

ЗМІСТ

«Антикризове управління»	2
«Корпоративне управління»	18
«Тренінг спілкування та мотивації»	30
«Управління комунікаціями, конфліктами та бізнес-етика»	52
«Цифровий менеджмент»	71

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Декан економічного факультету
Роман ГРЕШКО
«28» серпня 2025 року



РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
вибіркова

Освітньо-професійна програма: Менеджмент організацій і адміністрування

Спеціальність: D3 Менеджмент

Галузь знань: D Бізнес, адміністрування та право

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Факультет: економічний

Мова навчання: українська

Чернівці 2025 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Антикризове управління» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальність D3 Менеджмент, 2025 рік.

Розробник:

Запухляк В.М., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н.

Викладач, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни:

Запухляк В.М., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н.

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

протокол № 1 від «27» серпня 2025 р.

Завідувач кафедри  **Зоя ГАЛУШКА**

Схвалено методичною радою економічного факультету

Протокол № 1 від « 27 » серпня 2025 р.

Голова методичної ради

економічного факультету  **Ірина НИКИФОРАК**

Мета навчальної дисципліни: полягає у формуванні у студентів системного уявлення про сутність сучасного середовища бізнесу, його виклики, загрози й можливості щодо окремої організації, а відповідно – вироблення сукупності управлінських навичок, які гармонійно поєднують класичні управлінські моделі й технології з новітніми, актуальними, а також враховують специфіку вітчизняних умов.

Результати навчання. Відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D Бізнес, адміністрування та право за спеціальністю D3 Менеджмент (освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування») вивчення дисципліни «Антикризове управління» сприяє формуванню таких компетентностей та програмних результатів навчання:

Загальні та фахові компетентності

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК13*. Здатність застосовувати гнучкі методи управління при прийнятті стратегічних рішень.

Програмні результати навчання

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН14. Застосовувати сучасний методологічний та методичний інструментарій для прийняття ефективних управлінських рішень.

ПРН15. Розробляти, впроваджувати, адаптувати систему методів та інструментів менеджменту в організаціях різних форм власності та видів діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Опис навчальної дисципліни
Загальна інформація

Форма навчання	Рік підготовки	Се-местр	Кількість			Кількість годин						Вид підсумкового контролю
			кредитів	годин	змістових модулів	лекції	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна робота	індивідуальні завдання	
Денна	I	II	4	120	2	15	15	-	-	90	-	залік
Заочна	I	II	4	120	2	4	4	-	-	112	-	залік

Структура змісту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	денна форма						заочна форма						
	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.	
Теми лекційних занять	Змістовий модуль 1. Теоретичні засади антикризового управління												
Тема 1. Кризові явища в соціально-економічному розвитку	13	2	2	-	-	9	10,5	0,5	-	-	-	10	
Тема 2. Криза на рівні підприємства	11	1	2	-	-	8	11	0,5	0,5	-	-	10	
Тема 3. Особливості і складові антикризового менеджменту	10	1	1	-	-	8	11	0,5	0,5	-	-	10	
Тема 4. Кризові явища у контексті життєвого циклу організації	12	2	1	-	-	9	11	0,5	0,5	-	-	10	
Тема 5. Правові аспекти банкрутства	10	1	1	-	-	8	12,5	-	0,5	-	-	12	
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	<i>56</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>42</i>	<i>56</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>52</i>	
Теми лекційних занять	Змістовий модуль 2. Механізм та інструментарій антикризового управління												
Тема 6. Діагностика кризових явищ	12	2	2	-	-	8	11	0,5	0,5	-	-	10	
Тема 7. Ризики в антикризовому управлінні	11	1	2	-	-	8	11	0,5	0,5	-	-	10	
Тема 8. Внутрішні механізми нейтралізації ризиків. Страхування ризиків	11	2	1	-	-	8	11	0,5	0,5	-	-	10	
Тема 9. Санація підприємства	10	1	1	-	-	8	10	-	-	-	-	10	
Тема 10. Реструктуризація підприємства	10	1	1	-	-	8	10,5	-	0,5	-	-	10	
Тема 11. Людський фактор у кризових ситуаціях	10	1	1	-	-	8	10,5	0,5	-	-	-	10	
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>	<i>64</i>	<i>8</i>	<i>8</i>			<i>48</i>	<i>64</i>	<i>2</i>	<i>2</i>			<i>60</i>	
Усього годин	120	15	15			90	120	4	4			112	
Підсумкова форма контролю	залік												

Тематика лекційних занять з переліком питань

№	Назва теми з основними питаннями
1	Кризові явища в соціально-економічному розвитку 1. Еволюція поглядів на кризові явища в економічній системі. 2. Криза як об'єктивне явище. 3. Характеристика криз та причини їх виникнення.

	<p>4. Типологія криз.</p> <p>5. Циклічність кризових явищ. Фази економічного циклу. Види циклів</p>
2	<p>Криза на рівні підприємства</p> <p>1. Сутність та ознаки кризи на рівні підприємства.</p> <p>2. Динаміка кризи.</p> <p>3. Кризоутворюючі чинники.</p> <p>4. Класифікація криз на рівні фірми.</p>
3	<p>Особливості і складові антикризового менеджменту</p> <p>1. Підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством.</p> <p>2. Об'єктивна необхідність антикризового менеджменту.</p> <p>3. Специфіка антикризового менеджменту та його завдання.</p> <p>4. Базові принципи антикризового менеджменту.</p> <p>5. Етапи антикризового менеджменту.</p>
4	<p>Кризові явища у контексті життєвого циклу організації</p> <p>1. Життєвий цикл підприємства та його зміст</p> <p>2. Циклічність управлінських криз.</p> <p>3. Стратегія організації: еволюційний підхід.</p> <p>4. Динаміка організаційних форм підприємства</p>
5	<p>Правові аспекти банкрутства</p> <p>1. Необхідність, функції та завдання інституту банкрутства підприємств.</p> <p>2. Розвиток інституту банкрутства в Україні.</p> <p>3. Процедура банкрутства. Спрощена процедура банкрутства.</p> <p>4. Проведення справи про банкрутство.</p>
6	<p>Діагностика кризових явищ</p> <p>1. Сутність, призначення та головні параметри процедури діагностування.</p> <p>2. Система експрес-діагностики кризових явищ.</p> <p>3. Фундаментальна діагностика кризового стану.</p> <p>4. Діагностика загрози банкрутства підприємства.</p>
7	<p>Ризики в антикризовому управлінні</p> <p>1. Сутність та загальна класифікація управлінських ризиків.</p> <p>2. Фінансові ризики підприємства.</p> <p>3. Управління фінансовими ризиками.</p> <p>4. Формування управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.</p>
8	<p>Внутрішні механізми нейтралізації ризиків. Страхування ризиків</p> <p>1. Загальна характеристика внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків.</p> <p>2. Уникнення ризику.</p> <p>3. Лімітування ризику.</p> <p>4. Диверсифікація та розподіл ризиків.</p> <p>5. Резервування. Допоміжні методи нейтралізації ризиків.</p> <p>6. Механізм страхування. Загальні умови доцільності страхування. Страхування як складова антикризового менеджменту.</p>
9	<p>Санація підприємства</p> <p>1. Економічна суть санації підприємства</p> <p>2. Типи санаційних заходів.</p> <p>3. Модель фінансової санації.</p> <p>4. План фінансової санації підприємства.</p>
10	<p>Реструктуризація підприємства</p> <p>1. Сутність реструктуризації, як інструмента антикризового управління.</p> <p>2. Форми реструктуризації.</p> <p>3. Реорганізація підприємства.</p> <p>4. Санаційні аспекти реорганізації.</p>
11	<p>Людський фактор у кризових ситуаціях</p> <p>1. Основні напрямки діяльності антикризової команди.</p> <p>2. Поведінка в кризовій ситуації.</p>

