 1. Компанія А в умовах економічної кризи скорочує витрати та змінює бізнес-модель. Як це демонструє її як відкриту систему? Кейс 2. Громадська організація В активно співпрацює з міжнародними фондами та державними структурами. Чи можна вважати її прикладом відкритої соціальної спільноти? 4.2 Формальні та неформальні організації Завдання 1. Складіть порівняльну таблицю: <i>формальні організації ↔ неформальні організації</i> (основні риси, переваги, недоліки). Завдання 2. Дослідіть роль неформальних груп у підвищенні чи зниженні ефективності управління. Завдання 3. Проаналізуйте приклади відомих компаній, де неформальні зв'язки суттєво впливали на результати роботи. Кейс 1. У компанії Х офіційно призначений керівник відділу не має впливу на колектив, натомість реальним лідером є досвідчений працівник. Як це впливає на роботу організації? Кейс 2. У міжнародній корпорації Y неформальні групи сприяють швидкому поширенню інноваційних ідей. Чи можна це використати як управлінську перевагу? 4.3 Життєвий цикл організації Завдання 1. Опишіть основні стадії життєвого циклу організації (зародження, зростання, зрілість, занепад, оновлення). Завдання 2. Побудуйте графічну модель життєвого циклу організації та позначте ключові управлінські завдання на кожній стадії. Завдання 3. Проаналізуйте реальний приклад компанії, що пройшла етап реструктуризації після кризи. Кейс 1. Стартап Z активно зростає, але має проблеми з управлінням фінансами. На якій стадії життєвого циклу перебуває організація і які завдання для менеджменту пріоритетні? Кейс 2. Виробнича компанія Q втратила конкурентоспроможність через застаріле обладнання. Чи може впровадження інновацій стати механізмом «оновлення»?	2	0,6	щотижня

	4.4 Організаційна місія, бачення та цілі Завдання 1. Визначте відмінності між місією, баченням та стратегічними цілями організації. Завдання 2. Наведіть приклади місій провідних міжнародних компаній та поясніть, як вони відображають цінності та напрям розвитку. Завдання 3. Складіть модель «дерево цілей» для умовної організації (місія → бачення → стратегічні цілі → тактичні завдання). Кейс 1. Компанія R визначила місію як «забезпечення сталого розвитку через інновації». Які стратегічні цілі можуть впливати з цієї місії? Кейс 2. Університет S сформулював місію як «підготовка конкурентоспроможних фахівців для глобального ринку праці». Яким має бути його бачення на перспективу 10 років?			
Самостійна робота	Тема 4. Організація як соціум Питання для розгляду Соціальна організація і соціальна спільність. Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації. Життєвий цикл організації. Етапи розвитку організації. Діяльність менеджера на кожному з етапів розвитку організації. Антикризові механізми та їх роль в менеджменті організацій. Формальні та неформальні організації. Неформальні лідери та їх роль в управлінні організацією. Завдання для виконання: проведення власних наукових досліджень. Орієнтована тематика дослідження: Соціальний ефект організацій. Соціальна відповідальність бізнесу як сучасний тренд менеджменту та підприємництва. Механізм регулювання у соціальних системах: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок. Відкриті та закриті системи. Статика і динаміка організації. Місія і цілі організації.	9	14	
<i>Тиждень 6</i>				
Лекція 6	Тема 5. Система управління організацією: методологія, процес і техніка	2	0,8	щотижня
Практичне заняття 6	Тема 5. Система управління організацією: методологія, процес і техніка Перелік питань/завдань 5.1 Процес в організації Завдання 1. Дайте визначення організаційного процесу. Які його основні етапи та характеристики? Завдання 2. Складіть схему процесного підходу до управління: <i>вхід → процеси → вихід → зворотний зв'язок</i>. Завдання 3. Проаналізуйте приклад організації, яка перейшла від функціональної до процесної моделі управління. Які переваги це дало? Кейс 1. Компанія X має проблеми з дублюванням функцій у різних підрозділах. Як впровадження процесного підходу може вирішити цю проблему? Кейс 2. У державній установі Y відсутній зворотний зв'язок від клієнтів. Які ризики це створює та які процесні	2	0,6	щотижня

	інструменти можна застосувати для покращення роботи? 5.2 Методи управління проєктами Завдання 1. Охарактеризуйте класичні методи управління проєктами (CPM, PERT, діаграма Ганта). Завдання 2. Складіть порівняльну таблицю традиційних і сучасних методів управління проєктами (<i>Waterfall, Agile, Scrum, Kanban</i>). Завдання 3. Проаналізуйте приклад успішного застосування Agile або Scrum у міжнародній компанії. Кейс 1. IT-компанія Z працює над створенням мобільного застосунку. Який метод управління проєктом буде найефективнішим і чому? Кейс 2. Будівельна компанія W використовує лише діаграми Ганта. Під час реалізації великого проєкту з'являється багато змін. Які методи можна додати для підвищення гнучкості управління?			
Самостійна робота	Тема 5. Система управління організацією: методологія, процес і техніка Питання для розгляду Організаційна діяльність. Система управління – кібернетичний підхід. Принципи управління. Оптимізація управління. Методологія, процес, структура і техніка управління організацією. Соціально-психологічні методи управління (несприйнятливість; поляризація; зіткнення; антагонізм). Завдання управління сучасною діловою організацією. Суб'єкти та об'єкти організаційної діяльності. Завдання для виконання: проведення власних наукових досліджень. Орієнтована тематика дослідження: Природно-наукові засади синергетики. Ентропія. Синергитична концепція самоорганізації. Гнучкість організації. Сталість організації. Формування організаційної структури та проектування організаційних систем. Методи проектування організаційних структур. Органіграми і карти розподілу прав і відповідальності. Процес створення організаційних систем. Значення і завдання організаційного проектування.	9	14	
<i>Тиждень 7</i>				
Лекція 7	Тема 5. Система управління організацією: методологія, процес і техніка	2	0,8	<i>щотижня</i>
Практичне заняття 7	Тема 5. Система управління організацією: методологія, процес і техніка Перелік питань/завдань 5.3 Концепція публічного менеджменту соціальних організацій Завдання 1. Поясніть сутність концепції <i>New Public Management (NPM)</i> . Чим вона відрізняється від класичного бюрократичного адміністрування? Завдання 2. Побудуйте схему принципів публічного менеджменту: <i>ефективність, прозорість, орієнтація на клієнта, підзвітність</i> . Завдання 3. Проаналізуйте приклади впровадження публічного менеджменту в діяльності соціальних організацій (наприклад, благодійних фондів або	2	0,6	<i>щотижня</i>



	соціальних служб). Кейс 1. Соціальна служба А орієнтована лише на виконання формальних процедур, без врахування потреб клієнтів. Як принципи публічного менеджменту можуть змінити її ефективність? Кейс 2. Благодійна організація В впровадила електронні сервіси для звітності та отримання зворотного зв'язку від громади. Як це впливає на довіру та прозорість її діяльності?			
Самостійна робота	Тема 5. Система управління організацією: методологія, процес і техніка Питання для розгляду Самоврядування та його принципи. Організаційна структура управління (поняття, елементи, ланки, ступені, зв'язки, рівні управління). Еволюція апарату управління організацій. Електронний бізнес. Державне регулювання та підтримка підприємств. Управління державною власністю. Розвиток і вдосконалення організаційних систем. Проектне та матричне управління Завдання для виконання: проведення власних наукових досліджень. Орієнтована тематика дослідження: Оцінка ефективності організаційних проектів. Планування діяльності організації. Бізнес планування. Організації, що самонавчаються. Умови існування організацій, що самонавчаються. Організації майбутнього. Нові тенденції в розвитку організацій	9	14	
Змістовий модуль 2. Проектування організаційних структур				
<i>Тиждень 8</i>				
Лекція 8	Тема 6. Самоорганізація	2	0,8	<i>щотижня</i>
Практичне заняття 8	Тема 6. Самоорганізація Перелік питань/завдань 6.1 Синергетична концепція організації Завдання 1. Поясніть суть синергетичної концепції організації. Що таке синергетичний ефект і як він виникає? Завдання 2. Складіть схему взаємодії елементів організації, що призводить до синергетичного ефекту (вхід → взаємодія → результати → зворотний зв'язок). Завдання 3. Проаналізуйте приклад організації, де самоорганізація та взаємодія елементів підвищили ефективність роботи. Кейс 1. Компанія А впровадила міжфункціональні команди для розробки нового продукту. Як це демонструє синергетичний ефект? Кейс 2. У державній установі В зміни у внутрішніх процесах призвели до несподіваного покращення якості послуг. Чи можна це вважати проявом синергетичної організації? 6.2 Організаційна гнучкість Завдання 1. Охарактеризуйте види організаційної гнучкості: стратегічна, структурна, процесна, культурна. Завдання 2. Складіть таблицю прикладів організацій, які ефективно застосовують різні види гнучкості для	2	0,6	<i>щотижня</i>



	адаптації до змін ринку. Завдання 3. Проаналізуйте приклад компанії, яка швидко адаптувалася до зовнішніх змін завдяки гнучкій структурі управління. Кейс 1. Компанія Х зіткнулася зі зміною законодавства, що вплинуло на виробничі процеси. Як організаційна гнучкість допомогла швидко адаптуватися? Кейс 2. Соціальна служба Y впровадила гнучкі робочі процеси під час пандемії. Які переваги це дало для якості послуг? 6.3 Організаційне планування Завдання 1. Поясніть сутність організаційного планування та його рівні: стратегічне, тактичне та оперативне. Завдання 2. Складіть схему процесу планування в організації з урахуванням прогнозування, розподілу ресурсів та контролю. Завдання 3. Проаналізуйте приклад успішного застосування SWOT-аналізу або сценарного планування у компанії для прийняття управлінських рішень. Кейс 1. Компанія Z планує вихід на новий ринок. Як стратегічне планування допомагає передбачити ризики та оцінити ресурси? Кейс 2. Благодійна організація W використовує сценарне планування для проектів із різним рівнем фінансування. Які переваги це дає для ефективності діяльності?			
Самостійна робота	Тема 6. Самоорганізація Питання для розгляду Самоврядування та його принципи. Організаційна структура управління (поняття, елементи, ланки, ступені, зв'язки, рівні управління). Еволюція апарату управління організацій. Електронний бізнес. Державне регулювання та підтримка підприємств. Управління державною власністю. Розвиток і вдосконалення організаційних систем. Проктне та матричне управління Завдання для виконання: проведення власних наукових досліджень. Орієнтована тематика дослідження: Природно-наукові засади синергетики. Ентропія. Синергитична концепція самоорганізації. Гнучкість організації. Сталість організації. Формування організаційної структури та проектування організаційних систем. Методи проектування організаційних структур. Органіграми і карти розподілу прав і відповідальності. Процес створення організаційних систем. Значення і завдання організаційного проектування. Оцінка ефективності організаційних проектів. Планування діяльності організації. Бізнес планування. Організації, що самонавчаються. Умови існування організацій, що самонавчаються. Організації майбутнього. Нові тенденції в розвитку організацій.	9	14	
<i>Тиждень 9</i>				
Лекція 9	Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації	2	0,8	щотижня

Практичне заняття 9	Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації Перелік питань/завдань 7.1 Зовнішнє середовище організації Завдання 1. Поясніть, що входить до складу зовнішнього середовища організації: економічні, політичні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові фактори. Завдання 2. Складіть таблицю прикладів впливу зовнішніх факторів на діяльність конкретних компаній у різних країнах (наприклад, зміни податкового законодавства, технологічні інновації, соціальні тренди). Завдання 3. Проаналізуйте, як глобальні тенденції (глобалізація, цифровізація, зміна клімату) впливають на стратегічні рішення організацій. Кейс 1. Компанія Х планує вийти на новий міжнародний ринок, де діють суворі екологічні стандарти. Які зовнішні фактори слід врахувати для прийняття стратегічного рішення? Кейс 2. У країні Y відбулися політичні зміни, що вплинули на податкову політику. Як це може відобразитися на діяльності місцевого та іноземного бізнесу? 7.2 Внутрішнє середовище організації Завдання 1. Визначте основні складові внутрішнього середовища організації: структура, корпоративна культура, ресурси (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні), внутрішні процеси. Завдання 2. Побудуйте таблицю аналізу сильних і слабких сторін організації (SWOT), виходячи з її ресурсів та внутрішніх процесів. Завдання 3. Проаналізуйте вплив внутрішніх факторів на прийняття управлінських рішень у конкретній компанії. Кейс 1. У компанії Z спостерігаються конфлікти між відділами через неефективну комунікацію. Як внутрішнє середовище впливає на її продуктивність? Кейс 2. Компанія W планує реструктуризацію. Які внутрішні фактори слід врахувати, щоб зміни були успішними?	2	0,6	щотижня
Самостійна робота	Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації Питання для розгляду Фактори внутрішнього середовища організації. Взаємозв'язок внутрішніх факторів. Методи дослідження внутрішнього середовища організації. SWOT-аналіз організації. Загальні характеристики організації: розмір, складність або диференціація, формалізація, контроль, адміністративний компонент, бюрократизація, централізація, рівні влади, традиціоналізм і конфігурація. Високі і плоскі організації. Завдання для виконання: написання есе за проблематикою навчальної дисципліни. Орієнтовні теми есе: Організація роботи щодо стимулювання зростання продуктивності праці. Характеристика однієї на вибір теорії (теорія вибору керівників, теорія організації цілей, теорія потреб, теорія справедливості).	9	14	

