



Силабус
навчальної дисципліни
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
2025-2026 навчальний рік

Освітня програма	Менеджмент
Спеціальність	D3 Менеджмент
Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)

Викладач	ТОКАРЕНКО Олена Іванівна
Посилання на сайт	https://edu.bdpu.org/course/view.php?id=1813
Контактний тел.	+380500120766
Е-mail викладача:	lana1979-1@ukr.net oi tokarenko@bdpu.org.ua
Графік консультацій	Індивідуально із застосуванням дистанційних технологій

Обсяг курсу на поточний навчальний рік:

Форма навчання	Кількість кредитів/ годин	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	звітність
денна	5/150	20	20	110	екзамен
заочна		6	4	140	

Семестр: осінній (1 семестр)

Мова навчання: українська

Ключові слова: управлінська модель, антикризове управління, ризикозахисність, керівництво в організації, ефективність та якість менеджменту, діагностика управління.

Мета курсу – забезпечення оволодіння студентами теорією та практикою результативного управління організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення; формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Предмет курсу: основи побудови та функціонування систем управління організаціями в сучасних умовах господарювання.

Компетентності та програмні результати навчання: *Загальні компетентності:* ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети. *Фахові компетентності:* СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів. СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління. СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію. СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Програмні результати навчання: ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах. ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями. ПРН4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі

ідеї. ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність. ПРН. 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті. ПРН. 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією., ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом). ПРН. 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Зміст курсу: Системна модель менеджменту організації. Еволюція організації. Організаційний інжиніринг. Організаційний дизайн. Управлінські моделі. Управління організаціями різних організаційно-правових форм. Керівництво в організації. Основи антикризового управління організацією. Ризикозахищеність організації. Управління результативністю менеджменту організації. Діагностика управління підприємством.

Методи навчання: Словесні (пояснення, розповідь, лекція, семінари, бесіда; наочні (презентації); практичні: (аналіз конкретних ситуацій); методи стимулювання навчальної діяльності (метод навчальної дискусії, метод опори на життєвий досвід здобувачів, створення ситуацій пізнавальної новизни); методи контролю і самоконтролю (метод усного контролю, метод письмового контролю).

Політика курсу (особливості проведення навчальних занять):

1. Безпека. У період дії воєнного стану першочерговим залишається питання особистої безпеки здобувачів освіти. У разі оголошення повітряної тривоги або виникнення ракетної небезпеки необхідно повідомити викладача, призупинити заняття та пройти до найближчого укриття. Якщо можливість скористатися укриттям відсутня, слід дотримуватися правила «двох стін». Після завершення заняття, за можливості, рекомендується повідомити викладача про свій стан.

2. Організація навчальної діяльності. Освітній процес передбачає поєднання лекційних і практичних занять, самостійної роботи, виконання індивідуальних завдань. Лекційні заняття спрямовані на формування системи теоретичних знань з менеджменту організацій, зокрема щодо функцій управління, організаційних структур, процесів прийняття рішень та розвитку організацій. Практичні заняття орієнтовані на застосування теоретичних положень під час аналізу діяльності організацій, розв'язання ситуаційних завдань, кейсів та моделювання управлінських рішень. Самостійна робота передбачає опрацювання навчального матеріалу, підготовку індивідуальних завдань (доповіді, аналітичні записки, презентації).

3. Академічна доброчесність. Здобувачі вищої освіти зобов'язані виконувати завдання самостійно; надавати достовірні результати аналізу та обґрунтовані управлінські висновки; коректно використовувати та зазначати джерела інформації.

Забороняється академічний плагіат, списування, фальсифікація результатів; використання сторонніх матеріалів під час контролю без дозволу викладача; подання робіт, виконаних третіми особами.

4. Політика використання ШІ, Використання інструментів штучного інтелекту (ШІ), таких як ChatGPT, Grammarly, Claude, Gemini та інших подібних платформ, допускається як допоміжного інструменту лише у випадках, передбачених умовами завдання, з дотриманням положень Політики використання штучного інтелекту в освітньому процесі Бердянського державного педагогічного університету.

Зокрема, інструменти ШІ можуть використовуватися для: пошуку та формулювання ідей управлінських рішень; пояснення теоретичних положень менеджменту; структурування

матеріалу (зокрема при підготовці презентацій); попереднього аналізу інформації; перевірки грамотності та оформлення тексту.

