ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнес-технологій та економіки
Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

СИЛАБУС

навчальної дисципліни (обов'язкова)

«Менеджмент організацій»

Обсяг освітнього компоненту: кількість годин – 180; кредитів – 6.
Вид контролю – екзамен.

Освітня програма «Менеджмент організацій»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Спеціальність – D3 «Менеджмент»

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВИКЛАДАЧА



ТЕСЛЕНОК ІРИНА МИКОЛАЇВНА,
кандидат економічних наук, доцент
Контактна інформація:
- номер телефону: (066)229-38-66;
- e-mail: teslenokiryna@gmail.com;
- навчальний корпус та номер аудиторії: головний корпус, ауд. 272

Час і місце проведення консультацій:
згідно з розкладом консультацій (онлайн консультація в Zoom)

ОПИС КУРСУ

Курс вивчається у 1-му семестрі першого року підготовки магістрів. Знання, здобуті при вивченні цієї дисципліни, є фундаментальними для фахової підготовки та написання магістерської кваліфікаційної роботи у 3-му семестрі.

Дисципліна «Менеджмент організацій» спрямована на формування у здобувачів вищої освіти системного управлінського мислення та сучасних компетентностей для керівництва бізнесом в умовах високої невизначеності, цифрової трансформації та воєнних викликів. Курс охоплює питання системної діагностики організаційних проблем, оцінки ризикозахищеності та проєктування гнучких адаптивних структур управління й реінжинірингу бізнес-процесів. Здобувачі вищої освіти вивчатимуть інноваційні методи сценарного й стратегічного планування, релокації, відновлення діяльності підприємств та розбудови бізнес-екосистем у контексті Цілей сталого розвитку. Особлива увага приділяється прийняттю обґрунтованих рішень на основі даних (Data-driven management) із використанням корпоративних інформаційних систем та інструментів штучного інтелекту. Практичні завдання та аналіз реальних кейсів допоможуть опанувати принципи нейролідерства, подолання опору змінам, збереження людського капіталу та створення середовища психологічної безпеки в командах.

МЕТА, КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Мета дисципліни: формування у здобувачів вищої освіти системного та ризикоорієнтованого управлінського мислення, а також розвиток компетентностей щодо застосування новітнього інструментарію менеджменту, цифрових технологій і штучного інтелекту для прийняття обґрунтованих рішень, збереження людського капіталу, забезпечення адаптивності, безперебійного функціонування та інноваційного відновлення організацій в умовах невизначеності, воєнних викликів і вимог сталого розвитку.

Загальні компетентності:

- ЗК 1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.
- ЗК 3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.
- ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.
- ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності

- СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.
- СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.
- СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.
- СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
- СК 6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.
- СК 8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.
- СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
- СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Результати навчання:

- РН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах, враховуючи виклики, що обумовлені війною.
- РН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.
- РН 3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями.
- РН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах, враховуючи особливості, що обумовлені релокацією, а також відновленням діяльності суб'єктів господарювання після руйнувань та де окупації.
- РН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.
- РН 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.
- РН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.
- РН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Пререквізити: компетентності, що отримані на бакалаврському рівні вищої освіти будь-якої спеціальності.

Наступний освітній компонент: ОК01 «Фінансовий менеджмент»; ОК06 «Управління якістю»; ОК07 «Корпоративне управління»; ОК08 «Управління розвитком організації»; ОК10 «Виробнича практика»; ОК11 «Переддипломна практика»; ОК12 «Кваліфікаційна робота».