Тиждень 10

Лекція 10	Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації	2	0,8	<i>щотижня</i>
Практичне заняття 10	Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації Перелік питань/завдань 7.3 Методи дослідження середовища організації Завдання 1. Опишіть основні методи дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, бенчмаркінг, сценарне планування, опитування, експертні оцінки. Завдання 2. Побудуйте порівняльну таблицю методів: метод → ціль дослідження → переваги → обмеження. Завдання 3. Проаналізуйте, як комбінація кількісних та якісних методів допомагає організації своєчасно виявляти ризики та можливості. Кейс 1. Компанія Q використовує лише SWOT-аналіз для оцінки ринкових можливостей. Які ризики та обмеження цього підходу? Кейс 2. Організація планує вихід на новий ринок за допомогою PESTEL-аналізу та опитування споживачів. Як поєднання цих методів може покращити якість стратегічного рішення?	2	0,6	<i>щотижня</i>
Самостійна робота	Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації Питання для розгляду Функції організацій. Виробничі функції. Функції управління. Функції організації та їх організаційне оформлення у вигляді структур нових і діючих організацій. Методика функціонально-вартісного аналізу ISO 9000. Завдання для виконання: написання есе на тему: «Коригування організаційних структур внаслідок проведення функціонально-вартісного аналізу»	9	14	

Тиждень 11

Лекція 11	Тема 8. Організаційне проєктування	2	0,8	<i>щотижня</i>
Практичне заняття 11	Тема 8. Організаційне проєктування Перелік питань/завдань 8.1 Визначення та принципи організаційного проєктування Завдання 1. Поясніть сутність організаційного проєктування. Визначте його основні принципи: цільова спрямованість, системність, гнучкість, економічність, адаптивність. Завдання 2. Побудуйте таблицю «Принцип → Суть → Приклад застосування в організації». Завдання 3. Проаналізуйте, як порушення принципів організаційного проєктування може призвести до зниження ефективності компанії. Кейс 1. Компанія X швидко розширюється, але не змінила свою структуру управління. Які принципи організаційного проєктування були порушені? Кейс 2. Організація Y хоче скоротити витрати на управлінський апарат. Які принципи проєктування їй варто врахувати? 8.2 Управління проєктуванням	2	0,6	<i>щотижня</i>

	Завдання 1. Визначте основні етапи управління організаційним проектуванням: аналіз потреб, постановка цілей, розробка варіантів, вибір оптимального рішення, впровадження, контроль. Завдання 2. Складіть таблицю «Етап→Завдання→Методи→Приклад». Завдання 3. Дослідіть, як застосування ІТ-інструментів (систем ERP, CRM, програм для моделювання бізнес-процесів) впливає на ефективність управління проектуванням. Кейс 1. У компанії Z відсутня чітка послідовність етапів управління проектуванням, що призвело до плутанини у процесах. Як виправити ситуацію? Кейс 2. Організація W планує впровадити нову управлінську структуру з використанням ERP-системи. Які ризики та переваги цього підходу?			
Самостійна робота	Тема 8. Організаційне проектування Питання для розгляду Концептуальні терміни: організаційна форма управління (ОФУ), відносини, стратегія, структура управління, рівень управління. Переваги та недоліки організаційних форм управління. Методологія проектування організаційних форм управління. Технологія проектування організаційних форм управління.. Завдання для виконання: проведення власного дослідження за тематикою: «Оцінка організаційних форм управління»	9	14	
<i>Тиждень 12</i>				
Лекція 12	Тема 8. Організаційне проектування	2	0,8	<i>щотижня</i>
Практичне заняття 12	Тема 8. Організаційне проектування Перелік питань/завдань 8.3 Перспективи розвитку організаційних утворень Завдання 1. Опишіть основні сучасні тенденції розвитку організацій: цифровізація, автоматизація, розвиток віртуальних і мережових структур, орієнтація на сталий розвиток. Завдання 2. Складіть таблицю «Тенденція→Вплив на організаційну структуру→Приклад компанії». Завдання 3. Проаналізуйте, як впровадження гнучких методів управління (Agile, Scrum, Holacracy) змінює організаційні утворення. Кейс 1. Які перспективи та виклики створює перехід міжнародної корпорації на гнучку організаційну модель із децентралізованим управлінням? Кейс 2. Стартап Y працює у віртуальному форматі без фізичного офісу. Які переваги та ризики такої організаційної форми?	2	0,6	<i>щотижня</i>
Самостійна робота	Тема 8. Організаційне проектування Питання для розгляду Перспективи розвитку організаційних утворень. Довгострокове й короткострокове планування в організації. Стратегічне планування та його роль в розвитку організації.	9	14	

	Завдання для виконання: визначення ролі менеджерів кожної ланки управління в процесі організаційного планування – презентація дослідження у вигляді есе.			
<i>Тиждень 13</i>				
Лекція 13	Тема 9. Типи організацій	2	0,8	щотижня
Практичне заняття 13	Тема 9. Типи організацій Перелік питань/завдань 9.1 Первинні та вторинні організації. Механістичні та органічні організації. Формальні та неформальні організації Завдання 1. Поясніть відмінності між первинними та вторинними організаціями. Наведіть приклади для кожного типу. Завдання 2. Складіть порівняльну таблицю: <i>Тип організації</i> → <i>Основні характеристики</i> → <i>Приклади</i> . Завдання 3. Проаналізуйте взаємодію формальних і неформальних організацій у межах однієї компанії. Кейс 1. У виробничій компанії працівники створили неформальні групи, що протидіють офіційним інструкціям керівництва. Які наслідки це може мати? Кейс 2. IT-компанія працює за органічною моделлю, але у процесі масштабування почала переходити до механістичної структури. Які ризики і переваги цього переходу? 9.2 Класифікація організацій на основі їх цілей Завдання 1. Поясніть, як класифікуються організації залежно від їхніх цілей (комерційні, некомерційні, змішані). Завдання 2. Складіть таблицю: <i>Тип організації за цілями</i> → <i>Основна мета</i> → <i>Приклад</i> . Завдання 3. Проаналізуйте, як зміна цілей організації може вплинути на її структуру та управлінські процеси. Кейс 1. Громадська організація вирішила розпочати комерційну діяльність для фінансування своїх соціальних проєктів. Які переваги та обмеження це створює? Кейс 2. Комерційна компанія переходить до моделі соціального підприємництва. Як це вплине на її місію та стратегічні цілі?	2	0,6	щотижня
Самостійна робота	Тема 9. Типи організацій Питання для розгляду Типи організацій по взаємодії із зовнішнім середовищем. Типи організацій по взаємодії підрозділів. Типи організацій по відношенню до людини. Корпоративна організація та індивідуалістична організація. Організаційно-правові форми організацій. Господарські товариства. Підприємства колективної власності. Малі підприємства. Типи організацій за функціональним призначенням (факторингові, інжинірингові та лізингові). Завдання для виконання: написання есе на тему: «Порівняльна характеристика типів організацій» (класифікації організацій та відповідні критерії порівняння студенти обирають самостійно)	9	14	



Тиждень 14

Лекція 14	Тема 9. Типи організацій	2	0,8	<i>щотижня</i>
Практичне заняття 14	Тема 9. Типи організацій. Перелік питань/завдань 9.3. Некомерційні організації Завдання 1. Визначте сутність некомерційних організацій і їхні ознаки. Завдання 2. Складіть таблицю: <i>Тип некомерційної організації</i> → <i>Джерела фінансування</i> → <i>Сфери діяльності</i> → <i>Приклад</i> . Завдання 3. Проаналізуйте роль некомерційних організацій у вирішенні соціально-економічних проблем. Кейс 1. Благодійний фонд втратив основного донора й опинився у кризі. Які шляхи стабілізації діяльності можливі? Кейс 2. Некомерційна освітня організація розширює діяльність у міжнародному масштабі. Які виклики та перспективи це створює? 9.4 Правові форми організацій та їх види Завдання 1. Визначте основні правові форми організацій (АТ, ТОВ, кооперативи, громадські об'єднання, благодійні фонди). Завдання 2. Складіть порівняльну таблицю: <i>Правова форма</i> → <i>Порядок створення</i> → <i>Відповідальність учасників</i> → <i>Особливості управління</i> . Завдання 3. Проаналізуйте, як вибір правової форми впливає на залучення інвестицій та розвиток організації. Кейс 1. Засновники бізнесу обирають між створенням АТ і ТОВ. Які критерії слід врахувати при ухваленні рішення? Кейс 2. Група підприємців створює кооператив для спільного використання ресурсів. Які правові та організаційні переваги має ця форма?	2	0,6	<i>щотижня</i>
Самостійна робота	Тема 9. Типи організацій Питання для розгляду Корпоративні організації та їх різновиди. Поняття та види стратегічного альянсу. Історія і сутність фінансово-промислових груп. Міжнародні спільні підприємства. Поняття, сутність та критика транснаціональних компаній (антиглобалісти, альтерглобалісти, екологи). Міжнародні організації загальної компетенції. Міжнародні організації спеціальної компетенції. Міжнародні універсальні та регіональні організації. Завдання для виконання: проведення власного дослідження на тему перспектив розвитку міжнародних організацій як механізму міждержавної кооперації.	9	14	
<i>Тиждень 15</i>				
Лекція 15	Тема 10. Культура та комунікація в організації	2	0,8	<i>щотижня</i>
Практичне заняття 15	Тема 10. Культура та комунікація в організації Перелік питань/завдань 10.1 Організаційна культура Завдання 1. Поясніть сутність організаційної культури та її роль у формуванні поведінки співробітників і досягненні стратегічних цілей організації.	2	0,6	<i>щотижня</i>

	Завдання 2. Складіть таблицю «Елемент культури → Опис → Приклад застосування в компанії». Завдання 3. Проаналізуйте, як зміни в організаційній культурі можуть впливати на ефективність компанії та залученість працівників. Кейс 1. У компанії Х працівники ігнорують правила внутрішньої комунікації та процедури. Які наслідки це може мати для корпоративної культури? Кейс 2. Організація У хоче підвищити інноваційність команди. Які зміни в культурі слід впровадити для досягнення цієї мети? 10.2 Типологія культурних типів Завдання 1. Охарактеризуйте основні типи організаційних культур: культура влади, рольова культура, культура завдань, культура особистості. Завдання 2. Побудуйте таблицю «Тип культури → Основні характеристики → Приклади компаній». Завдання 3. Проаналізуйте, як поєднання різних культурних типів може впливати на процеси прийняття рішень у великій організації. Кейс 1. Компанія Z працює за рольовою культурою, але прагне перейти до культури завдань для проектних команд. Які виклики та переваги цього переходу? Кейс 2. У стартапі W спостерігається культура особистості. Як це впливає на ефективність роботи команди та взаємодію між працівниками? 10.3 Управлінські види спілкування Завдання 1. Опишіть основні види управлінського спілкування: вербальне та невербальне, формальне та неформальне, вертикальне та горизонтальне. Завдання 2. Складіть таблицю «Вид спілкування → Основні характеристики → Приклад використання в організації». Завдання 3. Проаналізуйте, як ефективне управлінське спілкування впливає на координацію команд, прийняття рішень і розвиток організаційної культури. Кейс 1. У компанії Q відсутня регулярна горизонтальна комунікація між відділами, що призводить до дублювання роботи. Як це можна вирішити? Кейс 2. Організація R впроваджує внутрішню корпоративну мережу для покращення вертикального спілкування. Які переваги та потенційні ризики цього підходу?			
Самостійна робота	Тема 10. Культура та комунікація в організації Питання для розгляду Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Моделі організаційної культури. Характеристики організаційної культури. Типологія організаційних культур. Підходи до типізації організаційних культур. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей. Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст. Характеристика понять координації та комунікації в організації, їх елементи, система, різновиди, типи; джерела та кодування, перешкоди та бар'єри в комунікативному потоці тощо. Види взаємозалежності підрозділів в організації	9	14	

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	(номінальні, послідовні, обоюдні тощо). Завдання для виконання: написання есе за проблематикою навчальної дисципліни. Орієнтовні теми есе: Неформальна та непрограмована координація. Комунікація як взаємодія та процес. Внутрішньоособиста та міжособиста комунікація в організації. Мережа комунікацій та її види. Інформаційне забезпечення в організації. Інформаційна управлінська діяльність. Характеристики управлінської інформації. Психологічні закономірності управлінської діяльності. Організація та методи прийняття рішень.			
	Лекції, практичні заняття Самостійна робота	60 90 150	14 136 150	
Разом				

