ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнес-технологій та економіки
Кафедра менеджменту та адміністрування

СИЛАБУС
навчальної дисципліни (обов'язкова)
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ
Обсяг освітнього компоненту: кількість годин - 90; кредитів – 3;
вид контролю - екзамен

Освітня програма «Менеджмент організацій»
другого ступеня вищої освіти
Спеціальність – D3 «Менеджмент»

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВИКЛАДАЧІВ

ЛЕКЦІЇ:



ПУЛІНА ТЕТЯНА ВЕНІАМІНІВНА

професор кафедри менеджменту та адміністрування,
доктор економічних наук, професор
Контактна інформація:
+ 38 (066) 176-75-82;
- pulinatv@ukr.net
- навчальний корпус та номер аудиторії:
головний корпус НУЗП, ауд. 271.
Час і місце проведення консультацій:
конференція Zoom, згідно розкладу консультацій

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ:



СОРІНА ОКСАНА ОЛЕКСАНДРІВНА
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
кандидат економічних наук
Контактна інформація:
- (066) 227-36-57;
- oksana.sorina@gmail.com;
- навчальний корпус та номер аудиторії:
головний корпус НУЗП, ауд. 272.
Час і місце проведення консультацій:
конференція Zoom, згідно розкладу консультацій

ОПИС КУРСУ

Навчальний курс «Управління розвитком організації» базується на концепціях і поняттях теорії управління, стратегічного та інноваційного менеджменту, організаційного розвитку, системного аналізу, психології управління й управління змінами, а також на сучасній парадигмі сталого розвитку.

Актуальність курсу зумовлена тим, що сучасні динамічні економічні умови вимагають від організацій постійної адаптації та трансформації. У XXI столітті стабільність існування бізнесу залежить не лише від здатності вчасно реагувати на зовнішні виклики та здійснювати якісне перевтілення організації за рахунок реструктуризації, оживлення (ревіталізації) та оновлення з урахуванням ресурсних і часових обмежень - сьогодні довгострокова життєздатність організації визначається її спроможністю гармонізувати економічні цілі з екологічною відповідальністю та соціальним розвитком. Курс формує у здобувачів системне мислення, необхідне для впровадження стратегій сталого зростання, управління екосоціальними ризиками та створення цінності для всіх стейкхолдерів у довгостроковій перспективі.

МЕТА, КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Мета дисципліни «Управління розвитком організації» - надати здобувачам вищої освіти теоретичні знання та сформувати в них навички використання інструментів управління розвитком організації.

Основним завданням вивчення дисципліни «Управління розвитком організації» є формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань і практичних навичок застосування методології організаційних перетворень на основі рефреймінгу, реструктуризації, ревіталізації та оновлення, спрямованих на підвищення адаптивності, ефективності функціонування, конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку організації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

загальні компетентності

ЗК 1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

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).

фахові 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 7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість

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.

СК 11. Здатність планувати і виконувати наукові та прикладні дослідження, презентувати їх результати.

очікувані програмні 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 4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

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 деокупації.***

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

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

ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Пререквізитами дисципліни «Управління розвитком організації» є компетентності: здатність проведення досліджень на відповідному рівні, здатність генерувати нові ідеї (креативність), здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому

числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів, здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани, здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного само менеджменту, здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації, здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління, здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість, здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом, здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію, здатність до управління організацією та її розвитком.

Постреквізитами дисципліни «Управління розвитком організації» є дисципліна «Корпоративне управління», переддипломна практика та кваліфікаційна робота.