3. Система антикризового управління персоналом. Принципи антикризового управління персоналом.
4. Антистресова підготовка персоналу.

Тематика практичних занять

№ п/п	Назва теми (завдання)	Кількість годин	
		денна ф.н.	заочна ф.н.
1	Кризові явища в соціально-економічному розвитку Завдання: 1. Охарактеризуйте кризу як об'єктивне явище у функціонуванні систем різних рівнів 2. Опишіть ключові етапи еволюції поглядів на кризові явища в економічній системі. 3. Дайте характеристику криз та причини їх виникнення. 4. Опишіть загальну типологію криз. 5. Розкрийте сутність циклічності кризових явищ, опишіть фази макроекономічного циклу та види циклів.	2	-
2	Криза на рівні підприємства Завдання: 1. Розкрийте сутність та опишіть ознаки кризи на рівні підприємства. 2. Опишіть загальну динаміку кризи на рівні організації. 3. Охарактеризуйте головні кризоутворюючі чинники в організації. 4. Класифікуйте й опишіть кризи на рівні фірми. 5. Опишіть головні ознаки кризи за Вінером і Каном.	2	-
3	Особливості і складові антикризового менеджменту Завдання: 1. Охарактеризуйте ключові підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством. 2. На основі відповідних аргументів обґрунтуйте об'єктивну необхідність антикризового менеджменту. 3. Дайте характеристику специфічних рис антикризового менеджменту та його завдання. 4. Опишіть базові принципи реалізації антикризового менеджменту. 5. Охарактеризуйте головні етапи антикризового менеджменту.	1	-
4	Кризові явища у контексті життєвого циклу організації Завдання: 1. Опишіть базову модель життєвого циклу підприємства та його зміст у контексті кризових явищ. 2. Розкрийте сутність циклічності управлінських криз. 3. Опишіть основні види стратегій у рамках еволюційного підходу до розвитку організації. 4. На прикладі моделі Грейнера дайте характеристику динаміки організаційних форм підприємства. 5. Опишіть особливості моделі Адізеса з позицій антикризового менеджменту.	1	1
5	Правові аспекти банкрутства Завдання: 1. Доведіть необхідність, охарактеризуйте функції та завдання інституту банкрутства підприємств у сучасних умовах. 2. Опишіть головні етапи розвитку інституту банкрутства в Україні. 3. Розкрийте сутність процедури банкрутства та спрощена процедури банкрутства.	1	1

	4. Охарактеризуйте потенційні переваги і недоліки мирової угоди. 5. Розкрийте сутність основних видів банкрутства.		
6	Діагностика кризових явищ Завдання: 1. Поясніть, у чому полягає сутність, призначення та головні параметри процедури діагностування у рамках антикризового менеджменту. 2. Охарактеризуйте основні складові система експрес-діагностики кризових явищ. 3. Розкрийте сутність фундаментальної діагностики кризового стану підприємства. 4. Опишіть і порівняйте основні моделі діагностики загрози банкрутства підприємства.	2	1
7	Ризики в антикризовому управлінні Завдання: 1. Охарактеризуйте сутність та опишіть загальну класифікацію управлінських ризиків. 2. Охарактеризуйте фінансові ризики підприємства. 3. Розкрийте сутність механізму управління фінансовими ризиками. 4. Опишіть особливості формування управлінських рішень в умовах невизначеності.	2	1
8	Внутрішні механізми нейтралізації ризиків. Страхування ризиків Завдання: 1. Дайте загальну характеристику внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків та умов їх застосування. 2. Охарактеризуйте уникнення ризику як метод мінімізації ризиків. 3. Розкрийте сутність лімітування ризику. 4. Опишіть особливості диверсифікації та розподілу ризиків. 5. Охарактеризуйте резервування та допоміжні методи нейтралізації ризиків. 6. Розкрийте сутність механізму страхування, загальних умов доцільності страхування у контексті складова антикризового менеджменту.	1	-
9	Санація підприємства Завдання: 1. Поясніть, у чому полягає економічна суть санації підприємства 2. Охарактеризуйте головні типи санаційних заходів. 3. Опишіть модель фінансової санації. 4. Дайте характеристику плану фінансової санації підприємства.	1	-
10	Реструктуризація підприємства Завдання: 1. Поясніть, у чому полягає сутність реструктуризації, як інструмента антикризового управління. 2. Охарактеризуйте головні форми реструктуризації підприємства в рамках антикризового менеджменту. 3. Розкрийте сутність механізму реорганізації підприємства. 4. Опишіть санаційні аспекти реорганізації.	1	-
11	Людський фактор у кризових ситуаціях Завдання: 1. Охарактеризуйте Основні напрямки діяльності антикризової команди. 2. Поясніть, у чому полягають особливості поведінки у кризовій ситуації 3. Охарактеризуйте систему заходів антикризового управління	1	-

	персоналом. 4. Поясніть, у чому полягає сутність антистресової підготовки персоналу організації.		
--	---	--	--

Самостійна робота студента

Самостійна робота здобувачів з дисципліни «Антикризове управління» спрямована на узагальнення, системне засвоєння та закріплення знань по кожній темі. Вона охоплює зокрема такі види робіт: опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої і додаткової літератури, підготовку до практичних занять, розгляд питань, які винесені на самостійне вивчення, а також виконання дослідницького завдання по кожному змістовому модулю. Зміст завдання полягає у підготовці письмової відповіді (у формі презентації) на обране питання з наведеного нижче переліку (одна письмова робота у рамках кожного модуля). За кожну таку роботу, в якій викладено обґрунтований матеріал, здобувач може отримати до 5 балів. Сума балів за виконання дослідницького завдання визначається: повнотою відповіді, акцентом на прикладних аспектах, логікою та аргументованістю викладу матеріалу, оригінальністю авторського підходу, якістю і кількістю використаних джерел, оформленням роботи.