5. Види і зміст контрольних заходів

Вид заняття/ роботи	Вид поточного контрольного заходу	Зміст контрольного заходу*	Критерії оцінювання та термін виконання*	Усього балів
1	2	3	4	5
Поточний контроль				
Практичне заняття 1 Тема 1. Методологічні засади теорії організації	Усне опитування і обговорення проблемних питань	Сутність поняття «організація». Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість. Предмет і завдання теорії організації. Поняття, предмет, об'єкт, завдання ТО. Значення організацій. ТО як наука і дисципліна. Зв'язок теорії організації з іншими галузями знань і суміжними дисциплінами. Класифікація теоретичних підходів до формування організацій.	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки. - наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1
	Написання есе за проблематикою навчальної дисципліни	Фактори, що вплинули на становлення і розвиток наукових шкіл управління ХХ століття. Підходи до характеристики розвитку теорії організації. Характерні зміни в системі організацій в ХХІ столітті	Критерії оцінювання есе: Відповідність темі – наскільки есе розкриває обрану проблему навчальної дисципліни. Аргументованість – обґрунтування власної позиції, використання прикладів, фактів, наукових джерел. Логічність і структура – наявність вступу, основної частини, висновків; послідовність викладу. Оригінальність – унікальність думок, авторський підхід, відсутність плагіату. Мова і стиль – грамотність, науково-аналітичний стиль, чіткість формулювань. Оформлення – дотримання вимог (обсяг, шрифт,	1

		інтервал, посилання, список використаних джерел). Термін та вимоги виконання Обсяг: у середньому 2-3 сторінки друкованого тексту (5-6 тис. знаків без пробілів). Строк подання: зазвичай надсилається викладачеві за день до практичного заняття за розкладом Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	
Вирішення практичних завдань та кейсів	1.1 Сутність поняття «організація». Основні організаційні характеристики Завдання 1. Дайте порівняльний аналіз визначень поняття «організація» у вітчизняних і зарубіжних наукових джерелах. Визначте спільні риси та відмінності. Завдання 2. Підготуйте коротку презентацію про основні характеристики організацій (мета, структура, ресурси, культура, середовище). Завдання 3. Складіть логічну схему/діаграму, що ілюструє ключові організаційні характеристики на прикладі конкретної компанії. Кейс 1. Уявіть, що група студентів вирішила створити стартап. Які ключові організаційні характеристики слід визначити для забезпечення його ефективного функціонування? Кейс 2. Велика виробнича компанія стикається з проблемами координації між підрозділами. Проаналізуйте, які організаційні характеристики можуть бути	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу - о правильність виділення проблеми; - о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення - о обґрунтованість висновків; - о використання теоретичних положень дисципліни; - о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість - о реалістичність і застосовність рішення; - о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність - о нестандартні підходи; - о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу - о логічна послідовність кроків вирішення; - о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль	2

		причиною труднощів та які шляхи їх вирішення. 1.2 Класифікація теоретичних підходів до формування організацій Завдання 1. Зробіть порівняльний аналіз основних теоретичних підходів до формування організацій. Завдання 2. Підготуйте коротку презентацію з теми «Еволюція теоретичних підходів до формування організацій». Завдання 3. Складіть схему різних підходів до формування організацій. Кейс 1. Стартап студентів планує вийти на міжнародний ринок. Які підходи до організації йому варто врахувати? Кейс 2. Виробнича компанія стикається з проблемами через швидкі зміни на ринку. Який підхід є найбільш доцільним? 1.3 Предмет і завдання теорії організації. Значення для менеджменту Завдання 1. Складіть схему, що відображає предмет та завдання теорії організації. Завдання 2. Дослідіть, як знання теорії організації впливає на діяльність менеджера (на прикладі обраної компанії або галузі). Завдання 3. Підготуйте короткий есе-аналіз: «Чому майбутньому менеджеру необхідно вивчати теорію організацій?». Кейс 1. У компанії спостерігається низька ефективність управління та конфлікти між підрозділами. Як знання предмету та завдань теорії організації може допомогти у вирішенні проблеми? Кейс 2. Міжнародна компанія планує відкрити філію в іншій країні. Яке значення мають завдання теорії організації для забезпечення ефективного	о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).	
--	--	--	---	--

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		менеджменту в новому середовищі?		
Практичне заняття 2 Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі	Усне опитування і обговорення проблемних питань	Загальна характеристика типів організаційних теорій: класична організаційна теорія; некласична організаційна теорія; системна організаційна теорія; ситуаційна організаційна теорія; неомодернізаційна організаційна теорія. Еволюція теоретичних концепцій організації. Основні моделі організації.	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки. - наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1
	Підготовка презентацій за вивченими теоретичними матеріалами	Теми для презентацій: Наукове управління Фредеріка Тейлора і Принципи організації Анрі Файоля. Бюрократична теорія Макса Вебера і Загальна організаційна наука – тектологія Олександра Богданова. Хоторнський експеримент Елтона Мейо і цілеспрямовані організації Честера Барнарда. Теорія Х-У Дугласа Макгрегора і Фактори ефективної організації Ренсіса Лайкерта. Теорія адміністративної поведінки Герберта Саймона і Теорія Гласієра.	Критерії оцінювання презентацій Змістовність - повнота розкриття теми; - використання теоретичних положень та літератури; - наявність прикладів чи ілюстрацій. Структурованість - чіткий поділ на вступ, основну частину, висновки; - логіка та послідовність викладу. Візуальне оформлення - дизайн слайдів (читабельність, відповідний шрифт, кольорова гама); - наявність схем, діаграм, зображень; - відсутність перевантаженості текстом. Ораторська майстерність і комунікація - чіткість, грамотність і доступність пояснень; - вміння утримувати увагу аудиторії; - відповідь на запитання. Оригінальність - авторський підхід до подачі	2

		матеріалу; - креативні ідеї, інтерактивні елементи. Терміни виконання Тривалість виступу: 5-7 хвилин. Обсяг: 5-10 слайдів (залежно від теми). Строк подання: зазвичай за 1 день до дати виступу (щоб викладач міг переглянути матеріал). Презентації захищаються під час практичних занять. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).	
Вирішення практичних завдань та кейсів	2.1 Загальна характеристика типів організаційних теорій Завдання 1. Складіть таблицю, у якій порівняйте основні типи організаційних теорій (класична, неокласична, сучасна) за критеріями: основні представники, ключові ідеї, сильні сторони, обмеження. Завдання 2. Підготуйте коротку презентацію з теми «Етапи розвитку організаційних теорій». Завдання 3. Створіть хронологічну діаграму (таймлайн), яка відображає становлення різних шкіл теорії організацій. Кейс 1. Стартап у сфері креативних індустрій (дизайн-студія) шукає найбільш підходящу організаційну модель. Який тип теорії (класичний, неокласичний, сучасний) доцільно врахувати на початковому етапі розвитку? Кейс 2. Велика промислова компанія з багаторівневою ієрархією відчуває складності з адаптацією до ринкових змін. Який тип теорії організації	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу о правильність виділення проблеми; о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення о обґрунтованість висновків; о використання теоретичних положень дисципліни; о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість о реалістичність і застосовність рішення; о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність о нестандартні підходи; о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу о логічна послідовність кроків вирішення;	1



		найбільш релевантний для подолання проблеми? 2.2 Класична теорія організації Завдання 1. Охарактеризуйте внесок Ф. Тейлора, А. Файоля та М. Вебера у розвиток класичної теорії організації. Завдання 2. Складіть таблицю «Принципи класичної теорії організації та їх застосування у сучасному менеджменті». Завдання 3. Побудуйте схему ієрархічної структури управління на прикладі обраної компанії. Кейс 1. Мережа ресторанів швидкого харчування планує стандартизувати всі процеси (від рецептури до обслуговування). Які ідеї класичної теорії організації можна застосувати? Кейс 2. У виробничій компанії зросла кількість управлінських рівнів, що ускладнило комунікацію. Як принципи класичної школи можуть пояснити проблему?	о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	
Практичне заняття 3 Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі	Усне опитування і обговорення проблемних питань.	«Структура-5» Генрі Мінтцберга і Теорія організаційного потенціалу Ігоря Ансоффа. А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію. Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель «смітника». Теорія інститутів та інституційних змін Дугласа Норта і Ресурсна теорія організації.	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки. - наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1

Бліц-опитування	Сучасні теоретичних Рейнжиніринг.	напрямки розробок.	Критерії оцінювання Правильність відповіді - о точність відтворення термінів, понять, положень; - о відсутність суттєвих помилок. Швидкість реакції - о оперативність відповіді без тривалих пауз; - о здатність відразу орієнтуватися в матеріалі. Лаконічність і чіткість - о відповідь коротка, по суті; - о використання коректної термінології. Повнота (за потреби) - о у складніших питаннях – розкриття основних аспектів, без зайвої деталізації. Мова та стиль - о грамотність; - о відповідність академічному стилю (без жаргону, неточних формулювань). Терміни проведення Час відповіді на запитання: 30-60 секунд. Кількість запитань: зазвичай 5-7 на одного студента (залежно від складності теми). Час проведення в курсі: на практичних заняттях як форма поточного контролю. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1
Вирішення практичних завдань та кейсів	2.3 Неокласична теорія та теорія людських ресурсів Завдання 1. Розкрийте основні результати Хоторнських експериментів та поясніть їх значення для управління. Завдання 2. Складіть таблицю «Відмінності між класичною та неокласичною теоріями організації».	Завдання 3. Підготуйте	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу - о правильність виділення проблеми; - о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення - о обґрунтованість	2

		короткий есе-аналіз на тему «Роль людського фактора у функціонуванні організації». Кейс 1. ІТ-компанія хоче підвищити мотивацію співробітників та зменшити плинність кадрів. Які ідеї неокласичної теорії можна застосувати? Кейс 2. У компанії спостерігається конфлікт між менеджерами та виконавцями: перші орієнтовані на результат, другі – на комфортні умови праці. Як пояснити ситуацію з точки зору теорії «Х» і «У» Мак-Грегора? 2.4 Сучасна теорія організації Завдання 1. Порівняйте системний, ситуаційний та процесний підходи до організації. Завдання 2. Підготуйте презентацію на тему «Сучасні організаційні концепції: мережеві, віртуальні та гнучкі структури». Завдання 3. Складіть схему, що відображає вплив глобалізації та цифровізації на сучасні організації. Кейс 1. Міжнародна логістична компанія планує вийти на нові ринки. Який підхід (системний, ситуаційний чи процесний) найбільш доцільний? Кейс 2. Українська компанія планує перейти на гнучку (agile) модель управління. Які переваги та ризики сучасних організаційних концепцій потрібно врахувати?	висновків; - о використання теоретичних положень дисципліни; - о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість - о реалістичність і застосовність рішення; - о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність - о нестандартні підходи; - о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу - о логічна послідовність кроків вирішення; - о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль - о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).	
Практичне заняття 4 Тема 3. Організація як система	Підготовка презентацій за вивченими теоретичними матеріалами.	Орієнтований план презентації: Формування системних уявлень. Системність як загальна властивість матерії. Будова систем: підсистема, елемент, структура, зв'язок. Класифікація систем. Визначення поняття «організація»: трактування і підходи. Характерні риси	Критерії оцінювання презентацій Змістовність - повнота розкриття теми; - використання теоретичних положень та літератури; - наявність прикладів чи ілюстрацій. Структурованість - чіткий поділ на вступ, основну частину, висновки;	1

	організації. Структури організацій. Поняття структури організації та управління. Основні структури організацій та їх характерні особливості. Принципи управління М. Вебера. Ієрархічна (бюрократична структура): лінійна, багатолінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна. Органічний (адаптивний, гнучкий) тип організаційних структур: інноваційна, проектна, матрична. Фактори вибору і формування структури організації. Соціальна організація і соціальна спільність. Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації. Життєвий цикл організації. Етапи розвитку організації. Діяльність менеджера на кожному з етапів розвитку організації. Антикризові механізми та їх роль в менеджменті організацій. Формальні та неформальні організації. Неформальні лідери та їх роль в управлінні організацією.	- логіка та послідовність викладу. Візуальне оформлення - дизайн слайдів (читабельність, відповідний шрифт, кольорова гама); - наявність схем, діаграм, зображень; - відсутність перевантаженості текстом. Ораторська майстерність і комунікація - чіткість, грамотність і доступність пояснень; - вміння утримувати увагу аудиторії; - відповідь на запитання. Оригінальність - авторський підхід до подачі матеріалу; - креативні ідеї, інтерактивні елементи. Терміни виконання Тривалість виступу: 5-7 хвилин. Обсяг: 5-10 слайдів (залежно від теми). Строк подання: зазвичай за 1 день до дати виступу (щоб викладач міг переглянути матеріал). Презентації захищаються під час практичних занять. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	
Творче завдання	Розробити організаційну структуру власного підприємства (органіграма)	Критерії оцінювання творчого завдання: Відповідність завданню - наявність повної органіграми; - структура відповідає логіці діяльності підприємства. Логічність і обґрунтованість побудови - ієрархія управління відображена чітко; - функції та рівні підпорядкування визначені коректно;	2