Водночас використання ІІІ не може замінювати самостійне виконання аналітичних завдань, розв'язання ситуаційних задач, обґрунтування управлінських рішень, а також підготовку індивідуальних завдань і презентацій. Усі результати, подані здобувачем, мають бути усвідомленими, перевіреними та обґрунтованими.

Суттєве використання інструментів ІІІ підлягає обов'язковому розкриттю у письмових роботах відповідно до політик БДПУ (Політика використання штучного інтелекту в освітньому процесі, рекомендації GAIDeT тощо). Розкриття подається у вигляді декларації, яка розміщується наприкінці роботи або перед списком використаних джерел. Недекларування використання ІІІ розглядається як порушення академічної доброчесності.

У декларації зазначаються: використані інструменти ІІІ, їх версії та дати застосування; завдання, для яких застосовувався ІІІ (зокрема: генерація ідей, пояснення теорії, допоміжний аналіз); рівень участі здобувача у виконанні роботи; підтвердження особистої відповідальності за отримані результати та управлінські висновки.

Використання ІІІ є допустимим лише як допоміжний інструмент і не може застосовуватися для автоматичного виконання ситуаційних завдань, формування управлінських рішень або підготовки індивідуальних робіт без належного опрацювання здобувачем.

Технічне й програмне забезпечення/обладнання, наочність: технічне (комп'ютер, проектор); програмне (MicrosoftOffice: PowerPoint, Word, Moodle, репозитарій); наочність (презентації у форматі PowerPoint).

Система оцінювання та вимоги: Система оцінювання знань, умінь та навичок здобувачів охоплює всі види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу та виконання індивідуальних завдань. Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль.

Поточне тестування та самостійна робота												Екзамен	Сума
ЗМ1		ЗМ2			ЗМ3	ЗМ4		ЗМ5		ЗМ6		50	100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5		

Максимальна сума балів - 100.

Форма звітності у I семестрі; екзамен.

При оцінюванні враховуються такі основні елементи навчальної діяльності студента:

1. Відповіді на практичних заняттях, розв'язання завдань - максимально 2 бали (за 1 заняття).
2. Виконання самостійної роботи – до 3 балів (за 1 тему, в залежності від обсягу завдання).
3. Підсумковий тест – максимум 50 балів.

Оцінювання роботи на практичних заняттях.

Максимальна сума балів за роботу на практичних заняттях становить 24 бали.

2 бали отримує студент, який виявив всебічні, систематичні і глибокі знання навчально-програмового матеріалу теми, послідовно та логічно, у повному обсязі розкрив зміст питання, вільно володіє термінологією, орієнтується у попередньому матеріалі, правильно відповідає на додаткові питання, робить висновки; виявляє ініціативність і активність у роботі з практичним матеріалом; здійснює самоаналіз

1,5 бали отримує студент, який виявив повне знання навчального матеріалу теми, послідовно та логічно, розкрив зміст питання, вільно володіє термінологією, правильно відповідає на додаткові питання, робить висновки; активний у роботі з практичним матеріалом; здійснює самоаналіз

1 бал отримує студент, який виявив певні знання навчального матеріалу теми, розкрив зміст питання, але не послідовно й не в повному обсязі, володіє термінологією, не завжди правильно відповідає на додаткові питання, має труднощі у формулюванні висновків; виявляє малу активності у роботі з практичним матеріалом; не здійснює самоаналіз

0,5 балів отримує студент, який виявив прогалини у знаннях навчально-програмного матеріалу теми, припускає помилки у розкритті змісту питання, має труднощі у розкритті змісту термінів, формулюванні висновків, не орієнтується у попередньому матеріалі. не виявляє активності у роботі з практичним матеріалом; не здійснює самоаналіз.

Оцінювання самостійної роботи

Самостійна робота здобувачів вищої освіти є обов'язковою складовою освітнього процесу та спрямована на поглиблення теоретичних знань, розвиток аналітичного мислення і формування практичних навичок у сфері менеджменту організацій.

Максимальна кількість балів за самостійну роботу становить 26 балів.

Оцінювання самостійної роботи здійснюється за результатами виконання індивідуальних завдань до кожної теми курсу. За виконання завдань здобувач може отримати:

- до 2 балів – за теми 1–10;
- до 3 балів – за теми 11–12 (завдання підвищеної складності або більшого обсягу).