№ п/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна ф.н.	заочна ф.н.
1	<p>Тема 1. Кризові явища в соціально-економічному розвитку Кризові явища в мікро- та макросистемах. Характеристика наукових поглядів на причини, місце та механізм криз в процесі економічного розвитку макросистем.</p> <p>Сутність кризи. Управління функціонуванням та розвитком організації. Об'єктивні, суб'єктивні та внутрішні і зовнішні причини криз. Наслідки криз, їх різноспрямованість.</p> <p>Загальна типологія криз. Загальні, локальні, явні, латентні кризи. Макро- і мікрокризи. Економічні, соціальні, організаційні, технологічні кризи. Проміжні, галузеві, структурні кризи. Динаміка криз на макрорівні. Циклічність. Фази економічного циклу. Види циклів.</p>	9	10
2	<p>Тема 2. Криза на рівні підприємства. Сутність кризи на мікрорівні. Наукові погляди на визначення кризи підприємства. Трагування кризи Вінером і Кааном. Спільні ознаки криз різних видів.</p> <p>Криза як динамічне явище. Загальна схема розгортання кризи на підприємстві. Фази кризи, їх ознаки та особливості прояву.</p> <p>Кризоутворюючі чинники. Екзогенні і ендогенні фактори. Підходи до класифікації чинників кризи на підприємстві.</p> <p>Види криз та їх класифікаційні ознаки. Види криз за рівнем виникнення, сферою походження, за можливістю прогнозування, за впливом на діяльність суб'єкта господарювання. Фінансові кризи.</p>	8	10
3	<p>Тема 3. Особливості і складові антикризового менеджменту Керовані та некеровані процеси у функціонуванні організації. Траєкторія розвитку виробничої та управлінської підсистем.</p> <p>Зміст, мета і завдання антикризового менеджменту. Проблеми діагностики кризи, проблеми забезпечення життєдіяльності організації, проблеми диференціації технологій управління, проблеми людського фактора.</p> <p>Характерні особливості системи антикризового менеджменту. Адаптивність; методи неформального управління; диверсифікація управління; уникнення нескоординованості. Функції антикризового менеджменту. Передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесом виходу з кризи, стабілізація нестійких процесів, мінімізація втрат, своєчасність рішень.</p> <p>Ключові принципи антикризового менеджменту, форми їх прояву. Принцип готовності; принцип превентивності; принципи оперативності і адекватності реагування; принцип комплексності рішень; принцип альтернативності дій; принцип адаптивності управління. Умови та критерії</p>	8	10

	ефективності антикризового менеджменту.		
4	<p>Тема 4. Кризові явища у контексті життєвого циклу організації</p> <p>Життєвий цикл організації, сутність та значення в антикризовому управлінні. Огляд основних підходів до визначення життєвого циклу і його фаз. Характеристика фаз життєвого циклу.</p> <p>Динаміка управлінських криз. Криза лідерства, криза автономії, криза контролю, криза меж, криза довіри їх особливості, ознаки, джерела виникнення</p> <p>Еволюційний підхід до тлумачення стратегії організації.</p> <p>Організаційні форми функціонування підприємства та їх циклічні зміни. Експлерентний, патієнтний, віолентний, комутантний, леталентний етапи розвитку.</p>	9	12
5	<p>Тема 5. Правові аспекти банкрутства</p> <p>Банкрутство як інститут ринкової економіки. Британська та американська моделі банкрутства. Завдання та функції інституту банкрутства підприємств в сучасних умовах.</p> <p>Еволюція інституту банкрутства в Україні. Закон України “Про банкрутство”: специфіка, недоліки та досвід реалізації.</p> <p>Реалізація процедур банкрутства. Розпорядження майном боржника. Санація боржника. Мирова угода. Ліквідація.</p> <p>Механізм спрощеної процедури банкрутства.</p> <p>Етапи провадження справи про банкрутство. Доарбітражне врегулювання господарських спорів.</p>	8	10
6	<p>Тема 6. Діагностика кризових явищ</p> <p>Сутність і завдання діагностики кризових явищ. Вимоги до процедури діагностування. Автентичність, об’єктивність, достовірність, своєчасність, використання внутрішньої і зовнішньої інформації, релевантна і нерелевантна інформація.</p> <p>Мета і завдання експрес-діагностики кризи. Визначення об’єктів “кризового поля”; формування системи індикаторів; аналіз окремих параметрів кризи; оцінка масштабів кризи.</p> <p>Сутність та цілі фундаментальної діагностики кризи. Систематизація кризоутворюючих факторів; комплексний аналіз впливів; розробка прогнозів; підсумкова оцінка кризового стану.</p> <p>Методи оцінки кризи. Аналіз фінансових коефіцієнтів; кореляційний аналіз; SWOT-аналіз; аналітичні моделі.</p> <p>Оцінка загрози банкрутства. Поточна та критична неплатоспроможність. Модель Альтмана. Коефіцієнт Бівера.</p>	8	10
7	<p>Тема 7. Ризики в антикризовому управлінні</p> <p>Характеристика умов ризику та невизначеності. Джерела ризику (зовнішні, внутрішні). Маркетинговий, фінансовий, виробничий, інвестиційний ризик.</p> <p>Сутність фінансових ризиків. Портфель ризиків. Класифікація ризиків: за функціональним характером, за характером об’єкта, за характером прояву в часі, за рівнем можливих фінансових втрат. Допустимий, критичний та катастрофічний фінансовий ризик.</p> <p>Мета та завдання управління фінансовими ризиками. Виявлення сфер ризику, оцінка імовірності настання ризикових подій, мінімізація рівня ризику, мінімізація можливих збитків.</p> <p>Прийняття рішень в умовах ризику (невизначеності). Критерій Вальда, критерій “максимакс”, критерій Гурвіца (альфа-критерій), критерій Севіджа.</p>	8	10
8	<p>Тема 8. Внутрішні механізми нейтралізації ризиків. Страхування ризиків</p> <p>Сутність внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків, умови їх застосування та переваги. Уникнення ризиків, лімітування концентрації, диверсифікація, розподіл, резервування.</p> <p>Уникнення ризиків: форми реалізації. Відмова від операцій, реструктуризація трансакцій, перегляд структури коштів.</p> <p>Механізм лімітування концентрації ризику. Порогові значення. Гранично</p>	8	10