		- відсутність суперечностей. Креативність і оригінальність рішення - власний підхід до побудови структури; - врахування специфіки обраного підприємства; - застосування інноваційних підходів (наприклад, матрична чи гібридна структура). Візуальне оформлення органіграми - наочність і зручність сприйняття; - правильне використання графічних елементів (блоки, стрілки, рівні); - відсутність перевантаженості. Аргументація вибору структури - коротке пояснення, чому обрана саме така модель; - зв'язок з цілями та завданнями підприємства. Мова і стиль пояснювальної частини - грамотність і термінологічна коректність; - чіткість і логічність опису. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).	
Проведення та презентація власних наукових досліджень	Орієнтована тематика дослідження: Соціальний ефект організацій. Соціальна відповідальність бізнесу як сучасний тренд менеджменту та підприємництва. Механізм регулювання у соціальних системах: цільова управлінська дія, саморегуляція (самоуправління), організаційний порядок. Відкриті та закриті системи. Статика і динаміка організації. Місія і цілі організації.	Критерії оцінювання Актуальність та новизна теми - вибір сучасної проблематики; - чітке формулювання мети, завдань і об'єкта дослідження; - наявність елементів наукової новизни. Теоретичне підґрунтя - використання наукової літератури, джерел, сучасних публікацій; - правильність цитування та оформлення посилань.	1

		Методологія дослідження - коректність вибору методів; - обґрунтованість їх застосування; - наявність аналітичної бази (статистика, приклади, кейси). Результати та висновки - наукова обґрунтованість результатів; - чіткість, логічність і переконливість висновків; - практичне значення дослідження. Якість презентації - структура виступу (вступ – основна частина – висновки); - наочність і візуалізація (схеми, таблиці, графіки, презентаційні слайди); - відповідність регламенту. Ораторська майстерність та комунікація - чіткість і грамотність мовлення; - здатність утримувати увагу; - уміння відповідати на запитання аудиторії. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	
Вирішення практичних завдань та кейсів	3.1 Організація як соціальна система Завдання 1. Складіть таблицю, у якій порівняйте організацію як технічну систему та як соціальну систему (критерії: цілі, структура, основні елементи, механізми функціонування, ключові фактори ефективності). Завдання 2. Підготуйте коротку презентацію на тему «Соціальні аспекти функціонування організації: роль цінностей, культури, комунікацій». Завдання 3. Розробіть схему, яка відображає взаємозв'язок	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу - о правильність виділення проблеми; - о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення - о обґрунтованість висновків; - о використання теоретичних положень дисципліни; - о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість	1



		між формальною та неформальною структурою організації. Кейс 1. У компанії виникають труднощі через сильний вплив неформальних лідерів на колектив. Як це пояснити з точки зору організації як соціальної системи та які управлінські рішення можна запропонувати? Кейс 2. Міжнародна корпорація планує інтегрувати нову команду з іншої країни. Які соціокультурні аспекти слід врахувати для забезпечення ефективної взаємодії? 3.2 Структура організації Завдання 1. Складіть таблицю, у якій порівняйте основні типи організаційних структур (лінійна, функціональна, дивізійна, матрична, мережева) за критеріями: принцип побудови, переваги, недоліки, приклади застосування. Завдання 2. Підготуйте коротку презентацію з теми «Еволюція організаційних структур у XX-XXI століттях». Завдання 3. Створіть схему (органіграму) організаційної структури обраної компанії та проаналізуйте її відповідність стратегічним цілям підприємства. Кейс 1. Стартап швидко розширюється, але відчуває труднощі з координацією роботи між відділами. Яку організаційну структуру доцільно впровадити та чому? Кейс 2. Велика міжнародна корпорація переходить на матричну структуру управління. Які проблеми можуть виникнути та які переваги ця структура забезпечує? 3.3 Фактори, що впливають на організаційну структуру Завдання 1. Складіть таблицю, у якій відобразіть основні фактори, що	о реалістичність і застосовність рішення; о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність о нестандартні підходи; о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу о логічна послідовність кроків вирішення; о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	
--	--	---	---	--

		впливають на організаційну структуру (внутрішні та зовнішні), із прикладами їх прояву. Завдання 2. Підготуйте коротку презентацію на тему «Вплив зовнішнього середовища на побудову організаційних структур». Завдання 3. Створіть схему, що ілюструє взаємозв'язок між стратегією, розміром компанії, технологіями та організаційною структурою. Кейс 1. Виробнича компанія переходить на автоматизоване виробництво. Як технологічні зміни вплинуть на її організаційну структуру? Кейс 2. Українська компанія планує вихід на ринок ЄС. Які зовнішні фактори можуть зумовити необхідність зміни організаційної структури?		
Практичне заняття 5 Тема 4. Організація як соціум	Підготовка реферату на одну з запропонованих тем та захист його, з підготовкою презентації на практичному занятті	Теми для рефератів: Організаційна діяльність. Оптимізація управління. Методологія, процес, структура і техніка управління організацією. Соціально-психологічні методи управління (несприйнятливості; поляризація; зіткнення; антагонізм). Завдання управління сучасною діловою організацією. Суб'єкти та об'єкти організаційної діяльності. Самоврядування та його принципи. Організаційна структура управління (поняття, елементи, ланки, ступені, зв'язки, рівні управління). Еволюція апарату управління організацій. Електронний бізнес. Державне регулювання та підтримка підприємств. Управління державною власністю. Розвиток і вдосконалення організаційних систем. Проектне та матричне управління	Враховується: Змістовність реферату: Глибина та обґрунтованість розкриття теми. Чи чітко та логічно викладено основні положення реферату? Чи підтверджуються твердження автора фактами та даними? Використання джерел інформації: Чи використані автором достатні та авторитетні джерела інформації? Чи правильно оформлені посилання на джерела? Наукова новизна: Чи містить реферат нові ідеї, думки, результати досліджень? Структура реферату: Відповідність структури вимогам. Чи відповідає структура реферату встановленим стандартам? Наявність чіткої логіки викладу: Правильне оформлення титульного аркуша, змісту, вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел.	2



		Мова та стиль реферату: Грамотність. Чи вірно вжиті слова, граматичні форми, пунктуаційні знаки? Стилістична єдність: Чи відповідає стиль реферату темі та меті дослідження? Ясність та лаконічність викладу. Чи легко читати та розуміти реферат? Презентація: Візуальне оформлення. Чи чітко та лаконічно оформлені слайди презентації? Чи відповідають вони темі та змісту реферату? Структура презентації. Чи відповідає структура презентації логіці реферату? Виступ доповідача. Чи чітко та лаконічно доповідач викладає основні положення реферату? Чи вміє він відповідати на запитання аудиторії? Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).	
Вирішення практичних завдань та кейсів	4.1 Соціальна організація та соціальна спільнота як відкриті системи Завдання 1. Розкрийте сутність концепції «відкритої системи». Які основні ознаки відрізняють відкрити організацію від закритої? Завдання 2. Складіть схему взаємодії соціальної організації із зовнішнім середовищем (ресурси → процеси → результати → зворотний зв'язок). Завдання 3. Наведіть приклади організацій, що успішно адаптувалися до змін у зовнішньому середовищі (економічних, політичних,	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу - о правильність виділення проблеми; - о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення - о обґрунтованість висновків; - о використання теоретичних положень дисципліни; - о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість	2

		технологічних). Кейс 1. Компанія А в умовах економічної кризи скорочує витрати та змінює бізнес-модель. Як це демонструє її як відкриту систему? Кейс 2. Громадська організація В активно співпрацює з міжнародними фондами та державними структурами. Чи можна вважати її прикладом відкритої соціальної спільноти? 4.2 Формальні та неформальні організації Завдання 1. Складіть порівняльну таблицю: <i>формальні організації ↔ неформальні організації</i> (основні риси, переваги, недоліки). Завдання 2. Дослідіть роль неформальних груп у підвищенні чи зниженні ефективності управління. Завдання 3. Проаналізуйте приклади відомих компаній, де неформальні зв'язки суттєво впливали на результати роботи. Кейс 1. У компанії Х офіційно призначений керівник відділу не має впливу на колектив, натомість реальним лідером є досвідчений працівник. Як це впливає на роботу організації? Кейс 2. У міжнародній корпорації Y неформальні групи сприяють швидкому поширенню інноваційних ідей. Чи можна це використати як управлінську перевагу? 4.3 Життєвий цикл організації Завдання 1. Опишіть основні стадії життєвого циклу організації (зародження, зростання, зрілість, занепад, оновлення). Завдання 2. Побудуйте графічну модель життєвого циклу організації та позначте ключові управлінські завдання на кожній стадії. Завдання 3. Проаналізуйте	о реалістичність і застосовність рішення; о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність о нестандартні підходи; о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу о логічна послідовність кроків вирішення; о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).	
--	--	--	---	--



		реальний приклад компанії, що пройшла етап реструктуризації після кризи. Кейс 1. Стартап Z активно зростає, але має проблеми з управлінням фінансами. На якій стадії життєвого циклу перебуває організація і які завдання для менеджменту пріоритетні? Кейс 2. Виробнича компанія Q втратила конкурентоспроможність через застаріле обладнання. Чи може впровадження інновацій стати механізмом «оновлення»? 4.4 Організаційна місія, бачення та цілі Завдання 1. Визначте відмінності між місією, баченням та стратегічними цілями організації. Завдання 2. Наведіть приклади місій провідних міжнародних компаній та поясніть, як вони відображають цінності та напрям розвитку. Завдання 3. Складіть модель «дерево цілей» для умовної організації (місія → бачення → стратегічні цілі → тактичні завдання). Кейс 1. Компанія R визначила місію як «забезпечення сталого розвитку через інновації». Які стратегічні цілі можуть впливати з цієї місії? Кейс 2. Університет S сформулював місію як «підготовка конкурентоспроможних фахівців для глобального ринку праці». Яким має бути його бачення на перспективу 10 років?	
--	--	---	--

Практичне заняття 6 Тема 5. Система управління організацією: методологія, процес і техніка	Усне опитування і обговорення проблемних питань	Фактори внутрішнього середовища організації. Взаємозв'язок внутрішніх факторів. Методи дослідження внутрішнього середовища організації. SWOT-аналіз організації. Загальні характеристики організації: розмір, складність або диференціація, формалізація, контроль, адміністративний компонент, бюрократизація, централізація, рівні влади, традиціоналізм і конфігурація. Високі і плоскі організації.	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки. - наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1
	Вирішення практичних завдань та кейсів	5.1 Процес в організації Завдання 1. Дайте визначення організаційного процесу. Які його основні етапи та характеристики? Завдання 2. Складіть схему процесного підходу до управління: <i>вхід → процеси → вихід → зворотний зв'язок</i>. Завдання 3. Проаналізуйте приклад організації, яка перейшла від функціональної до процесної моделі управління. Які переваги це дало? Кейс 1. Компанія Х має проблеми з дублюванням функцій у різних підрозділах. Як впровадження процесного підходу може вирішити цю проблему? Кейс 2. У державній установі У відсутній зворотний зв'язок від клієнтів. Які ризики це створює та які процесні інструменти можна застосувати для покращення роботи? 5.2 Методи управління проєктами Завдання 1. Охарактеризуйте класичні методи управління	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу - о правильність виділення проблеми; - о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення - о обґрунтованість висновків; - о використання теоретичних положень дисципліни; - о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість - о реалістичність і застосовність рішення; - о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність - о нестандартні підходи; - о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу - о логічна послідовність	2



	проектами (CPM, PERT, діаграма Ганта). Завдання 2. Складіть порівняльну таблицю традиційних і сучасних методів управління проектами (<i>Waterfall, Agile, Scrum, Kanban</i>). Завдання 3. Проаналізуйте приклад успішного застосування Agile або Scrum у міжнародній компанії. Кейс 1. ІТ-компанія Z працює над створенням мобільного застосунку. Який метод управління проектом буде найефективнішим і чому? Кейс 2. Будівельна компанія W використовує лише діаграми Ганта. Під час реалізації великого проєкту з'являється багато змін. Які методи можна додати для підвищення гнучкості управління? 5.3 Концепція публічного менеджменту соціальних організацій Завдання 1. Поясніть сутність концепції <i>New Public Management (NPM)</i>. Чим вона відрізняється від класичного бюрократичного адміністрування? Завдання 2. Побудуйте схему принципів публічного менеджменту: <i>ефективність, прозорість, орієнтація на клієнта, підзвітність</i>. Завдання 3. Проаналізуйте приклади впровадження публічного менеджменту в діяльності соціальних організацій (наприклад, благодійних фондів або соціальних служб). Кейс 1. Соціальна служба А орієнтована лише на виконання формальних процедур, без врахування потреб клієнтів. Як принципи публічного менеджменту можуть змінити її ефективність? Кейс 2. Благодійна організація В впровадила електронні	кроків вирішення; о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).	
--	---	--	--