ПЕРЕЛІК ТЕМ (ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН) ДИСЦИПЛІНИ

Таблиця 1 – Загальний тематичний план аудиторної роботи

Номер тижня	Теми лекцій, год.	Номер тижня	Теми лабораторних/практичних робіт або семінарів, год.
1	2	3	4
Змістовий модуль 1 Система управління розвитком організації			
1	Тема 1. Теоретичні основи управління розвитком організації, 1 година	2	Практичне заняття 1. Теоретичні основи управління розвитком організації, 1 година
1	Тема 2. Організація як об'єкт і суб'єкт розвитку, 1 година	2	Практичне заняття 2. Організація як об'єкт і суб'єкт розвитку, 1 година
3	Тема 3. Теоретичні основи розробки стратегії управління розвитком організації, 2 години	4	Практичне заняття 3. Теоретичні основи розробки стратегії управління розвитком організації, 2 години
5	Тема 4. Інноваційна діяльність як основа розвитку організації, 2 години	6	Практичне заняття 4. Інноваційна діяльність як основа розвитку організації, 2 години
7	Тема 5. Використання маркетингових інструментів для управління розвитком організації, 2 години	8	Практичне заняття 5. Використання маркетингових інструментів для управління розвитком організації, 2 години
Разом за модуль 1 – 8 годин		Разом за модуль 1 – 8 годин	
Змістовий модуль 2 Розвиток керуючої системи організації			
9	Тема 6. Професійний розвиток менеджера як основа управління розвитком організації, 2 години	10	Практичне заняття 6. Професійний розвиток менеджера як основа управління розвитком організації, 2 години
11	Тема 7. Використання реінжинірингу як інструменту розвитку організації, 2 години	12	Практичне заняття 7. Використання реінжинірингу як інструменту розвитку організації, 2 години

13	Тема 8. Роль корпоративного іміджу в процесі управління розвитком організації, 2 години	14	Практичне заняття 8. Роль корпоративного іміджу в процесі управління розвитком організації, 2 години
15	Тема 9. Організаційна культура як ключова складова розвитку організації, 2 години	16	Практичне заняття 9. Організаційна культура як ключова складова розвитку організації, 2 години
Разом за модуль 2 – 8 годин			Разом за модуль 2 – 8 годин
Разом – 16 годин			**Разом – 16 годин**

САМОСТІЙНА РОБОТА

Основними формами самостійної роботи з дисципліни «Управління розвитком організації» є:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;
- вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійногоопрацювання;
- підготовка до практичних занять та виконання домашніх завдань;
- підготовка рефератів, виконання інших індивідуальних завдань;
- збір інформації щодо підприємства, обраного для написання контрольної роботи;
- систематизація вивченого матеріалу курсу та підготовка до різних форм поточного контролю.

Теми, за якими проводиться самостійна робота здобувачів вищої освіти прививченні курсу «Управління розвитком організації», наведено у таблиці.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денне	заочне
1	Тема 1. Теоретичні основи управління розвитком організації	7	9
2	Тема 2. Організація як об'єкт і суб'єкт розвитку	7	9
3	Тема 3. Теоретичні основи розробки стратегії управління розвитком організації	8	10
4	Тема 4. Інноваційна діяльність як основа розвитку організації	6	9
5	Тема 5. Використання маркетингових інструментів для управління розвитком організації	6	9
6	Тема 6. Професійний розвиток менеджера як основа управління розвитком організації	6	9
7	Тема 7. Використання реінжинірингу як інструменту розвитку організації	6	9
8	Тема 8. Роль корпоративного іміджу в процесі управління розвитком організації	6	9
9	Тема 9. Організаційна культура як ключова складова розвитку організації	6	9
Разом		58	82

РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ ДЖЕРЕЛА

Літературні джерела

1. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.

2. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.71

3. Москаленко В. В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

4. Пуліна Т. В., Алексєєнко О. М., Алексєєнко В. О. Адаптивне управління машинобудівним підприємством в умовах воєнного стану. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development.* 2026. Т. 1, вип. 35. С. 176–186. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-12 Фахове видання

5. Пуліна Т.В., Соріна О.О., Остапарченко Р.М. Управління розвитком промислового підприємства. *Агросвіт.* 2026. №1. URL: https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8623 (дата звернення 14.09.2026). DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.1.47

6. Пуліна Т.В., Соріна О.О., Ярмусь Д.В. Управління ризиками сталого розвитку підприємства: механізми мінімізації екологічних та соціальних загроз. *Інвестиції: практика та досвід.* 2026. №2 С. 101-107. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8741 (дата звернення 14.09.2026). DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.101

7. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Івасюк О. В. Корпоративне управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2026. № 1 (139). С. 97–104. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2026-1-14 (Фахове видання)

8. Пуліна Т., Тесленок І., Остапарченко Р. Удосконалення корпоративного управління стратегічним розвитком підприємств машинобудування в умовах воєнного стану. *Економічний простір.* 2026. Вип. 216. С. 90–98. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.216.90-98 (Фахове видання)

9. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Передирій М. О. Управління розвитком територіальної громади в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. *Управління змінами та інновації.* 2026. Вип. 19. С. 195-201. Фахове видання DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-19-28

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. Управління розвитком бізнес-організацій: підручник / за ред. д.е.н., проф. О. І. Карінцевої та д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2025. 336 с.

12. Galtsova O., Pulina T., Holovko O. The use of SWOT analysis methodology for complex evaluation of enterprises' cluster association development under globalization. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2020. Vol. 6, № 5. P. 163–170. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-163-170

13. Shmygol N., Pulina T., Byrskyi V. Evolution of the Circular Economy: Europe's Successes and Lessons for Ukraine. *Управління змінами та інновації.* 2024. № 12. С. 7–13. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-1

Інформаційні ресурси

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) або Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA) URL: https://smida.gov.ua/about (дата звернення 01.09.26)
2. Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL : http://rada.gov.ua (дата звернення 01.09.26)
3. Головне управління статистики у Запорізькій області. URL : http://www.zp.ukrstat.gov.ua (дата звернення 01.09.26)
4. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: https://www.nbuv.gov.ua/ (дата звернення 01.09.26)

Навчально-методичні розробки:

1. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Управління розвитком організації» у системі Moodle за посиланням: URL: https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=883
2. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Управління розвитком організації» у системі Moodle за посиланням: URL: https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=883

ОЦІНЮВАННЯ

Система контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Управління розвитком організації» включає в себе **поточний** та **підсумковий контроль.**

Поточний контроль здійснюється за такими видами роботи:

- участь у навчальній дискусії;
- доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни (реферат);
- усне опитування;
- тестування;
- виконання практичних завдань;
- обговорення ситуаційних завдань;

Критерії та порядок поточного оцінювання

Контроль успішності за кожною темою здійснюється шляхом усного або письмового опитування на практичних та лекційних заняттях, а також через перевірку завдань, завантажених до системи дистанційного навчання Moodle, URL: https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=883

Умови зарахування теми:

- *володіння теоретичним базисом:* впевнене оперування ключовими термінами та концепціями;

- *демонстрація практичних навичок:* здатність використовувати набуті знання для розв'язання ситуаційних задач та аналізу конкретних кейсів; здатність аргументувати свою позицію*.

***примітка:** Якщо здобувач не орієнтується в матеріалі або не здатний аргументувати власні твердження, бали за тему не нараховуються.

Вимоги до поточних письмових робіт (для отримання позитивної оцінки):

- *автентичність:* робота виконана та завантажена до системи Moodle особисто здобувачем;

- *логіка та якість:* виклад матеріалу є послідовним, чітким та аргументованим;

- *методологія:* коректно підібрано й застосовано аналітичний інструментарій та профільні методи (за доцільності);

- *точність:* відсутні грубі фактичні, теоретичні чи розрахункові помилки;

- *формат:* дотримано встановлених правил щодо оформлення та стилістики.

Незадовільна оцінка за тему виставляється через фрагментарно виконане завдання, наявність критичних помилок у тексті або виявлення фактів порушення академічної доброчесності.