Критерії оцінювання самостійної роботи

3 бали - завдання виконано повністю та своєчасно; матеріал опрацьовано глибоко і системно; продемонстровано розуміння теоретичних положень і їх практичного застосування; наведено обґрунтовані висновки; використано додаткові джерела; робота оформлена належним чином.

2 бали - завдання виконано в повному обсязі; продемонстровано належне знання матеріалу; висновки загалом обґрунтовані, але можуть бути недостатньо деталізованими; допускаються незначні неточності у викладенні або оформленні.

1 бал - завдання виконано частково; матеріал засвоєно на базовому рівні; є логічні або змістові помилки; висновки поверхневі або недостатньо аргументовані; оформлення не повністю відповідає вимогам.

0 балів - завдання не виконано або виконано з суттєвими помилками; відсутнє розуміння основних положень теми; робота має ознаки несамостійного виконання або не відповідає вимогам.

Форми самостійної роботи.

Самостійна робота може включати:

- підготовку відповідей на теоретичні питання;
- виконання ситуаційних і практичних завдань;
- аналіз діяльності організацій;
- підготовку коротких аналітичних матеріалів, презентацій або повідомлень;
- опрацювання додаткових джерел.

Особливості оцінювання

- оцінюється самостійність виконання, повнота, логічність і обґрунтованість результатів;
- бали за самостійну роботу накопичуються протягом семестру;
- невиконані завдання можуть бути доопрацьовані у визначені викладачем терміни.

Система нарахування балів

	Кількість балів		
	Практичні заняття	Сам.робота	Разом
Тема 1.	0-2	0-2	0-4
Тема 2.	0-2	0-2	0-4
Тема 3.	0-2	0-2	0-4
Тема 4.	0-2	0-2	0-4

Тема 5.	0-2	0-2	0-4
Тема 6.	0-2	0-2	0-4
Тема 7.	0-2	0-2	0-4
Тема 8.	0-2	0-2	0-4
Тема 9.	0-2	0-2	0-4
Тема 10.	0-2	0-2	0-4
Тема 11.	0-2	0-3	0-5
Тема 12.	0-2	0-3	0-5
Всього	24	26	50
Підсумковий тест (екзамен)			50
Всього			0-100

Узагальнені критерії оцінювання

90–100 балів (A) – здобувач демонструє системне та глибоке розуміння теоретичних і прикладних засад менеджменту організацій, вільно оперує понятійним апаратом, здатний комплексно аналізувати функціонування організації як системи, оцінювати ефективність управління та обґрунтовувати стратегічні й оперативні управлінські рішення в умовах невизначеності. Самостійно виконує всі види завдань, логічно та аргументовано подає матеріал. Практичні, аналітичні та індивідуальні роботи виконані на високому рівні, містять обґрунтовані висновки та елементи самостійного аналізу. Презентація результатів є чіткою, структурованою та переконливою.

78–89 балів (B) – здобувач добре засвоїв навчальний матеріал, уміє застосовувати знання для аналізу діяльності організації, оцінювання управлінських процесів та прийняття рішень, допускає незначні неточності. Завдання виконані якісно, з дотриманням основних вимог. Роботи є змістовними, але можуть містити окремі недоліки у структурі або глибині аналізу. Презентація результатів достатньо чітка.

65–77 балів (C) – здобувач має достатній рівень знань, розуміє основні положення дисципліни, але не завжди впевнено застосовує їх у практичних управлінських ситуаціях. Виконання завдань містить окремі помилки, потребує уточнення або доопрацювання. Аналітичні роботи частково відповідають вимогам, структура не завжди логічно витримана. Презентація результатів є зрозумілою, але недостатньо аргументованою.

58–64 бали (D) – знання здобувача є фрагментарними, спостерігаються труднощі у застосуванні теоретичних положень для аналізу організаційних процесів і управлінських ситуацій. Завдання виконані частково або з помилками. Роботи потребують суттєвого доопрацювання, висновки недостатньо обґрунтовані. Презентація результатів є неповною або слабо структурованою.

50–57 балів (E) – здобувач відтворює окремі теоретичні положення на елементарному рівні, не демонструє сформованих навичок аналізу діяльності організації та обґрунтування управлінських рішень. Завдання виконані неповністю, із значною кількістю помилок. Роботи мають низький рівень логічності та аналітичності. Потребує суттєвої допомоги викладача.

35–49 балів (FX) – здобувач має поверхневі знання, не володіє основними поняттями дисципліни, не здатний застосовувати їх на практиці. Завдання виконані частково або неправильно. Роботи не відповідають встановленим вимогам. Потребує повторного складання.