		сервіси для звітності та отримання зворотного зв'язку від громади. Як це впливає на довіру та прозорість її діяльності?		
Практичне заняття 7 Тема 5. Система управління організацією: методологія, процес і техніка	Усне опитування і обговорення проблемних питань	Організація роботи щодо стимулювання зростання продуктивності праці. Функції організацій. Методика функціонально-вартісного аналізу Коригування організаційних структур внаслідок проведення функціонально-вартісного аналізу	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки. - наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1
	Ділова гра з організаційного проектування	Сценарій гри: Етап 1: Формування команд Етап 2: Опис вихідної ситуації Етап 3: Аналіз і проектування організаційної структури Етап 4: Презентація проекту Етап 5: Обговорення та зворотний зв'язок Етап 6: Оцінка ефективності	Гра спрямована на розвиток аналітичних, управлінських і командних навичок, необхідних для ефективного проектування та управління організацією. Оцінювання: - Правильність та обґрунтованість рішень команд. - Активність учасників у обговоренні. - Вміння працювати в команді. - Комунікативні навички Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1

	Модульний контроль 1 проходження тестів у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle)	https://moodle.znu.edu.ua/mod/quiz/view.php?id=195875	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-2: – незадовільний рівень: 0-5 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу). 6 – 1 бал; 7-10 – 2 бали. <i>Тестове завдання розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	2
Практичне заняття 8 Тема 6. Самоорганізація	Усне опитування і обговорення проблемних питань	Поняття та сутність самоорганізації (теоретичні підходи до визначення; самоорганізація як механізм розвитку систем). Принципи самоорганізації: - відкритість; - динамічна рівновага; - адаптивність; - нелінійність і синергетичні ефекти. Самоорганізація в соціальних системах: - індивідуальна самоорганізація (особистісна ефективність, тайм-менеджмент); - колективна самоорганізація (команди, організації, спільноти). Самоорганізація в організаційному управлінні (роль самоорганізації у формуванні організаційних структур; самокеровані команди; практики децентралізованого управління. Самоорганізація та лідерство (вплив стилів лідерства на розвиток самоорганізаційних процесів; роль лідера у підтримці самоорганізації в колективі). Інструменти та технології самоорганізації (Agile, Scrum, Holacracy; системи гнучкого	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки. - наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1



		управління; цифрові інструменти підтримки самоорганізації).		
Вирішення практичних завдань і навчальних кейсів	6.1 Синергетична концепція організації Завдання 1. Поясніть суть синергетичної концепції організації. Що таке синергетичний ефект і як він виникає? Завдання 2. Складіть схему взаємодії елементів організації, що призводить до синергетичного ефекту (вхід → взаємодія → результати → зворотний зв'язок). Завдання 3. Проаналізуйте приклад організації, де самоорганізація та взаємодія елементів підвищили ефективність роботи. Кейс 1. Компанія А впровадила міжфункціональні команди для розробки нового продукту. Як це демонструє синергетичний ефект? Кейс 2. У державній установі В зміни у внутрішніх процесах призвели до несподіваного покращення якості послуг. Чи можна це вважати проявом синергетичної організації? 6.2 Організаційна гнучкість Завдання 1. Охарактеризуйте види організаційної гнучкості: стратегічна, структурна, процесна, культурна. Завдання 2. Складіть таблицю прикладів організацій, які ефективно застосовують різні види гнучкості для адаптації до змін ринку. Завдання 3. Проаналізуйте приклад компанії, яка швидко адаптувалася до зовнішніх змін завдяки гнучкій структурі управління. Кейс 1. Компанія Х зіткнулася зі зміною законодавства, що вплинуло на виробничі процеси. Як організаційна гнучкість допомогла швидко адаптуватися? Кейс 2. Соціальна служба Y	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу - о правильність виділення проблеми; - о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення - о обґрунтованість висновків; - о використання теоретичних положень дисципліни; - о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість - о реалістичність і застосовність рішення; - о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність - о нестандартні підходи; - о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу - о логічна послідовність кроків вирішення; - о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль - о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).	2	

	впровадила гнучкі робочі процеси під час пандемії. Які переваги це дало для якості послуг? 6.3 Організаційне планування Завдання 1. Поясніть сутність організаційного планування та його рівні: стратегічне, тактичне та оперативне. Завдання 2. Складіть схему процесу планування в організації з урахуванням прогнозування, розподілу ресурсів та контролю. Завдання 3. Проаналізуйте приклад успішного застосування SWOT-аналізу або сценарного планування у компанії для прийняття управлінських рішень. Кейс 1. Компанія Z планує вихід на новий ринок. Як стратегічне планування допомагає передбачити ризики та оцінити ресурси? Кейс 2. Благодійна організація W використовує сценарне планування для проектів із різним рівнем фінансування. Які переваги це дає для ефективності діяльності?		
Ділова гра	Рольова гра «Самоорганізація в дії» <i>Мета гри:</i> навчити учасників застосовувати принципи самоорганізації у груповій роботі, відчувати різницю між централізованим керівництвом та самоорганізаційними процесами, розвинути навички командної взаємодії. Кількість учасників: 8-20 осіб (оптимально 10-12). Час проведення: 30 хвилин. <i>Сюжет:</i> Учасники утворюють «проектну команду», яка має виконати завдання: розробити план запуску нового продукту/послуги на ринку. Спочатку команда працює за жорстко централізованою моделлю управління, а потім переходить до самоорганізованої взаємодії.	Критерії оцінювання учасників гри: 1. Активність та ініціативність - о участь у дискусії; - о готовність пропонувати ідеї; - о прояв лідерських якостей (якщо доречно). 2. Взаємодія в команді - о вміння слухати інших; - о підтримка колег; - о конструктивність у вирішенні конфліктних ситуацій. 3. Здатність до самоорганізації - о участь у самостійному розподілі ролей та завдань; - о відповідальність за виконання своєї частини роботи; - о дотримання домовленостей.	1

		<i>Ролі:</i> Керівник-«диктатор» (призначається викладачем) – у першому етапі бере на себе всі рішення, розподіляє завдання, не допускає ініціативи. Члени команди – виконують доручення, не мають права ініціювати власні ідеї на першому етапі. Модератор/спостерігач (викладач або студент) – фіксує, як відбувається взаємодія, які проблеми виникають. <i>Етапи гри</i> Етап 1. Централізована модель Команда намагається скласти план під керівництвом «диктатора». Учасники виконують лише розподілені ролі без права ініціативи. Результати обговорюються: які труднощі виникли, чи ефективною була взаємодія, чи задоволені учасники. Етап 2. Самоорганізація Тепер учасники працюють без керівника, самостійно визначають завдання, ролі й способи співпраці. Можна дозволити застосовувати Agile-принципи, мозковий штурм або інші методи. Важливо, щоб кожен мав право висловитися та взяти на себе частину відповідальності. Етап 3. Порівняння результатів Команди презентують обидва варіанти плану. Викладач та учасники аналізують: що було ефективніше; як змінилася якість і швидкість роботи; як змінилася мотивація та залученість. Очікувані результати Учасники на практиці відчують різницю між директивним управлінням і самоорганізацією. Розвивають навички співпраці, комунікації та колективної відповідальності.	4. Креативність та нестандартні рішення о пропозиції оригінальних ідей; о застосування інноваційних підходів до виконання завдання. 5. Якість внеску у спільний результат о наскільки робота учасника вплинула на підсумковий продукт; о практичність і цінність запропонованих рішень. 6. Презентаційні навички о чіткість і грамотність висловлювань; о вміння аргументувати власну позицію; о здатність відповідати на запитання. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	
--	--	--	---	--

		Усвідомлюють значення гнучких структур і командної роботи у менеджменті.		
Практичне заняття 9 Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації	Усне опитування і обговорення проблемних питань	Поняття та структура внутрішнього середовища організації – ресурси, кадри, організаційна культура, управлінські процеси. Поняття та структура зовнішнього середовища організації – макро- та мікросередовище, конкуренти, постачальники, споживачі, регуляторні органи. Фактори внутрішнього середовища, що впливають на ефективність організації – управлінські рішення, мотивація персоналу, технології. Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність організації – політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти (PESTEL). Взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища організації – як внутрішні ресурси адаптуються до зовнішніх умов.	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки. - наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1
	Написання есе за проблематикою навчальної дисципліни	Тематика есе: 1. Вплив внутрішнього середовища на ефективність організації: ресурси, управлінські процеси та організаційна культура У цьому есе можна розглянути, як внутрішні ресурси, структура управління, компетенції персоналу та корпоративна культура формують здатність організації до досягнення стратегічних цілей. Можна навести приклади того, як сильне внутрішнє середовище підтримує інновації та конкурентоспроможність. 2. Зовнішнє середовище організації та його роль у стратегічному управлінні Тема передбачає аналіз макро- та мікрофакторів зовнішнього середовища: політичних,	Критерії оцінювання есе: Відповідність темі – наскільки есе розкриває обрану проблему навчальної дисципліни. Аргументованість – обґрунтування власної позиції, використання прикладів, фактів, наукових джерел. Логічність і структура – наявність вступу, основної частини, висновків; послідовність викладу. Оригінальність – унікальність думок, авторський підхід, відсутність плагіату. Мова і стиль – грамотність, науково-аналітичний стиль, чіткість формулювань. Оформлення – дотримання вимог (обсяг, шрифт, інтервал, посилання, список	2

	економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових (PESTEL), а також конкуренції та взаємодії з партнерами. Можна оцінити, як зовнішнє середовище впливає на прийняття стратегічних рішень. 3. Взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища організації: адаптація та стратегічна гнучкість Це есе зосереджується на тому, як внутрішні ресурси та організаційні процеси повинні адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Можна розглянути приклади успішних та невдалих адаптацій компаній у кризових ситуаціях. 4. Методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації: SWOT, PESTEL та інші інструменти У цьому есе можна розкрити методологію аналізу середовища організації, пояснити, як проводиться оцінка сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, а також як використовуються ці дані для стратегічного планування. 5. Вплив зовнішніх факторів на інноваційний розвиток організації Тема дозволяє розглянути, як ринок, технологічні зміни, регуляторні умови та суспільні тенденції стимулюють або стримують інновації в компанії, і яку роль у цьому відіграє внутрішня організаційна структура та культура. 6. Ризики та можливості зовнішнього середовища: стратегічне управління та прийняття рішень Есе можна присвятити аналізу того, як організації визначають ризики зовнішнього середовища, оцінюють їх	використаних джерел). Термін та вимоги виконання Обсяг: у середньому 2-3 сторінки друкованого тексту (5-6 тис. знаків без пробілів). Строк подання: зазвичай надсилається викладачеві за день до практичного заняття за розкладом. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).
--	--	---

		вплив і використовують можливості для досягнення конкурентних переваг. 7. Практичні кейси взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища в діяльності сучасних компаній Тема передбачає розгляд конкретних прикладів компаній, які успішно інтегрували внутрішні ресурси та процеси з вимогами зовнішнього середовища, досягнувши високої ефективності та конкурентоспроможності.	
Вирішення практичних завдань та кейсів	7.1 Зовнішнє середовище організації Завдання 1. Поясніть, що входить до складу зовнішнього середовища організації: економічні, політичні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові фактори. Завдання 2. Складіть таблицю прикладів впливу зовнішніх факторів на діяльність конкретних компаній у різних країнах (наприклад, зміни податкового законодавства, технологічні інновації, соціальні тренди). Завдання 3. Проаналізуйте, як глобальні тенденції (глобалізація, цифровізація, зміна клімату) впливають на стратегічні рішення організацій. Кейс 1. Компанія Х планує вийти на новий міжнародний ринок, де діють суворі екологічні стандарти. Які зовнішні фактори слід врахувати для прийняття стратегічного рішення? Кейс 2. У країні Y відбулися політичні зміни, що вплинули на податкову політику. Як це може відобразитися на діяльності місцевого та іноземного бізнесу? 7.2 Внутрішнє середовище організації	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу - о правильність виділення проблеми; - о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення - о обґрунтованість висновків; - о використання теоретичних положень дисципліни; - о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість - о реалістичність і застосовність рішення; - о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність - о нестандартні підходи; - о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу - о логічна послідовність кроків вирішення; - о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль - о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю.	1