Також (за узгодженням з викладачем та у відповідності до діючого Положення про порядок визнання НУ «Запорізька політехніка» результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та / або інформальної освіти, URL: https://zp.edu.ua/wp-content/uploads/docs/2024/09/Pol_pro_por_vyzn_rezultativ_navch_zdob_neform_inform_osvity.pdf) здобувачам надається можливість:

а) зарахування окремих тем курсу на основі сертифікатів чи дипломів, отриманих на освітніх платформах, таких як Prometheus, Coursera, ВУМ online, EdEra, тощо. Обсяг зарахування залежить від кількості зазначених у сертифікаті / дипломі кредитів ECTS;

б) отримання додаткових балів або зарахування окремих тем курсу у разі участі здобувача у наукових конференціях / Всеукраїнських конкурсах наукових студентських робіт за спеціальністю, підготовки наукових публікацій, створення кейсів, тощо. Обсяг зарахування залежить від складності роботи та заздалегідь узгоджується з викладачем.

Кожна тема оцінюється в 2 бали. Таким чином, за підсумками повного опанування всіх тем курсу здобувач може отримати 18 балів. Також передбачається виконання комплексної контрольної роботи з максимальною оцінкою 22 бали. Методичні рекомендації до виконання контрольної роботи можна знайти у системі Moodle, URL: https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=883.

Підсумковий контроль з дисципліни проводиться у формі екзамену

(тестування). Контрольні питання для підготовки до підсумкового тестування можна знайти у методичних вказівках до практичних занять, що знаходяться у системі Moodle, URL: https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=883

Підсумкове тестування (екзамен) максимально оцінюється в 60 балів.

Загальна оцінка з дисципліни складається з суми балів за виконання тем, виконання контрольної роботи та підсумкового екзаменаційного тестування. Екзамен вважається складеним, якщо підсумкова оцінка становить більш, або дорівнює 60 балів. Екзамен не складено, якщо підсумкова оцінка є меншою за 60 балів.

Атестація здобувача вищої освіти. До екзаменаційної відомості заносяться підсумкові результати в балах за шкалою для іспиту.

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.

Політика дотримання академічної доброчесності визначається нормами закону України № 4742-IX від 18.12.2025 «Про академічну доброчесність», URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4742-20, а також Кодексом академічної доброчесності Національного університету «Запорізька політехніка»: URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_nm/Nakaz_N253_vid_29.06.21.pdf

Політика щодо використання технологій штучного інтелекту. 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.

Здобувач вищої освіти зобов’язаний дотримуватись крайніх термінів (дата для аудиторних видів робіт або час в системі дистанційного навчання Moodle), до яких має бути виконано певне завдання. За наявності поважних причин (відповідно до інформації, яку надано деканатом) здобувач вищої освіти має право на складання індивідуального графіку вивчення окремих тем дисципліни.

Політика щодо оскарження результатів контрольних заходів.

Здобувач вищої освіти може звернутися з будь-якими питаннями щодо проведення контрольних заходів і розраховувати на їхній розгляд. Оскарження результатів є можливим лише за умови чіткої аргументації та вказівки на конкретний критерій оцінювання, з яким здобувач освіти не погоджується.

Політика щодо дотримання прав та обов’язків студентів. Кожен здобувач вищої освіти зобов'язан 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»: URL:https://zp.edu.ua/wp-content/uploads/docs/2026/08/nakaz_n294_vid_09_06_26.pdf

Політика щодо конфіденційності та захисту персональних даних.

Взаємодія між викладачем та здобувачем вищої освіти у межах навчальної дисципліни, що пов'язана з обміном та використанням персональних даних, здійснюється у відповідності до Закону України №2297–VI «Про захист персональних даних», URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text

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=883 та програмно-технічні засоби для підключення до конференцій у системі Zoom / Google Meet (у випадку реалізації дистанційної форми навчання).