ПЕРЕЛІК ТЕМ (ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН) ДИСЦИПЛІНИ

Таблиця 1 – Загальний тематичний план аудиторної роботи

Номер тижня	Теми лекцій, год.	Теми лабораторних/практичних робіт або семінарів, год.
1	Тема 1. Сучасний менеджмент: трансформація парадигм, технології ШІ та нейроменеджмент. (2 год)	Тема 1. Сучасний менеджмент: трансформація парадигм, технології ШІ та нейроменеджмент. (2 год)
2	Тема 1. Сучасний менеджмент: трансформація парадигм, технології ШІ та нейроменеджмент. (4 год)	Тема 1. Сучасний менеджмент: трансформація парадигм, технології ШІ та нейроменеджмент. (2 год)
3	Тема 2. Стратегічне управління та забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах війни та мультикризи. (2 год)	Тема 2. Стратегічне управління та забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах війни та мультикризи. (2 год)
4	Тема 2. Стратегічне управління та забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах війни та мультикризи. (4 год)	Тема 2. Стратегічне управління та забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах війни та мультикризи. (2 год)
5	Тема 3. Data-driven менеджмент, бізнес-аналітика та цифрові платформи управління організацією. (2 год)	Тема 3. Data-driven менеджмент, бізнес-аналітика та цифрові платформи управління організацією (2 год)
6	Тема 3. Data-driven менеджмент, бізнес-аналітика та цифрові платформи управління організацією. (4 год)	Тема 3. Data-driven менеджмент, бізнес-аналітика та цифрові платформи управління організацією. (2 год)
7	Тема 4. Системи штучного інтелекту в операційному та стратегічному управлінні: автоматизація, кібербезпека, етика. (2 год)	Тема 4. Системи штучного інтелекту в операційному та стратегічному управлінні: автоматизація, кібербезпека, етика. (2 год)
8	Тема 4. Системи штучного інтелекту в операційному та стратегічному управлінні: автоматизація, кібербезпека, етика. (4 год)	Тема 4. Системи штучного інтелекту в операційному та стратегічному управлінні: автоматизація, кібербезпека, етика. (2 год)
9	Тема 5. Нейролідерство, командна динаміка та збереження людського капіталу в екстремальних умовах.	Тема 5. Нейролідерство, командна динаміка та збереження людського капіталу в екстремальних умовах. (2 год)

	(2 год)	
10	Тема 5. Нейролідерство, командна динаміка та збереження людського капіталу в екстремальних умовах. (4 год)	Тема 5. Нейролідерство, командна динаміка та збереження людського капіталу в екстремальних умовах. (2 год)
11	Тема 6. Розбудова партнерських бізнес-екосистем, сталий розвиток (ESG) та проєкти повоєнного відновлення. (2 год)	Тема 6. Розбудова партнерських бізнес-екосистем, сталий розвиток (ESG) та проєкти повоєнного відновлення. (2 год)
12	Тема 6. Розбудова партнерських бізнес-екосистем, сталий розвиток (ESG) та проєкти повоєнного відновлення. (4 год)	Тема 6. Розбудова партнерських бізнес-екосистем, сталий розвиток (ESG) та проєкти повоєнного відновлення. (2 год)

САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми	Види самостійної роботи	Контрольні заходи
1	Сучасний менеджмент: трансформація парадигм, технології ШІ та нейроменеджмент	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	Складання практичних завдань, презентація
2	Стратегічне управління та забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах війни та мультикризи.	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	Складання практичних завдань, презентація
3	Data-driven менеджмент, бізнес-аналітика та цифрові платформи управління організацією.	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	Складання практичних завдань, презентація
4	Системи штучного інтелекту в операційному та	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел.	Складання практичних завдань,

	стратегічному управлінні: автоматизація, кібербезпека, етика.	2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	презентація
5	Нейролідерство, командна динаміка та збереження людського капіталу в екстремальних умовах.	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	Складання практичних завдань, презентація
6	Розбудова партнерських бізнес-екосистем, сталий розвиток (ESG) та проєкти повоєнного відновлення.	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	Складання практичних завдань, презентація

РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ДЖЕРЕЛА

Навчально-методичні розробки:

1. Практичні завдання, конспекти та презентації лекцій з дисципліни «Менеджмент організацій» – в системі Moodle: https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=9366

Літературні джерела:

1. Алексін Г. О. ESG Due Diligence в задачах повоєнного відновлення України. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 4 (51). С. 215–222. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-31.

2. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. Кн. 1. 276 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf.

3. Бей Г. В., Синиченко А. В., Сіснерос Мунос М. Р. Менеджмент у часи невизначеності та криз: трансформація управлінської парадигми України. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-70.

4. Буняк Н. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 192 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7fbbc378-9c5f-48cd-a559-eca1bee22ccc/content.

5. Буняк Н. М. Цифровізація менеджменту організації: особливості та сучасні тренди. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 4 (55). С. 537–542. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-72.

6. Журавель О. В., Міхляєв М. О. Штучний інтелект в управлінні підприємством: переваги та виклики. *Український економічний часопис.* 2025. Вип. 10. С. 36–42. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-6.

7. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 420 с.

8. Соломніков І. В. Сучасний менеджмент як ключовий фактор функціонування бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2026. № 94. С. 273–280. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.94.361804.

9. Тесленок І. М., Павлішина Н. М., Железняк Ю. А. Стратегія сталого розвитку: концептуальні засади. *Економічний простір.* 2024. № 196. URL: http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/321004.