		Завдання 1. Визначте основні складові внутрішнього середовища організації: структура, корпоративна культура, ресурси (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні), внутрішні процеси. Завдання 2. Побудуйте таблицю аналізу сильних і слабких сторін організації (SWOT), виходячи з її ресурсів та внутрішніх процесів. Завдання 3. Проаналізуйте вплив внутрішніх факторів на прийняття управлінських рішень у конкретній компанії. Кейс 1. У компанії Z спостерігаються конфлікти між відділами через неефективну комунікацію. Як внутрішнє середовище впливає на її продуктивність? Кейс 2. Компанія W планує реструктуризацію. Які внутрішні фактори слід врахувати, щоб зміни були успішними?	Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	
Практичне заняття 10 Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації	Усне опитування і обговорення проблемних питань	Аналіз зовнішнього середовища організації – методи SWOT, PESTEL, конкурентний аналіз. Аналіз внутрішнього середовища організації – оцінка ресурсів, компетенцій, управлінських процесів. Стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища – реактивні та проактивні підходи. Ризики та можливості зовнішнього середовища – як визначати й використовувати для стратегічного планування. Приклади інтеграції внутрішніх і зовнішніх факторів у прийнятті управлінських рішень – кейси реальних компаній.	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки. - наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1
	Підготовка презентацій за вивченими	Орієнтовані теми презентацій: 1. «Внутрішнє середовище організації: як ресурси та	Критерії оцінювання презентацій Змістовність - повнота розкриття теми;	2

теоретичними матеріалами	культура визначають успіх компанії» – аналіз ролі кадрового потенціалу, управлінських процесів та корпоративної культури у досягненні стратегічних цілей. 2. «Зовнішнє середовище та стратегічні рішення: як політичні, економічні та технологічні фактори впливають на бізнес» – презентація із прикладами компаній, які адаптувалися до змін зовнішнього середовища. 3. «SWOT та PESTEL на практиці: оцінка внутрішніх та зовнішніх чинників організації» – інтерактивне пояснення методів аналізу середовища та їх використання у стратегічному плануванні. 4. «Адаптація організації до зовнішніх змін: успішні кейси та уроки невдач» – презентація з конкретними прикладами компаній, які змогли або не змогли врахувати зовнішні чинники. 5. «Взаємодія внутрішнього та зовнішнього середовища: ключ до гнучкої та ефективної організації» – показати, як внутрішні ресурси і процеси можуть підтримувати конкурентоспроможність у мінливому середовищі. 6. «Зовнішні загрози та можливості: стратегія виживання та розвитку компанії» – презентація про ризики зовнішнього середовища та способи їх трансформації в можливості. 7. «Роль лідерства у формуванні внутрішнього середовища та адаптації до зовнішніх умов» – як керівник може впливати на здатність організації до самоорганізації та ефективного реагування на зміни. 8. «Інновації та зовнішнє середовище: як компанії використовують ринкові та	- використання теоретичних положень та літератури; - наявність прикладів чи ілюстрацій. Структурованість - чіткий поділ на вступ, основну частину, висновки; - логіка та послідовність викладу. Візуальне оформлення - дизайн слайдів (читабельність, відповідний шрифт, кольорова гама); - наявність схем, діаграм, зображень; - відсутність перевантаженості текстом. Ораторська майстерність і комунікація - чіткість, грамотність і доступність пояснень; - вміння утримувати увагу аудиторії; - відповідь на запитання. Оригінальність - авторський підхід до подачі матеріалу; - креативні ідеї, інтерактивні елементи. Терміни виконання Тривалість виступу: 5-7 хвилин. Обсяг: 5-10 слайдів (залежно від теми). Строк подання: зазвичай за 1 день до дати виступу (щоб викладач міг переглянути матеріал). Презентації захищаються під час практичних занять. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).
--------------------------	---	---



	технологічні тренди» – приклади нових продуктів та послуг, які з’явилися завдяки розумінню зовнішніх факторів. 9. «Внутрішнє середовище і мотивація персоналу: секрети ефективної роботи команди» – акцент на зв’язку внутрішніх процесів, мотивації та продуктивності. 10. «Комплексний аналіз організації: інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів у прийнятті рішень» – приклади інтегрованого підходу до стратегічного управління		
Вирішення практичних завдань і навчальних кейсів	7.3 Методи дослідження середовища організації Завдання 1. Опишіть основні методи дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, бенчмаркінг, сценарне планування, опитування, експертні оцінки. Завдання 2. Побудуйте порівняльну таблицю методів: метод → ціль дослідження → переваги → обмеження. Завдання 3. Проаналізуйте, як комбінація кількісних та якісних методів допомагає організації своєчасно виявляти ризики та можливості. Кейс 1. Компанія Q використовує лише SWOT-аналіз для оцінки ринкових можливостей. Які ризики та обмеження цього підходу? Кейс 2. Організація планує вихід на новий ринок за допомогою PESTEL-аналізу та опитування споживачів. Як поєднання цих методів може покращити якість стратегічного рішення?	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу - о правильність виділення проблеми; - о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення - о обґрунтованість висновків; - о використання теоретичних положень дисципліни; - о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість - о реалістичність і застосовність рішення; - о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність - о нестандартні підходи; - о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу - о логічна послідовність кроків вирішення; - о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль - о грамотність, коректність термінології, відповідність	1

			академічному стилю. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	
Практичне заняття 11 Тема 8. Організаційне проектування	Усне опитування і обговорення проблемних питань	Організаційне проектування. Принципи організаційного проектування. Спеціалізація праці. Ієрархія управління. Координація функцій. Гнучкість та адаптивність структури. Типи організаційних структур (функціональна, дивізійна, матрична, проектна, гібридна). Методи організаційного проектування. Аналіз бізнес-процесів.	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки. - наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1
	Проведення та презентація власних наукових досліджень	Орієнтована проблематика: 1. «Вплив типу організаційної структури на ефективність роботи компанії» – дослідження залежності продуктивності колективу від функціональної, дивізійної або матричної структури. 2. «Гнучкі організаційні структури у сучасних компаніях: кейси та практики» – аналіз адаптивних і гібридних структур у реальних організаціях. 3. «Роль організаційного проектування у впровадженні інновацій» – як структура організації впливає на здатність до	Критерії оцінювання Актуальність та новизна теми - вибір сучасної проблематики; - чітке формулювання мети, завдань і об'єкта дослідження; - наявність елементів наукової новизни. Теоретичне підґрунтя - використання наукової літератури, джерел, сучасних публікацій; - правильність цитування та оформлення посилань. Методологія дослідження - коректність вибору методів; - обґрунтованість їх застосування;	2



	впровадження нових технологій та продуктів. 4. «Методи організаційного проєктування: порівняльний аналіз ефективності» – дослідження популярних методів (SWOT, BPMN, моделювання комунікацій) у практичних кейсах. 5. «Взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів у процесі організаційного проєктування» – дослідження того, як організаційна структура реагує на зміни ринку, технологій і соціальних тенденцій. 6. «Вплив стилю лідерства на ефективність організаційних структур» – аналіз того, як управлінський стиль керівника формує взаємодію підрозділів та мотивацію персоналу. 7. «Аналіз бізнес-процесів як інструмент оптимізації організаційної структури» – практичне дослідження шляхів скорочення дублювання функцій і підвищення продуктивності. 8. «Організаційне проєктування у стартапах: специфіка та виклики» – дослідження, як нові компанії будують структуру для швидкого росту та адаптації. 9. «Кейс-аналіз змін організаційної структури в міжнародних корпораціях» – дослідження прикладів реструктуризації та її впливу на ефективність. 10. «Стратегічне управління структурою організації: інтеграція цілей та ресурсів» – дослідження того, як організаційне проєктування підтримує досягнення довгострокових цілей компанії.	- наявність аналітичної бази (статистика, приклади, кейси). Результати та висновки - наукова обґрунтованість результатів; - чіткість, логічність і переконливість висновків; - практичне значення дослідження. Якість презентації - структура виступу (вступ – основна частина – висновки); - наочність і візуалізація (схеми, таблиці, графіки, презентаційні слайди); - відповідність регламенту. Ораторська майстерність та комунікація - чіткість і грамотність мовлення; - здатність утримувати увагу; - уміння відповідати на запитання аудиторії. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).	
Вирішення практичних завдань і	8.1 Визначення та принципи організаційного проєктування	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів	1

навчальних кейсів	Завдання 1. Поясніть сутність організаційного проектування. Визначте його основні принципи: цільова спрямованість, системність, гнучкість, економічність, адаптивність. Завдання 2. Побудуйте таблицю «Принцип → Суть → Приклад застосування в організації». Завдання 3. Проаналізуйте, як порушення принципів організаційного проектування може призвести до зниження ефективності компанії. Кейс 1. Компанія Х швидко розширюється, але не змінила свою структуру управління. Які принципи організаційного проектування були порушені? Кейс 2. Організація Y хоче скоротити витрати на управлінський апарат. Які принципи проектування їй варто врахувати? 8.2 Управління проектуванням Завдання 1. Визначте основні етапи управління організаційним проектуванням: аналіз потреб, постановка цілей, розробка варіантів, вибір оптимального рішення, впровадження, контроль. Завдання 2. Складіть таблицю «Етап→Завдання→Методи→Приклад». Завдання 3. Дослідіть, як застосування IT-інструментів (систем ERP, CRM, програм для моделювання бізнес-процесів) впливає на ефективність управління проектуванням. Кейс 1. У компанії Z відсутня чітка послідовність етапів управління проектуванням, що призвело до плутанини у процесах. Як виправити ситуацію? Кейс 2. Організація W планує впровадити нову управлінську структуру з використанням	Розуміння умови завдання / кейсу - о правильність виділення проблеми; - о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення - о обґрунтованість висновків; - о використання теоретичних положень дисципліни; - о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість - о реалістичність і застосовність рішення; - о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність - о нестандартні підходи; - о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу - о логічна послідовність кроків вирішення; - о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль - о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).
--------------------------	--	---



		ERP-системи. Які ризики та переваги цього підходу?		
Практичне заняття 12 Тема 8. Організаційне проектування	Усне опитування і обговорення проблемних питань	Моделювання організаційних схем. Оцінка ефективності комунікацій. Управління змінами. Впровадження нових технологій. Роль лідерства в організаційній структурі. Оптимізація ресурсів. Взаємодія внутрішнього та зовнішнього середовища. Кейси сучасних компаній. Стратегічне управління структурою. Адаптація до ринкових умов.	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки. - наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1
	Творче завдання	Розробіть стратегію трансформації організаційної структури для реальної або вигаданої компанії. Уявіть, що організація стикається з новими викликами: зміни ринку, впровадження інновацій або масштабування бізнесу. Потрібно підготувати аналітичний звіт і презентацію, де ви: - проаналізуєте поточну структуру та визначите її слабкі місця; - запропонуєте конкретні зміни (реорганізація підрозділів, інтеграція нових функцій, адаптація до зовнішніх факторів); - обґрунтуєте очікуваний вплив трансформації на ефективність, комунікації та мотивацію персоналу; - представите приклад сценарію впровадження змін. <i>Форма виконання: аналітичний звіт (2-3 сторінки) + презентація (5-8 слайдів).</i>	Оцінювання учасників базується на кількох ключових аспектах. По-перше, враховується аналіз поточної організаційної структури, тобто наскільки якісно студент виявив проблемні зони та сильні сторони компанії. По-друге, оцінюється обґрунтування запропонованих змін: логічність, аргументованість і зв'язок запропонованих трансформацій із реальними потребами організації. Також важлива практичність і реалізованість рішень, тобто наскільки запропоновані зміни здатні реально підвищити ефективність, покращити комунікації та мотивацію персоналу. Окремо враховується креативність та інноваційність підходу, використання нестандартних рішень і сучасних методів організаційного	2

		проєктування. Крім того, оцінюється якість презентації та аналітичного звіту, зокрема логічність структури матеріалу, зрозумілість викладу і наочність представлених даних. І нарешті, важливим критерієм є мова та стиль викладу, тобто академічність, термінологічна коректність і грамотність тексту. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).	
Вирішення практичних завдань і навчальних кейсів	8.3 Перспективи розвитку організаційних утворень Завдання 1. Опишіть основні сучасні тенденції розвитку організацій: цифровізація, автоматизація, розвиток віртуальних і мережових структур, орієнтація на сталий розвиток. Завдання 2. Складіть таблицю «Тенденція→Вплив на організаційну структуру→Приклад компанії». Завдання 3. Проаналізуйте, як впровадження гнучких методів управління (Agile, Scrum, Holacracy) змінює організаційні утворення. Кейс 1. Які перспективи та виклики створює перехід міжнародної корпорації на гнучку організаційну модель із децентралізованим управлінням? Кейс 2. Стартап Y працює у віртуальному форматі без фізичного офісу. Які переваги та ризики такої організаційної форми?	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу - о правильність виділення проблеми; - о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення - о обґрунтованість висновків; - о використання теоретичних положень дисципліни; - о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість - о реалістичність і застосовність рішення; - о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність - о нестандартні підходи; - о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу - о логічна послідовність кроків вирішення; - о чіткість оформлення	1