	<p>допустимі величини: залучених коштів, високоліквідних активів, товарного кредиту, депозитного внеску.</p> <p>Процедура та методи диверсифікації ризику. Диверсифікація: видів діяльності, валютного портфеля, депозитного портфеля, портфеля цінних паперів, програм реального інвестування. Специфіка розподілу ризиків.</p> <p>Резервування як засіб нейтралізації ризиків. Резервні фонди та запаси. Допоміжні методи нейтралізації ризиків.</p> <p>Механізм страхування. Загальні умови доцільності страхування. Страхування як складова антикризового менеджменту.</p>		
9	<p>Тема 9. Санація підприємства</p> <p>Економічна сутність санації, підходи до її тлумачення. Основні цілі санації.</p> <p>Типи санаційних заходів: соціальні, організаційно-правові, виробничо-технічні, фінансово-економічні. Випадки, коли приймається рішення про фінансову санацію підприємства.</p> <p>Модель санації підприємства. Санаційний аудит, формування стратегії санації, програма санації, розробка проекту санації, моніторинг результатів проведення санації.</p> <p>Санаційна спроможність підприємства: передумови та критерії. Суть та основні завдання санаційного аудиту. Порядок проведення санаційного аудиту.</p> <p>Призначення плану санації та його узгодження. Принципи розробки плану санації. Структура та етапи розробки плану санації підприємства. Ефективність санації.</p>	8	10
10	<p>Тема 10. Реструктуризація підприємства</p> <p>Реструктуризація та її трактування. Місце реструктуризації в антикризовому менеджменті. Ключові особливості реструктуризації.</p> <p>Форми реструктуризації. Реструктуризація виробництва; реструктуризація активів; фінансова реструктуризація; корпоративна реструктуризація (реорганізація).</p> <p>Реорганізація та план реорганізаційних заходів. Види реорганізації. Законодавчі вимоги щодо реорганізації підприємства.</p> <p>Реорганізація: санаційні аспекти. Реорганізація, спрямована на укрупнення підприємств (злиття, приєднання, поглинання) – умови та переваги від застосування. Горизонтальне та вертикальне злиття. Реорганізація підприємств, спрямована на їх розукрупнення (поділ, виокремлення). Перетворення як специфічна форма реорганізації підприємств.</p>	8	10
11	<p>Тема 11. Людський фактор у кризових ситуаціях</p> <p>Формування, механізм функціонування та завдання антикризової команди. Функції та специфічні характеристики антикризової команди.</p> <p>Поведінка в кризовій ситуації. Вплив кризових ситуацій на людину. Реакція на кризу. Післякризовий шок. Стрес.</p> <p>Особисті характеристики учасників антикризових заходів. Реакції менеджерів на кризові події.</p> <p>Планування психологічного відновлення. Антистресова підготовка. Метод СПР.</p> <p>Комунікації в умовах кризи. Системи попередження. Типи систем. Емоції та комунікація. Систематизовані стилі подання повідомлень. Методики HELP та SAFE.</p> <p>Передумови стійкості до впливу кризи. Розвиток стійкості організацій до впливу кризи. Розвиток здатності протистояти впливові кризи: психологічні аспекти.</p>	8	10

Методи навчання:

вербальні методи (лекція, бесіда, диспут, пояснення, розповідь тощо); практичні методи (практичні роботи); наочні методи (демонстрація, ілюстрація); пояснювально-ілюстративні методи; проблемно-пошукові методи; інтерактивні методи; ситуаційні завдання; робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою,

нормативною літературою та інтернет-ресурсами; самостійна робота над індивідуальним завданням або за програмою навчальної дисципліни; дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн- платформ.

Освітні технології: антилекція як інструмент налагодження зворотного зв'язку із аудиторією, забезпечення ефективних комунікацій у процесі викладання; віртуальні класи і відеоконференції: платформа Google Meet для онлайн-зустрічей, проведення лекцій, обговорення практичних аспектів дистанційно у режимі реального часу; платформа Moodle, яка в межах навчальної дисципліни дозволяє створювати онлайн-версію курсу із відповідними методичними матеріалами та можливістю взаємодії між здобувачами освіти та викладачем.

Система контролю та оцінювання

Методи контролю й оцінювання:

- фронтальне опитування;
- індивідуальне опитування;
- презентація результатів виконання індивідуальних завдань (творчих, розрахункових, аналітичних);
- реферати;
- есе;
- аналітичні звіти;
- розв'язування практичних ситуацій;
- тестування;
- тематичні контрольні роботи;
- модульні контрольні роботи.

Форми поточного та підсумкового контролю

Моніторинг навчальних результатів здійснюється на основі:

поточного контролю за підсумками оцінювання експрес-опитувань, тестувань, індивідуального й колективного опрацювання кейсів, виступів, повідомлень, реферативних завдань та участі в дискусіях з проблематики відповідних занять (максимальна сумарна кількість балів, яку може отримати студент за роботу на практичних заняттях в рамках поточного контролю становить 60 балів);

підсумкового контролю у вигляді заліку (оцінюється в 40 балів). Завдання, які є елементами підсумкового контролю (заліку), передбачають, зокрема: розгорнуті відповіді системно-теоретичного характеру; формулювання дефініцій і лаконічних пояснень.

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається із суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання залікових завдань.

Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролю

Дедлайни та перескладання. Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається з дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний, участь у студентській олімпіаді, конференції тощо).

Академічна доброчесність. Здобувачі самостійно виконують навчальні завдання, завдання поточного та підсумкового контролю результатів навчання. У випадку використання ідей, розробок, тверджень інших авторів, обов'язковим є посилання на джерела інформації.