10. Тесленок І. М., Пуліна Т. В., Краснокутський К. А. Визначення впливу зовнішнього бізнес-середовища на стратегічний розвиток металургійного підприємства. *Управління змінами та інновації.* 2025. № 13. С. 87–92. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-14.

11. Ткачова С. С. Менеджмент організацій : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спец. 073 «Менеджмент» / Держ. біотехнол. ун-т. Харків : ДБТУ, 2025. 196 с. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstreams/6840f243-820f-4084-b8e6-7d29c64dfb99/download.

12. Шитікова Л. В., Ярошенко О. Ю., Тесленок І. М. Зміни корпоративної культури як ключового елементу адаптації організацій в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір.* 2026. № 210. С. 379–385. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.379-385.

ОЦІНЮВАННЯ

Контроль знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Менеджмент організацій» здійснюється відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка» (https://zp.edu.ua/wp-content/uploads/docs/2026/08/nakaz_n294_vid_09_06_26.pdf).

Оцінювання проводиться на основі опитування під час проведення практичних занять, а також виконання і завантаження в систему Moodle практичних завдань. Кожне практичне заняття оцінюється в 5 балів. Загалом за підсумками засвоєння тем здобувач отримує 60 балів. Ще 30 балів здобувач отримує за результатами підсумкового тестування. Також здобувачам можуть нараховуватися додаткові (заохочувальні) бали (до 10 балів) до загального семестрового рейтингу за активну наукову діяльність або визнання результатів неформальної та інформальної освіти.

Види робіт, що підлягають оцінюванню:

- відповіді та активність роботи студента на практичному занятті та/або письмове виконання поточних завдань з кожної теми;
- тестування.

Критерії оцінювання окремих видів робіт:

1. Відповіді та активність на практичному занятті:

Оцінюються позитивно, якщо студент:

- демонструє розуміння теоретичного матеріалу та основних понять теми;
- аргументовано відповідає на поставлені запитання;
- бере активну участь в обговореннях, дискусіях, роботі в групах;

- вміє застосовувати теоретичні знання на практиці (аналіз кейсів, ситуаційних завдань);
- дотримується логіки викладу та академічної доброчесності.

Відповідь не оцінюється позитивно у разі відсутності розуміння матеріалу, невміння обґрунтувати відповідь або відсутності участі в роботі на занятті.

2. Письмове виконання поточних завдань:

Оцінюється позитивно у разі, якщо:
- продемонстровано самостійність виконання;
- відповіді є логічними, структурованими та обґрунтованими;
- використано відповідний інструментарій/методи аналізу (за потреби);
- відсутні або мінімальні фактичні та методичні помилки;
- дотримано вимог до оформлення.

Робота не оцінюється позитивно у разі часткового виконання завдання, наявності суттєвих помилок або ознак академічної недоброчесності.

3. Тестування:

Тестування проводиться в системі дистанційного навчання Moodle. Тестове завдання містить 30 запитань. Кожна правильна відповідь оцінюється в 1 бал, максимальна сума балів за тестування становить 30 балів.

Здобувачі вищої освіти мають можливість отримати додаткові бали до загального семестрового рейтингу за активну наукову роботу за профілем дисципліни: проведення наукового дослідження та публікацію статті у фахових виданнях України, виступ із доповіддю й публікацію тез на наукових конференціях або участь у конкурсах студентських наукових робіт. Додаткові бали враховуються у підсумковій оцінці. Нарахування додаткових балів здійснюється викладачем за умови надання підтвердних документів (довідка про прийняття до друку / стаття / збірник тез / програма конференції / сертифікат або диплом) до початку екзаменаційної сесії.

Окремі теми можуть бути перезараховані на основі сертифікатів, що отримані в системі неформальної та інформальної освіти. Зокрема, передбачено визнання результатів навчання на освітніх платформах Coursera, Prometheus, EdEra тощо або запропонованих здобувачем (представлених сертифікатом, дипломом, іншим) в якості самостійної роботи за темами курсу залежно від кількості кредитів ECTS.

Загальна оцінка складається з суми балів підсумкового тесту, результатів оцінювання знань за темами та додаткових (заохочувальних) балів.

Екзамен вважається складеним, якщо загальна оцінка не менш 60 балів. Екзамен не складено, якщо загальна оцінка є меншою за 60 балів.

ПОЛІТИКИ КУРСУ

Політика щодо академічної доброчесності. Під час навчання здобувачі вищої освіти зобов’язані дотримуватися академічної доброчесності:
- самостійно, без допомоги сторонніх осіб, виконувати навчальні завдання, завдання поточного та підсумкового контролю, тощо;
- дотримуватися норм законодавства про авторське право;
- надсилати на перевірку лише результати власної роботи;
- уникати будь-яких дій, що можуть штучно вплинути на ваші оцінки або змінити бали інших студентів.