			(схеми, таблиці, списки). Мова і стиль - о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	
Практичне заняття 13 Тема 9. Типи організацій	Усне опитування і обговорення проблемних питань	Типи організацій по взаємодії із зовнішнім середовищем. Типи організацій по взаємодії підрозділів. Типи організацій по відношенню до людини. Корпоративна організація та індивідуалістична організація. Організаційно-правові форми організацій. Господарські товариства. Підприємства колективної власності. Малі підприємства.	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки. - наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1
	Бліц-опитування	Типи організацій за функціональним призначенням	Критерії оцінювання Правильність відповіді - о точність відтворення термінів, понять, положень; - о відсутність суттєвих помилок. Швидкість реакції - о оперативність відповіді без тривалих пауз; - о здатність відразу орієнтуватися в матеріалі. Лаконічність і чіткість - о відповідь коротка, по суті; - о використання коректної термінології. Повнота (за потреби)	1



		о у складніших питаннях розкриття основних аспектів, без зайвої деталізації. Мова та стиль о грамотність; о відповідність академічному стилю (без жаргону, неточних формулювань). Терміни проведення Час відповіді на запитання: 30-60 секунд. Кількість запитань: зазвичай 5-7 на одного студента (залежно від складності теми). Час проведення в курсі: на практичних заняттях як форма поточного контролю. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	
Вирішення практичних завдань навчальних кейсів	9.1 Первинні та вторинні організації. Механістичні та органічні організації. Формальні та неформальні організації Завдання 1. Поясніть відмінності між первинними та вторинними організаціями. Наведіть приклади для кожного типу. Завдання 2. Складіть порівняльну таблицю: Тип організації → Основні характеристики → Приклади. Завдання 3. Проаналізуйте взаємодію формальних і неформальних організацій у межах однієї компанії. Кейс 1. У виробничій компанії працівники створили неформальні групи, що протидіють офіційним інструкціям керівництва. Які наслідки це може мати? Кейс 2. ІТ-компанія працює за органічною моделлю, але у процесі масштабування почала переходити до механістичної	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу о правильність виділення проблеми; о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення о обґрунтованість висновків; о використання теоретичних положень дисципліни; о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість о реалістичність і застосовність рішення; о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність о нестандартні підходи; о вміння інтегрувати	2

		структури. Які ризики і переваги цього переходу? 9.2 Класифікація організацій на основі їх цілей Завдання 1. Поясніть, як класифікуються організації залежно від їхніх цілей (комерційні, некомерційні, змішані). Завдання 2. Складіть таблицю: Тип організації за цілями → Основна мета → Приклад. Завдання 3. Проаналізуйте, як зміна цілей організації може вплинути на її структуру та управлінські процеси. Кейс 1. Громадська організація вирішила розпочати комерційну діяльність для фінансування своїх соціальних проєктів. Які переваги та обмеження це створює? Кейс 2. Комерційна компанія переходить до моделі соціального підприємництва. Як це вплине на її місію та стратегічні цілі?	знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу - о логічна послідовність кроків вирішення; - о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль - о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).	
Практичне заняття 14 Тема 9. Типи організацій	Усне опитування і обговорення проблемних питань	Корпоративні організації та їх різновиди. Поняття та види стратегічного альянсу. Історія і сутність фінансово-промислових груп. Міжнародні спільні підприємства. Поняття, сутність та критика транснаціональних компаній (антиглобалісти, альтерглобалісти, екологи). Міжнародні організації загальної компетенції. Міжнародні організації спеціальної компетенції. Міжнародні універсальні та регіональні організації.	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки. - наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1

Ділова гра		Ділова гра: «Обери свою правову форму» Мета гри: навчити студентів розуміти різні правові форми організацій (ТОВ, ПАТ, СП, державні та комунальні підприємства, кооперативи тощо), їхні особливості, переваги та обмеження, а також наслідки вибору форми для управління, відповідальності та фінансів. Кількість учасників: 10-20 осіб (поділ на 3-5 команд). Час проведення: 30 хвилин. Сценарій гри: - Вступ: викладач коротко пояснює характеристики основних правових форм організацій. - Формування команд: кожна команда обирає правову форму організації, яку буде представляти. - Завдання для команд: - Уявіть, що ваша команда відкриває компанію у вибраній правовій формі. - Отримайте від викладача «ситуацію» або бізнес-кейс (наприклад, вихід на ринок, залучення інвесторів, юридичні обмеження, розподіл прибутку, відповідальність за борги). - Обговоріть, як обрана правова форма впливає на рішення команди, ризики та можливості. - Підготуйте коротку презентацію з аргументацією, чому саме ця правова форма підходить для даної ситуації і які її обмеження. - Презентація та обговорення: команди представляють рішення, викладач і студенти обговорюють обґрунтованість вибору та порівнюють різні форми.	Критерії оцінювання Оцінювання студентів базується на кількох аспектах. По-перше, враховується активність у команді: наскільки студенти брали участь у обговоренні, пропонували ідеї та аргументи. По-друге, оцінюється розуміння правової форми: правильність характеристик, уміння пояснити переваги, обмеження та юридичні наслідки обраної форми. Важлива здатність застосувати знання на практиці, тобто як команда використовує особливості правової форми для вирішення кейсу. Окремо оцінюється якість презентації: логіка викладу, зрозумілість аргументів та переконливість. Також, враховується креативність і оригінальність підходів, нестандартні рішення та аргументованість вибору форми у конкретних бізнес-ситуаціях. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	1
Вирішення практичних завдань і навчальних кейсів		9.3. Некомерційні організації Завдання 1. Визначте сутність некомерційних організацій і їхні ознаки. Завдання 2. Складіть таблицю: Тип некомерційної	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу о правильність виділення	2

		організації → Джерела фінансування → Сфери діяльності → Приклад. Завдання 3. Проаналізуйте роль некомерційних організацій у вирішенні соціально-економічних проблем. Кейс 1. Благодійний фонд втратив основного донора й опинився у кризі. Які шляхи стабілізації діяльності можливі? Кейс 2. Некомерційна освітня організація розширює діяльність у міжнародному масштабі. Які виклики та перспективи це створює? 9.4 Правові форми організацій та їх види Завдання 1. Визначте основні правові форми організацій (АТ, ТОВ, кооперативи, громадські об'єднання, благодійні фонди). Завдання 2. Складіть порівняльну таблицю: Правова форма → Порядок створення → Відповідальність учасників → Особливості управління. Завдання 3. Проаналізуйте, як вибір правової форми впливає на залучення інвестицій та розвиток організації. Кейс 1. Засновники бізнесу обирають між створенням АТ і ТОВ. Які критерії слід врахувати при ухваленні рішення? Кейс 2. Група підприємців створює кооператив для спільного використання ресурсів. Які правові та організаційні переваги має ця форма?	проблеми; - о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення - о обґрунтованість висновків; - о використання теоретичних положень дисципліни; - о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість - о реалістичність і застосовність рішення; - о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність - о нестандартні підходи; - о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу - о логічна послідовність кроків вирішення; - о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль - о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю. Практичне завдання оцінюється максимально у 2 бали: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 2 бали (зараховано).	
Практичне заняття 15 Тема 10. Культура та комунікація в організації	Усне опитування і обговорення проблемних питань	Зміст понять «культура» і «організаційна культура». Моделі організаційної культури. Характеристики організаційної культури. Типологія організаційних культур. Підходи до типізації організаційних культур. Характеристика типів культури за ознакою конкуруючих цінностей.	Виконується на практичному занятті з підготовкою заздалегідь При оцінюванні враховуються наступні чинники: - глибина та точність розуміння теми. - вміння чітко та лаконічно викладати свої думки.	1

	Сучасна українська організаційна культура: джерела та основний зміст. Характеристика понять координації та комунікації в організації, їх елементи, система, різновиди, типи; джерела та кодування, перешкоди та бар'єри в комунікативному потоці тощо. Види взаємозалежності підрозділів в організації (номінальні, послідовні, обоюдні тощо).	- наявність прикладів та доказів для підтвердження своїх тверджень. - вміння використовувати відповідну термінологію. Практичне завдання оцінюється максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	
Вирішення практичних завдань і навчальних кейсів	10.1 Організаційна культура Завдання 1. Поясніть сутність організаційної культури та її роль у формуванні поведінки співробітників і досягненні стратегічних цілей організації. Завдання 2. Складіть таблицю «Елемент культури → Опис → Приклад застосування в компанії». Завдання 3. Проаналізуйте, як зміни в організаційній культурі можуть впливати на ефективність компанії та залученість працівників. Кейс 1. У компанії Х працівники ігнорують правила внутрішньої комунікації та процедури. Які наслідки це може мати для корпоративної культури? Кейс 2. Організація Y хоче підвищити інноваційність команди. Які зміни в культурі слід впровадити для досягнення цієї мети? 10.2 Типологія культурних типів Завдання 1. Охарактеризуйте основні типи організаційних культур: культура влади, рольова культура, культура завдань, культура особистості. Завдання 2. Побудуйте таблицю «Тип культури → Основні характеристики → Приклади компаній». Завдання 3. Проаналізуйте, як поєднання різних культурних типів може впливати на процеси прийняття рішень у великій організації.	Критерії оцінювання практичних завдань і кейсів Розуміння умови завдання / кейсу - о правильність виділення проблеми; - о визначення ключових питань для аналізу. Логіка та аргументація рішення - о обґрунтованість висновків; - о використання теоретичних положень дисципліни; - о наведення прикладів, розрахунків чи доказів. Практична спрямованість - о реалістичність і застосовність рішення; - о здатність запропонувати альтернативи чи кілька варіантів дій. Оригінальність і креативність - о нестандартні підходи; - о вміння інтегрувати знання з різних тем або дисциплін. Структурованість викладу - о логічна послідовність кроків вирішення; - о чіткість оформлення (схеми, таблиці, списки). Мова і стиль - о грамотність, коректність термінології, відповідність академічному стилю. Практичне завдання оцінюється	1

	Кейс 1. Компанія Z працює за рольовою культурою, але прагне перейти до культури завдань для проектних команд. Які виклики та переваги цього переходу? Кейс 2. У старті W спостерігається культура особистості. Як це впливає на ефективність роботи команди та взаємодію між працівниками? 10.3 Управлінські види спілкування Завдання 1. Опишіть основні види управлінського спілкування: вербальне та невербальне, формальне та неформальне, вертикальне та горизонтальне. Завдання 2. Складіть таблицю «Вид спілкування → Основні характеристики → Приклад використання в організації». Завдання 3. Проаналізуйте, як ефективне управлінське спілкування впливає на координацію команд, прийняття рішень і розвиток організаційної культури. Кейс 1. У компанії Q відсутня регулярна горизонтальна комунікація між відділами, що призводить до дублювання роботи. Як це можна вирішити? Кейс 2. Організація R впроваджує внутрішню корпоративну мережу для покращення вертикального спілкування. Які переваги та потенційні ризики цього підходу?	максимально у 1 бал: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 1 бал (зараховано).	
Модульний контроль 2 проходження тестів у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle)	https://moodle.znu.edu.ua/mod/quiz/view.php?id=195437	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-2: – незадовільний рівень: 0-5 – 0 балів (не зараховано);	2

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



			– достатній рівень (60% – 100% від максимального балу). 6 – 1 бал; 7-10 – 2 бали. <i>Тестове завдання розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	
Усього поточний контроль	45			60
Підсумковий контроль				
Екзамен	Теоретичне завдання (2 питання з переліку (рандомний вибір))	Питання для підготовки: розміщені у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle) https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=4085	Критерії оцінювання - Повнота розкриття змісту питання Відповідь охоплює всі ключові аспекти теми, наведені у програмі курсу. Відображено як основні поняття, так і теоретичні положення, приклади чи узагальнення. - Логічність і структурованість викладу Відповідь має чітку структуру (вступ, основна частина, висновки). Дотримано логічних переходів між положеннями. - Точність термінології та використання наукової мови Використано коректну професійну термінологію. Відсутні змістові та фактичні помилки. - Глибина розуміння та рівень аргументації Студент не лише відтворює матеріал, а й демонструє здатність аналізувати, порівнювати, узагальнювати. За потреби наводить приклади практичного застосування. - Самостійність викладу Відповідь не є механічним відтворенням, а показує власне осмислення проблеми. Допускається використання авторських суджень, зіставлень. Шкала оцінювання (за 2 питання)	20