Відвідування занять. Обов'язкова умова виконання навчального плану дисципліни – регулярне відвідування занять. Форми навчання визначені затвердженим графіком освітнього процесу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Зарахування результатів неформальної освіти. Здобувач освіти з даної дисципліни може отримати додаткові бали за результатами отримання неформальної освіти за наявності відповідного сертифікату (за рішенням фахової комісії відповідно до Положення ЧНУ. Наказ ректора від 29 жовтня 2019 року).

Критерії оцінювання:

при усних відповідях: повнота розкриття питання; логіка і обґрунтованість викладу матеріалу; використання різноманітних (у тому числі іноземними мовами) джерел інформації; аналітичні міркування, уміння робити порівняння, узагальнення і висновки; уміння аналізувати теоретичні проблеми з урахуванням світової та вітчизняної практики;

при виконанні письмових завдань: повнота розкриття питання, аргументованість і логіка викладення матеріалу, використання різноманітних джерел інформації, нормативних документів, прикладів і фактичного матеріалу тощо; цілісність, системність, логічність, уміння формулювати висновки; нестандартний підхід і креативність; акуратність оформлення письмової роботи.

Максимальна кількість балів, яку здобувач може отримати в процесі вивчення дисципліни протягом семестру, становить 100 балів, з яких 60 балів здобувач набирає при поточних видах контролю і 40 балів – у процесі підсумкового виду контролю (заліку).

Розподіл балів, які отримують здобувачі

Поточне оцінювання (аудиторна та самостійна робота)											Кількість балів (залік)	Сумарна кількість балів
Змістовий модуль №1					Змістовий модуль №2							
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11		
6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	40	100

T1, T2 ... T11 – теми змістових модулів.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	
	Оцінка (бали)	Пояснення за розширеною шкалою
відмінно	A (90 – 100)	відмінно
добре	B (80-89)	дуже добре
	C (70-79)	добре
задовільно	D (60-69)	задовільно
	E (50-59)	достатньо
незадовільно	FX (35-49)	незадовільно (з можливістю повторного складання)
	F (1-34)	(незадовільно) з обов'язковим самостійним опрацюванням освітнього компоненту до перескладання

Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

1. Охарактеризуйте кризу як об'єктивне явище у функціонуванні систем різних рівнів
2. Опишіть ключові етапи еволюції поглядів на кризові явища в економічній системі.
3. Дайте характеристику криз та причини їх виникнення.
4. Опишіть загальну типологію криз.
5. Розкрийте сутність циклічності кризових явищ, опишіть фази макроекономічного циклу та види циклів.
6. Розкрийте сутність та опишіть ознаки кризи на рівні підприємства.
7. Опишіть загальну динаміку кризи на рівні організації.
8. Охарактеризуйте головні кризоутворюючі чинники в організації.
9. Класифікуйте й опишіть кризи на рівні фірми.
10. Опишіть головні ознаки кризи за Вінером і Каном
11. Охарактеризуйте ключові підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством.

12. На основі відповідних аргументів обґрунтуйте об'єктивну необхідність антикризового менеджменту.
13. Дайте характеристику специфічних рис антикризового менеджменту та його завдання.
14. Опишіть базові принципи реалізації антикризового менеджменту.
15. Охарактеризуйте головні етапи антикризового менеджменту.
16. Опишіть базову модель життєвого циклу підприємства та його зміст у контексті кризових явищ.
17. Розкрийте сутність циклічності управлінських криз.
18. Опишіть основні види стратегій у рамках еволюційного підходу до розвитку організації.
19. На прикладі моделі Грейнера дайте характеристику динаміки організаційних форм підприємства.
20. Опишіть особливості моделі Адізеса з позицій антикризового менеджменту.
21. Доведіть необхідність, охарактеризуйте функції та завдання інституту банкрутства підприємств у сучасних умовах.
22. Опишіть головні етапи розвитку інституту банкрутства в Україні.
23. Розкрийте сутність процедури банкрутства та спрощена процедури банкрутства.
24. Охарактеризуйте потенційні переваги і недоліки мирової угоди.
25. Розкрийте сутність основних видів банкрутства.
26. Поясніть, у чому полягає сутність, призначення та головні параметри процедури діагностування у рамках антикризового менеджменту.
27. Охарактеризуйте основні складові система експрес-діагностики кризових явищ.
28. Розкрийте сутність фундаментальної діагностики кризового стану підприємства.
29. Опишіть і порівняйте основні моделі діагностики загрози банкрутства підприємства.
30. Охарактеризуйте сутність та опишіть загальну класифікацію управлінських ризиків.
31. Охарактеризуйте фінансові ризики підприємства.
32. Розкрийте сутність механізму управління фінансовими ризиками.
33. Опишіть особливості формування управлінських рішень в умовах невизначеності.
34. Дайте загальну характеристику внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків та умов їх застосування.
35. Охарактеризуйте уникнення ризику як метод мінімізації ризиків.
36. Розкрийте сутність лімітування ризику.
37. Опишіть особливості диверсифікації та розподілу ризиків.
38. Охарактеризуйте резервування та допоміжні методи нейтралізації ризиків.
39. Розкрийте сутність механізму страхування, загальних умов доцільності страхування у контексті складова антикризового менеджменту.
40. Поясніть, у чому полягає економічна суть санації підприємства
41. Охарактеризуйте головні типи санаційних заходів.
42. Опишіть модель фінансової санації.
43. Дайте характеристику плану фінансової санації підприємства.
44. Поясніть, у чому полягає сутність реструктуризації, як інструмента антикризового управління.
45. Охарактеризуйте головні форми реструктуризації підприємства в рамках антикризового менеджменту.
46. Розкрийте сутність механізму реорганізації підприємства. Опишіть санаційні аспекти реорганізації.
47. Охарактеризуйте Основні напрямки діяльності антикризової команди.
48. Поясніть, у чому полягають особливості поведінки в кризовій ситуації
49. Охарактеризуйте систему заходів антикризового управління персоналом.
50. Поясніть, у чому полягає сутність антистресової підготовки персоналу організації.

Зарахування результатів неформальної освіти

Зарахування результатів неформального навчання регламентується «Положенням про взаємодію формальної та неформальної освіти, визнання результатів навчання (здобутих

шляхом неформальної та/або інформальної освіти у системі формальної освіти)» Чернівецького національного університету, затвердженим рішенням Вченої ради від 28 березня 2022 року (наказ ректора №109) та оновленим протоколом № 16 від 25 листопада 2024 року.