1–34 бали (F) – здобувач не засвоїв навчальний матеріал, не виконав основні види завдань, не володіє базовими навичками аналізу діяльності організації та прийняття управлінських рішень. Вимагається повторне вивчення освітньої компоненти.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка за університетською шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС
90-100	A
78-89	B
65-77	C
58-64	D
50-57	E
35-49	FX (з можливістю повторного складання)
1-34	F (з обов'язковим повторним вивченням ОК)

Список рекомендованих джерел

Основні

1. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч. посібник для вузів .- К.: Кондор, 2010 .-676 с.
2. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
3. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.

Додаткові

4. Lemish K., Nestorenko T., Tokarenko O. Interaction of business and education in hospitality, restaurant, and catering business in Ukraine. Journal of Modern Economic Research. 2021. Vol. 3, № 4, 5-0. <https://cutt.ly/nKeRkJh>
5. Токаренко О. І., Леміш К. М., Лола В. В. Сутність та чинники трансформаційних процесів в організаціях в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4909> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-51>.
6. Токаренко О., Несторенко Т., Несторенко О. Санаторно-курортна галузь під час війни: проблеми управління. Proceedings of scientific & practical materials of the IRR forum. 29-30 червня 2023 р. Трускавець. Івано-Франківськ, 2023. С. 19-22
7. Токаренко О., Матвієнко Г. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. Економіка та суспільство. 2023. № 47. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2042>
8. Токаренко О.І., Леміш К.М., Бабіна Н.І. Віртуалізація діяльності підприємств туристичної та готельної сфери. Науковий журнал «Інтелект XXI». 2020. №6. URL: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/index.php/6-2020>
9. Токаренко О.І., Леміш К.М., Якимова О.О. Удосконалення системи управління персоналом підприємств сфери послуг. Електронне фахове видання «Приазовський економічний вісник». 2020. №6(23). С. 166-170. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-6-23>
10. Токаренко О.І., Леміш К.М., Брезицька Л.Г. Управління процесом планування господарської діяльності на малих та середніх підприємствах сфери послуг. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2019. №11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-11-5415> - С.39-45.
11. Леміш К., Токаренко О., Сова А. Роль територіальних громад у сталому розвитку держави в умовах збройного конфлікту // Сталий розвиток економіки. 2025. № 5 (56). С. 63–71. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-56-9.
12. Tokarenko, O., Kryzhko, V., Danylo, S., & Kondratenko, Y. (2025). Guiding resources of

economic development in the concepts of cultural and human capital by L. Harrison and T. Schultz. European Science, 3(sge36-03), 43–84. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2025-36-03-005>

13. Токаренко О.І. Освіта для сталого розвитку. Довідник здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наукове видання/В.Крижко, В.Курило, О.Боднар, Г.Луценко, О.Козлова. – Запоріжжя : ТОВ Видавництво «Просвіта», 2024. – 912 с. – с. 539-544.

14. Токаренко О.І. Використання штучного інтелекту та проблема відповідальності в публічному менеджменті. Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: Актуальні проблеми освітнього та публічного менеджменту: зб. матеріалів I Міжнародних педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова (м. Полтава, 03 квітня 2025 р.) / редкол.: Заблоцький В. В. та ін. Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. 309 с. С. 135-138.

Інтернет-ресурси

12. Офіційний веб-портал Державної служби статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>, <https://stat.gov.ua/uk> .

13. The World Bank Group <https://data.worldbank.org/indicator>

14. Електронний журнал «Ефективна економіка» : веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

15. Нормативна база БДПУ : веб-сайт. URL: <http://bdpu.org/normatyvna-baza-bdpu/>

16. Офіційний веб-портал Державної служби статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

17. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського : веб-сайт. URL: <http://www.nbu.gov.ua/> .

18. Пошукова система наукових публікацій Google Scholar : веб-сайт. URL: <https://scholar.google.com/>

19. База наукових журналів відкритого доступу Directory of Open Access Journals (DOAJ) : веб-сайт. URL: <https://doaj.org/>

20. Академічна соціальна мережа для дослідників ResearchGate : веб-сайт. URL: <https://www.researchgate.net/>

21. Менеджер бібліографічних посилань Zotero : веб-сайт. URL: <https://www.zotero.org/>

22. Менеджер наукових джерел та цитувань Mendeley : веб-сайт. URL: <https://www.mendeley.com/>

23. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>