			18-20 балів: повні, ґрунтовні, логічно структуровані відповіді на обидва питання з використанням термінології, прикладів та узагальнень; високий рівень самостійності мислення. 11-17 балів: достатньо повні та логічні відповіді, є незначні неточності у термінології чи структурі, однак загалом розкрито суть питань. 5-10 балів: відповіді неповні, поверхневі або частково несистемні; наявні помилки чи відсутність прикладів, але продемонстровано базове знання матеріалу. менше 5 балів: відсутність розкриття суті питань, значні помилки у термінології, хаотичність викладу або недостатній обсяг відповіді.	
	Практичне завдання	Тестові завдання розміщені у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle) https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=4085	Підсумкові тестові питання (у кількості 50) оцінюються: правильно/неправильно. 1 правильна відповідь оцінюється 0.4 бали	20
Усього підсумковий контроль	2			40

Шкала оцінювання ЗНУ: національна та ECTS

За шкалою ECTS	За шкалою університету	За національною шкалою	
		Екзамен	Залік
A	90 – 100 (відмінно)	5 (відмінно)	Зараховано
B	85 – 89 (дуже добре)	4 (добре)	
C	75 – 84 (добре)		
D	70 – 74 (задовільно)	3 (задовільно)	
E	60 – 69 (достатньо)		
FX	35 – 59 (незадовільно – з можливістю повторного складання)	2 (незадовільно)	Не зараховано
F	1 – 34 (незадовільно – з обов’язковим повторним курсом)		

6. Основні навчальні ресурси

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Монастирський Г. Л. Теорія організацій: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.
3. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Коваленко О. В., Ковальчук М. М. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 808 с.
4. Онищенко О. А. Теорія організацій : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 128 с.
5. Онищенко О. А. Теорія організацій : методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 93 с.
6. Організаційне проєктування : навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М. В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 76 с.
7. Теорія організацій : навчально-методичний посібник / С. В. Поліщук, О. В. Горбатюк; за заг. ред. С. В. Поліщука. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
8. Теорія організацій : підручник / І. І. Свидрук, Ю. Б. Миронов, О. О. Кундицький. Львів : Новий Світ 2000, 2025. 176 с.
9. Федосєєва Г. С. Теорія організацій : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм здобуття вищої освіти. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2025. 61 с.
10. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

Додаткова:

1. Бірюков Т. Р., Гудима О. В., Онищенко О. А., Сулиз А. В. Податкові інструменти забезпечення економічної безпеки держави в парадигмі теорії організацій та адаптивного управління. Бізнес-навігатор. 2025. Випуск 5 (82).
2. Бухаріна Л., Онищенко О., Бухаріна О., Жабицька Н. The importance of implementing an appropriate organizational structure for the development of IT companies in Ukraine. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2022. Випуск 2 (20). С. 78-88.
3. Бухаріна Л. М., Шишкін В. О., Онищенко О. А. Management of labour productivity at the enterprises of the agricultural industry of Ukraine. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2021. Випуск 1(15). С. 98-112.
4. Гільдібрант К. Є., Онищенко О. А. Сучасні проблеми мотивації в організаціях. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). за заг. ред. Л. М. Бухаріної. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 170-172.
5. Грищенко М. Р., Онищенко О. А. Дослідження поняття «організація» в контексті розвитку організаційної культури. Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2020» : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Т. 3. С. 21-22.



6. Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 267 с.
7. Дорошук Г. А. , Граціотова Г. О. Управління змінами на виробничому підприємстві: теоретичні засади та методичний інструментарій : монографія; Одес. нац. політех. ун-т. Одеса : Освіта України, 2021. 208 с.
8. Економіка підприємства : підручник : у 3 т. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; за ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. Т. 1. 537 с.
9. Економіка підприємства : підручник [електронне видання] / [Ліпич Л. Г., Загоруйко В. Л., Кулинич М. Б., Кушнір М. А., Левицький В. В. та інші] ; за заг. ред. Л. Г. Ліпич, Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с.
10. Зевенко Д.В., Шишкін В.О., Онищенко О.А. Possibilities of using diversification strategy in trade enterprise operations in modern conditions. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2024. Випуск 3(29). С 64-71.
11. Касярум А.А., Онищенко О.А. Дистанційні організації: виклик сучасному менеджменту. Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень». 28-29 березня 2024 року, Львів. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. С.41-42.
12. Мельник К.Ю., Онищенко О.А. Сучасні тенденції розвитку теорії та практики менеджменту. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). за заг. ред. Л.М. Бухаріної. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 233-235.
13. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
14. Онищенко О., Глуховський Е. Роль теорії організацій в адаптації до викликів сучасного менеджменту. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 173-175.
15. Онищенко О., Лютий А. Методи організації робочих процесів в умовах трансцендентності управління. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 240-242.
16. Онищенко О., Онушко К. Значення теорії організацій для менеджменту сталого розвитку. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 323-325.
17. Онищенко О.А. Beyond Structure: інтеграція теорії організацій та організаційного дизайну для стратегічної гнучкості. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2025. Випуск 3(33).
18. Онищенко О.А., Бараненко Б.Є. Сучасний менеджмент міжнародного бізнесу: гармонія управління та лідерства. БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. С. 179.
19. Онищенко О.А., Колбасова А. С. Трансформація управлінських концепцій для вирішення конфліктів поколінь у сучасних організаціях. БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. С. 100-101.
20. Онищенко О.А., Орловська Д. Стратегії утримання талантів у сучасному бізнес-середовищі: теоретико-прикладні аспекти. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2025 року, м. Полтава). – м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. С. 352-354.
21. Онищенко О.А., Шишкін В.О. Теорія організацій і логістика: інтеграційний потенціал для удосконалення транспортних перевезень. Бізнес-навігатор. 2025. Випуску 5 (82).



22. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.

23. Шишкін В.О., Онищенко О.А., Сулиз А.В., Тур Д.В. Small business: features of system analysis in the strategic management system. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2024. Випуск 1(27). С 64-67.

Інформаційні ресурси:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.08.2025).

2. Кабінет Міністрів України. Урядовий портал. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 19.08.2025).

3. Міністерство економіки України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 19.08.2025).

4. Міністерство освіти і науки України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 19.08.2025).

5. Науковий журнал «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu> (дата звернення: 19.08.2025).

6. Науково-практичний журнал «Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку» URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal> (дата звернення: 19.08.2025).

7. Науково-практичний журнал «Problems and Perspectives in Management» URL: <https://businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management#ua-general-information> (дата звернення: 19.08.2025).

8. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua. (дата звернення: 19.08.2025).

9. Президент України. Офіційне інтернет-представництво. URL: <http://www.president.gov.ua> (дата звернення: 19.08.2025).

10. Українське право. URL: <https://ukrainepravo.com> (дата звернення: 19.08.2025).

7. Регуляції і політики курсу

Відвідування занять. Регуляція пропусків.

Відвідування усіх занять є обов'язковим. У разі, якщо студенти за певних обставин не змогли бути присутніми на лекційних або практичних заняттях, відпрацювання пропущених занять відбувається наступним чином:

- лекційні заняття – студент має презентувати конспект лекції, підготовлений та опрацьований за матеріалами теми пропущеного заняття, які представлені на сторінці курсу в системі Moodle впродовж тижня, що слідує після пропущеного заняття;
- практичні заняття – студент має презентувати виконане самостійно відповідне практичне завдання під час консультації за розкладом консультацій викладача.

В окремих випадках дозволяється відпрацювання пропущених лекційних та практичних занять способом виконання практичних завдань або складання тестів з дисципліни, розміщених в системі Moodle.

Політика академічної доброчесності

Під час виконання теоретичних та практичних контрольних завдань, наприклад: написання есе, тез та доповідей, студенти мають дотримуватися принципів академічної доброчесності. Подані до перевірки есе, тези та доповіді проходять перевірку на запозичення у тексті засобами сервісу перевірки на плагіат Unicheck. Відповідальність за зміст та оригінальність наукових творів, науковий рівень та точність наведених відомостей, а також за те, що в матеріалах не міститься інформація з обмеженим доступом, несуть автори-студенти.

Роботи, у яких виявлено ознаки плагіату, до розгляду не приймаються і відхиляються без права перескладання.

При використанні у науковому дослідженні цитат, думок та поглядів вчених та практиків тощо, студентами повинні бути надані посилання на першоджерело. Із прикладами оформлення цитувань можна ознайомитися за посиланням: <https://management-journal.org.ua/downloads/dstu.pdf>.

Використання комп'ютерів/телефонів на занятті

Під час занять користуватися мобільними телефонами, ноутбуками, планшетами та іншими персональними гаджетами можна за умови їхнього використання в якості інструменту джерела інформації при усному обговоренні проблемних питань та ситуацій за тематикою дисципліни або з метою презентації за вивченими теоретичними матеріалами та власних наукових досліджень.

Комунікація

Комунікація викладача зі студентами здійснюється електронною поштою: oksana.onishchenko.znu@gmail.com або через Moodle (форум курсу, приватні повідомлення).

Викладач відповідатиме на письмові запити студентів впродовж двох днів з моменту надходження запиту. Ввічливість, етикет ділового листування, зазначення імені, прізвища та академічної групи студента є формальними вимогами до оформлення письмових запитів студентів. Анонімні звернення викладачем не розглядаються. Анонімними зверненнями вважаються письмові звернення студентів електронною поштою без зазначення імен та прізвищ студентів та електронних акаунтів, що не ідентифікуються. Звернення, надіслані у нічний час (з 22.00 до 6.00), викладачем не розглядаються. Викладач має право не відповідати на письмові запити студентів, оформлені неналежним чином.

Визнання результатів неформальної/інформальної освіти

Якщо здобувач має сертифікати, що підтверджують отриманих за рахунок неформальної/інформальної освіти знання з даного курсу, то їх буде враховано при поточному контролі (з перевіркою на відповідність тем). Однак при оцінюванні курсових робіт ці сертифікати враховуватись не будуть.



ГРАФІК ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ НА 2025-2026 н.р. доступний за адресою: https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj_viddil/1635.ukr.html.

НАВЧАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ. Перевірка набутих студентами знань, навичок та вмінь є невід'ємною складовою системи забезпечення якості освіти і проводиться відповідно до Положення про організацію та методику проведення поточного та підсумкового семестрового контролю навчання студентів ЗНУ <https://lnk.ua/gk4x2wkVy>.

ПОВТОРНЕ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІН. Наявність академічної заборгованості до 6 навчальних дисциплін (у тому числі проходження практики чи виконання курсової роботи) за результатами однієї екзаменаційної сесії є підставою для надання студенту права на повторне вивчення зазначених навчальних дисциплін. Процедура повторного вивчення визначається [Положенням про порядок повторного вивчення навчальних дисциплін та повторного навчання у ЗНУ: https://lnk.ua/9MVwgEpVz](https://lnk.ua/9MVwgEpVz).

ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ. Порядок і процедури врегулювання конфліктів, пов'язаних із корупційними діями, зіткненням інтересів, різними формами дискримінації, сексуальними домаганнями, міжособистісними стосунками та іншими ситуаціями, що можуть виникнути під час навчання, регламентуються Положенням про порядок і процедури вирішення конфліктних ситуацій у ЗНУ: <https://lnk.ua/EYNg6GpVZ>.

Конфліктні ситуації, що виникають у сфері стипендіального забезпечення здобувачів вищої освіти, вирішуються стипендіальними комісіями факультетів, коледжів та університету в межах їх повноважень, відповідно до: Положення про порядок призначення і виплати академічних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/QRVdWGwe3>; Положення про призначення та виплату соціальних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/3R4avGqeJ>.

ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА. Телефон довіри практичного психолога **Марті Ірини Вадимівни** (061) 228-15-84, (099) 253-78-73 (щоденно з 9 до 21).

УПОВНОВАЖЕНА ОСОБА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ Запорізького національного університету: **Банах Віктор Аркадійович**
Електронна адреса: v_banakh@znu.edu.ua
Гаряча лінія: тел. (061) 227-12-76, факс 227-12-88

РІВНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ. Центральні входи усіх навчальних корпусів ЗНУ обладнані пандусами для забезпечення доступу осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Допомога для здійснення входу у разі потреби надається черговими охоронцями навчальних корпусів. Спеціалізована допомога: (061) 228-75-11 (начальник охорони). Порядок супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення у ЗНУ: <https://lnk.ua/5pVJr17VP>.

РЕСУРСИ ДЛЯ НАВЧАННЯ

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА: <https://library.znu.edu.ua/>. Графік роботи абонементів: понеділок-п'ятниця з 08.00 до 16.00; вихідні дні: субота і неділя.

СИСТЕМА ЕЛЕКТРОННОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАННЯ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ (СЕЗН ЗНУ): <https://moodle.znu.edu.ua/>.

Посилання для відновлення паролю: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/page/view.php?id=133015>.

ЦЕНТР ІНТЕНСИВНОГО ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ: <https://sites.znu.edu.ua/child-advance/>.