У ЧНУ можуть бути визнані результати професійних курсів, тренінгів, семінарів, вебінарів, конференцій та майстер-класів, якщо їх тематика, обсяг і зміст відповідають результатам навчання освітньої програми. Також можливе зарахування частин освітніх компонентів – окремих тем чи розділів – за умови відповідності програмним результатам дисципліни.

Процедура їх зарахування передбачає подання заяви, декларації та сертифікатів із зазначенням годин/кредитів та контенту, після чого предметна комісія університету оцінює відповідність результатів неформального навчання результатам освітньої програми через співбесіди, тестування або демонстрацію практичних навичок. Можливе повне або часткове зарахування: при повному визнанні – зарахування як освітнього компоненту з кредитами ECTS, при частковому – окремих складових дисципліни або вибіркового компонентів, відповідно до встановлених обмежень (до 25 % курсу).

Рекомендована література

Основна

1. Гобела В.В., Живко З.Б., Леськів Г.З., Мельник С.І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів : ЛДУВС, 2022. 228 с.
2. Войтко С. В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 195 с.
3. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро : ДДУВС, 2021. 224 с.
4. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с.
5. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій. Харків : Фабула, 2023. 200 с.
6. Кривов'язюк І. Антикризове управління підприємством. Київ: Кондор, 2020. 394 с.
7. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2025. 283 с.
8. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. Київ : Наукова думка, 2002. 566 с.
9. Череп А.В., Корженевська В.М. Формування програми антикризового управління діяльністю промислових підприємств : монографія. Київ : Кондор, 2019. 216 с.
1. Чикуркова А.Д. Антикризове управління: Навчальний посібник. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.

Допоміжна

1. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г. Антикризовий маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 340 с.
2. Березак Вікторія. Як здолати шторм : золоті правила антикризових комунікацій. Київ : Книголав, 2025. 215 с.
3. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
4. Бондарчук М. К., Алексєєв І. В. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. 268 с.
5. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
6. Глущенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій: навч. посіб. Київ: НаУКМА, 2020. 392 с.
7. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ, 2019. 108 с.

8. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1(40). С. 74-79.
9. Данченко О. Б. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: моногр. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
10. Далик В.П., Павленчик А.О., Феник В.О., Матвієвський Н.А., Федорига З.А., Приступа Д.А. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9000>
11. Іванова Н. Антикризова стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6199>
12. Ковальчук В.Г. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. : [для студентів спец. 073 "Менеджмент"]. Харків : Здоровий Я. А., 2019. 154 с.
13. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). С. 19-27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
14. Намлієв Є., Копеч А. Стратегії антикризової політики як засіб забезпечення економічної безпеки підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 157-163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-22>
15. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз* 2019. Т. 29. № 1. С. 156-163.
16. Орехов М.О. Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.11>
17. Павловська А.С., Руденко О.А. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження: навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня доктора філософії. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 151 с.
18. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 1 (15). С. 92-100. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2021.12>

Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Антимонопольного комітету України. URL: <https://amcu.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum). URL: <https://www.weforum.org/>
3. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://me.kmu.gov.ua>
4. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Офіційний сайт Верховної Ради України URL: <http://www.rada.gov.ua>
6. Офіційний сайт Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку. URL: <http://wdc.org.ua/>
7. Офіційний сайт Статистичного відділу ООН (UNSD). URL: <https://unstats.un.org/home/>
8. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень URL: <http://www.niss.gov.ua>
9. Офіційний сайт Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/>
10. Офіційний сайт Harvard Business Review: <https://hbr.org/>
11. Офіційний сайт Institute for Crisis Management. URL: <https://crisisconsultant.com/>
12. Офіційний сайт PricewaterhouseCoopers. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk.html>

Політика академічної доброчесності

Усі учасники освітнього процесу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича зобов'язані дотримуватись принципів академічної доброчесності відповідно до Етичного кодексу університету (затверджено Вченою радою, протокол № 5 від 29.05.2023). Академічна доброчесність включає: самостійне виконання навчальних завдань, належне оформлення посилань і цитувань, недопущення плагіату, фальсифікацій, фабрикацій, списування, хабарництва та інших форм неетичної поведінки.

Порушення академічної доброчесності тягне за собою академічну відповідальність у вигляді зниження оцінки, анулювання результатів контролю, позбавлення стипендії, відрахування тощо.

Докладніше:

- «Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича»
<https://www.chnu.edu.ua/media/jxpbs0zb/etychnyi-kodeks-chernivetsko-ho-natsionalnoho-universytetu.pdf> ;

- Нормативні документи Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича щодо академічної доброчесності
<https://www.chnu.edu.ua/universytet/vazhlyvo/akademichna-dobrochesnist>

- «Положення про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича»
<https://www.chnu.edu.ua/media/hkzbr1b2/polozhennia-pro-vyivlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chnu-2025.pdf>

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Декан економічного факультету
Роман ГРЕШКО
«28» серпня 2025 року



РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
вибіркова

Освітньо-професійна програма: Менеджмент організацій і адміністрування
Спеціальність: D3 Менеджмент
Галузь знань: D Бізнес, адміністрування та право
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)
Факультет: економічний
Мова навчання: українська

Чернівці 2025 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Корпоративне управління» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальність D3 Менеджмент, 2025 рік.

Розробник:

Білик Р.Р., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

Викладач, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни:

Білик Р.Р., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

протокол № 1 від «27» серпня 2025 р.

Завідувач кафедри  **Зоя ГАЛУШКА**

Схвалено методичною радою економічного факультету

Протокол № 1 від « 27 » серпня 2025 р.

Голова методичної ради

економічного факультету  **Ірина НИКИФОРАК**

Мета навчальної дисципліни «Корпоративне управління»: ознайомлення студента із теоретичними основами корпоративного управління, інституційними та інформаційними інструментами забезпечення функціонування системи корпоративного управління на підприємствах.

Пререквізити. Дисципліна викладається після вивчення таких обов'язкових дисциплін: «Менеджмент організацій», «Управління проектами», «Антикризове управління», «Фінансовий менеджмент» та ін.

Результати навчання.

Відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів галузі знань D Бізнес, адміністрування та право за спеціальністю D3 Менеджмент (освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування») (вивчення дисципліни сприяє формуванню компетентностей та програмних результатів навчання:

Спеціальні компетентності:

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК* 16. Здатність до інноваційної діяльності в умовах невизначеності та ризикованості зовнішнього середовища.

СК* 17. Здатність до започаткування власної справи.

Результати навчання:

ПРН 1. Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Опис навчальної дисципліни

Форма навчання	Рік підготовки	Семестр	Кількість		Кількість годин						Вид підсумково-ого контролю
			кредитів	годин	лекції	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна	індивідуальні	
Денна	5	10	4	120	16	16	-	-	88	-	Залік
Заочна	5	10	4	120	8	4	-	-	108	-	Залік

Структура змісту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	денна форма		Заочна форма	
	у тому числі		у тому числі	

	усього о	л	п	ла б	ін д	с.р .	усього о	л	п	ла б	ін д	с.р.
Модуль 1												
Змістовний модуль 1. Теоретичні основи корпоративного управління												
Тема 1. Теоретичні основи корпоративного управління	20	2	3	-	-	15	20	1	-	-	-	19
Тема 2. Зовнішня сфера корпоративного управління	20	2	3	-	-	15	20	2	1	-	-	19
Тема 3. Корпоративна культура та соціальна відповідальність	20	3	2	-	-	15	20	1	1	-	-	18
Разом за ЗМ 1	60	7	8	-	-	45	60	4	2	-	-	56
Змістовний модуль 2. Практичні аспекти корпоративного управління												
Тема 4. Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління	20	3	2	-	-	15	20	1	-	-	-	17
Тема 5. Стратегічне управління корпораціями	20	3	2	-	-	15	20	1	1	-	-	16
Тема 6. Оцінювання ефективності корпоративного управління	20	3	4	-	-	13	20	2	1	-	-	17
Разом за ЗМ 2	60	9	8	-	-	43	60	4	2	-	-	50
Усього годин	120	16	16	-	-	88	120	8	4	-	-	106

Тематика лекційних занять з переліком питань

№	Назва теми
1	Тема 1. Теоретичні основи корпоративного управління Предмет, структура та ключові поняття курсу «Корпоративне управління». Сутність поняття «корпоративне управління». Об'єкти та суб'єкти корпоративного управління.
2	Тема 2. Зовнішня сфера корпоративного управління Міжнародні стандарти корпоративного управління. Національні принципи корпоративного управління в Україні. Стан корпоративне управління в перехідний період. Нормативно-правова база корпоративного управління в Україні. Законодавче регулювання процесу створення та функціонування АТ.
3	Тема 3. Корпоративна культура та соціальна відповідальність Корпоративна культура та соціальна відповідальність.

	Сутність корпоративної культури та її рівні. Цінності організації та їх вплив на формування корпоративної культури.
4	Тема 4. Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління Форми державного регулювання. Функції державного регулювання. Суб'єкти управління державними підприємствами та корпоративними правами.
5	Тема 5. Стратегічне управління корпораціями Особливості стратегічного управління корпораціями. Стратегічний моніторинг середовища функціонування корпорацій. Концепція та сутність стратегічного моніторингу. Визначення цілей діяльності корпорацій. Характеристика підходів до ідентифікації цілей корпорацій. Особливості визначення корпоративної місії та забезпечення її взаємозв'язку із місіями корпоративних формувань. Стратегічне планування в корпораціях. Сутність та структура стратегічного плану як інструмент виконання «стратегічного набору».
6	Тема 6. Оцінювання ефективності корпоративного управління Сутність економічного механізму корпоративного управління. Загальна характеристика ринкової, інвестиційної, фінансової, мотиваційної та інших складових економічного механізму. Взаємозв'язок економічного та організаційного механізмів функціонування корпорації. Характеристика елементів економічного механізму діяльності корпорацій.

Тематика практичних занять

№	Назва теми
1	Тема 1. Теоретичні основи корпоративного управління Роль, значення і вплив корпоративного управління на економіку України.
2	Тема 2. Зовнішня сфера корпоративного управління Вимоги до установчих документів АТ. Антимонопольне регулювання. Законодавство стосовно цінних паперів та фондового ринку. Особливості середовища функціонування корпорацій в Україні. Основні інститути корпоративного сектора та принципи їх діяльності. Фондовий ринок (ФР) та його інфраструктура. Державне регулювання фондового ринку України.
3	Тема 3. Корпоративна культура та соціальна відповідальність Кодекс етики в бізнесі. Типи корпоративної культури. Корпоративна культура та її роль у корпоративному управлінні. Механізм формування корпоративної культури.
4	Тема 4. Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління Особливості формування та роль корпоративного сектора в Україні. Корпоративні форми підприємництва в Україні. Поняття та ознаки господарського товариства Господарські товариства як організаційно – правова форма підприємництва.
5	Тема 5. Стратегічне управління корпораціями Стратегічний контролінг в управлінні корпораціями. Управління організаційним розвитком корпорацій. Характеристика форм реорганізації : злиття, приєднання,

	<p>поділ, відділення, перетворення тощо як організаційне забезпечення виконання відповідних стратегій.</p> <p>Особливості застосування форм реорганізації.</p> <p>Процедура банкрутства акціонерного товариства.</p> <p>Санація як примусова форма реорганізації.</p>
6	<p>Тема 6. Оцінювання ефективності корпоративного управління</p> <p>Характеристика елементів економічного механізму діяльності корпорацій.</p> <p>Управління інвестиційною діяльністю корпорацій. Інструменти використання зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування діяльності корпорацій.</p> <p>Організація внутрішнього фінансування в умовах децентралізованих структур корпорацій.</p>

Рекомендації до виконання індивідуальних завдань студентів

Протягом семестру студент повинен виконати індивідуальне науково-дослідне завдання з курсу «Зовнішньоекономічна діяльність», спрямоване на вдосконалення навичок самостійної роботи, яке є важливим етапом підготовки бакалаврів спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини».

Мета виконання індивідуального завдання полягає у закріпленні та поглибленні знань, отриманих під час вивчення дисципліни «Зовнішньоекономічна діяльність». В процесі виконання індивідуального завдання студент повинен отримати навички самостійного опрацювання різноманітних сучасних інформаційних джерел (наукова та періодична література, законодавчо-нормативна база з досліджуваної проблеми (у тому числі внутрішні нормативні документи організації), дані статистичної і бухгалтерської звітності, матеріали, розміщені в Інтернеті тощо) та аналізу конкретних ситуацій. Підготовка і виконання індивідуального завдання дасть можливість студенту глибше вивчити основні питання з дисципліни «Зовнішньоекономічна діяльність», як курсу професійного спрямування й на підставі цього робити самостійні висновки і прогнози.