Академічна доброчесність забезпечується відповідно до Закону України «Про академічну доброчесність» та Кодексу академічної доброчесності НУ «Запорізька політехніка» https://zp.edu.ua/uploads/dept_nm/Nakaz_N253_vid_29.06.21.pdf

Використання технологій штучного інтелекту в освітньому процесі.
Використання технологій штучного інтелекту (ШІ), зокрема генеративного ШІ, під час вивчення навчальної дисципліни здійснюється відповідно до Закону України «Про академічну доброчесність» від 18.12.2025 № 4742-IX

(https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20) та Декларації про принципи використання генеративного штучного інтелекту при провадженні освітнього процесу та здійсненні наукової діяльності в НУ «Запорізька політехніка» (https://docs.zp.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/Dekl_pro_pryn_vykor_heneratyvnoho_shtuchnoho_intelektu.pdf), введеної в дію наказом ректора від 27.11.2023 № 468.

Прозорість використання ШІ та академічна доброчесність. У разі використання ШІ під час підготовки навчальних робіт здобувач зазначає назву застосованого інструмента та характер його використання. У разі включення згенерованих ШІ об'єктів до академічного твору їх використання декларується відповідно до вимог законодавства та встановлених правил оформлення. Використання ШІ не замінює посилань на першоджерела, не звільняє від самостійного виконання навчальних завдань та відповідальності за достовірність результатів. Не допускається передавання до сторонніх ШІ- сервісів персональних даних, конфіденційної інформації та матеріалів з обмеженим доступом без належних правових підстав.

Порушення правил академічної доброчесності розглядаються відповідно до чинного законодавства та внутрішніх нормативних документів НУ «Запорізька політехніка»..

Політика щодо відвідування аудиторних занять та аудиторної роботи (особиста присутність студента). Здобувачам вищої освіти рекомендується відвідувати заняття з дисципліни, оскільки саме під час них опановується теоретичний матеріал і відпрацьовуються практичні навички для виконання поточних семестрових завдань. Поточний контроль з дисципліни також включає ступінь активності здобувачів під час аудиторних занять. Проте за наявності поважних причин (знаходження на лікарняному, стажування, участь у програмах академічної мобільності, навчання за індивідуальним графіком, тощо) аудиторні заняття та форми контролю можуть бути переведені у дистанційний формат на базі системи Moodle за попереднім узгодженням з викладачами дисципліни.

Політика щодо дедлайнів. Строки виконання завдань доводяться до здобувачів під час занять та через Moodle. За наявності поважних причин строки й порядок виконання завдань можуть бути змінені відповідно до чинних університетських процедур.

Політика щодо оскарження результатів контрольних заходів. Здобувач має право отримати роз’яснення щодо процедури та критеріїв оцінювання і оскаржити результати контрольних заходів відповідно до чинного університетського порядку.

Політика щодо дотримання прав та обов’язків студентів. Кожен здобувач вищої освіти зобов’язаний керуватись вимогами Статуту (https://docs.zp.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/Statut-ZPNU.pdf) та Правил внутрішнього розпорядку університету. Також обов'язковим є дотримання Положення про організацію освітнього процесу в НУ «Запорізька політехніка» (https://zp.edu.ua/wp-content/uploads/docs/2026/08/nakaz_n294_vid_09_06_26.pdf).

Політика щодо конфіденційності та захисту персональних даних. Оброблення персональних даних учасників освітнього процесу здійснюється відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17) та чинних внутрішніх нормативних документів університету.

Політика взаємоповаги та академічної комунікації. Взаємодія під час вивчення дисципліни ґрунтується на взаємній повазі, академічній етиці, коректності професійної комунікації та праві кожного учасника на аргументовану позицію. Під час обговорення дискусійних питань оцінюються змістова коректність, логічність і доказовість позиції, а не її збіг із позицією викладача чи інших учасників. Образливі, принизливі, дискримінаційні або агресивні форми комунікації є неприпустимими.

ТЕХНІЧНІ ВИМОГИ ДЛЯ РОБОТИ НА КУРСІ

Щоб мати доступ до навчально-методичних розробок курсу, необхідно отримати особистий доступ до університетської навчальної платформи Moodle: URL: https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=6567 та програмно-технічні засоби для підключення до конференцій у системі Zoom (у випадку реалізації дистанційної форми навчання).