Зміст ІНДЗ - це завершена теоретична та практична робота в межах навчальної програми дисципліни «Зовнішньоекономічна діяльність», яка виконується на основі знань, умінь і навичок, отриманих в процесі лекційних і практичних занять.

Індивідуальне завдання з курсу «Зовнішньоекономічна діяльність» складається з двох ситуацій практичного змісту та одного теоретичного питання з переліку.

Структура та зміст ІНДЗ:

Індивідуальне завдання складається з наступних структурних елементів:

- титульна сторінка;
- зміст;
- вступ;
- розв'язок завдань практичного змісту, вибір здійснюється студентом самостійно із запропонованого переліку;
- послідовне висвітлення змісту теоретичного питання, вибір здійснюється студентом самостійно із запропонованого переліку;
- список використаних джерел.

Оформлення ІНДЗ. Індивідуальна робота подається викладачу ретельно відредагованою і чітко віддрукованою на папері формату А4. Робота має відповідати таким вимогам: Шрифт Times New Roman, розмір шрифту 14 пунктів, креслення звичайне, відстань між рядками 1,5 інтервали, відступ 1,25 см. Текст роботи розміщується на аркуші з дотриманням таких розмірів полів: з лівого боку - не менше, ніж 20 мм, з правого - не менше ніж 10 мм, зверху та знизу - не менше, ніж 20 мм. Таблиці, графіки, рисунки або цифрові дані повинні супроводжуватися посиланнями на першоджерело (номер позначається в дужках, вказує на порядок переліку літератури, що використовується). Посилання мають містити сторінку, з якої було взято дані (наприклад, [7, С. 85]).

Рекомендації щодо виконання індивідуальних завдань:

1. Обрати одне теоретичне запитання з рекомендованого переліку.
2. Підібрати необхідну літературу, вивчити та проаналізувати її.
3. Висвітлити концептуальні теоретичні дослідження стосовно обраного питання.

Студент повинен глибоко і всебічно висвітлити актуальність проблеми. Під час виконання даного етапу студент повинен глибоко і всебічно розкрити зміст обраного питання, проаналізувати декілька літературних джерел, зміст теоретичного матеріалу має відповідати сучасному рівню розвитку економічної науки. Якщо в економічній літературі відсутня єдина точка зору з питань, які досліджуються, слід навести думки кількох авторів, дати їх критичну оцінку та висловити свої міркування з даних питань. Це допоможе більш глибокому засвоєнню матеріалу. Навчальну літературу з вибраного теоретичного питання студент добирає як за рекомендованим списком літератури, так і самостійно. Особливу увагу слід звернути на періодичні наукові видання. Зібраний, вивчений і опрацьований матеріал з певного теоретичного питання має викладатися логічно, може бути поділений на кілька пунктів і підпунктів. Доцільним є використання наочного матеріалу: таблиць, рисунків, діаграм тощо.

4. Виконати завдання практичного змісту. Виконання студентами практичних завдань допоможе відпрацювати навички вибору показників і напрямків аналізу ЗЕД, побудови аналітичних моделей і розрахунку впливу чинників, вміння на основі одержаних даних зробити кваліфіковані пояснення і відповідні висновки щодо розвитку суб'єктів міжнародної економічної діяльності.

5. Оформити роботу згідно з вимогами, викладеними вище.

Оцінюючи роботу, викладач зважає на те, наскільки повно розкрито тему, наскільки чітко, послідовно викладено зміст теоретичного питання та адекватно зроблено висновки або резюме, чи оформлено роботу у відповідності до вимог.

Критерії оцінювання індивідуальної роботи студентів:

- Індивідуальна робота, виконана студентом без помилок і при її захисті надано правильні відповіді, оцінюється у 5 балів.
- Індивідуальна робота, виконана студентом із незначними зауваженнями і при захисті дані майже всі правильні відповіді, оцінюється у 4 балів.
- Індивідуальна робота, виконана студентом із зауваженнями і при захисті дано 50% правильних відповідей, оцінюється у 3 балів.
- Індивідуальна робота, виконана студентом із значними помилками і при захисті дано більшість неправильних відповідей, оцінюється у 0 балів.

Завдання до самостійної роботи

Самостійна робота здобувачів з дисципліни «Корпоративне управління» направлена на узагальнення, засвоєння та закріплення знань по кожній темі. Вона включає наступні види робіт: опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої літератури, підготовку до семінарських занять, розгляд питань, які виносилися на самостійне вивчення, а також виконання індивідуального завдання у вигляді есе або реферату та презентації результатів виконаного завдання.

№	Назва теми (форма контролю)
1	Теоретичні основи корпоративного управління (дискусія, пошукова робота, тестування)
2	Зовнішня сфера корпоративного управління (практична робота, круглий стіл, інтерактивна гра)
3	Корпоративна культура та соціальна відповідальність (розв'язування задач, дискусія)
4	Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління (пошукова робота, дискусія, круглий стіл)
5	Стратегічне управління корпораціями

	(пошукова робота, дискусія, круглий стіл)
6	Оцінювання ефективності корпоративного управління (розв'язування задач, кейс метод) (пошукова робота, дискусія, круглий стіл)

Методи навчання:

вербальні методи (лекція, бесіда, пояснення, розповідь тощо); пояснювально-ілюстративні методи; ситуаційні завдання; робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою, нормативною літературою та інтернет-ресурсами; самостійна робота над індивідуальним завданням або за програмою навчальної дисципліни; дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн-платформ.

Система контролю та оцінювання

Методи контролю. Навчальний матеріал розподілено за 2-ма модулями. Максимальна оцінка за кожний модуль складає 30 балів. Ще 40 балів студент може отримати на іспиті.

Формами поточного контролю є усна чи письмова (тестування, есе, фіксований виступ, творча робота, наукова публікація з проблем стратегічного управління) відповідь студента, звіт та презентація матеріалів зі стратегічного аналізу підприємства чи організації, на прикладі яких виконується магістерська робота. Формою підсумкового контролю є екзамен.

Форми контролю: усний та письмовий контроль, тестовий контроль, презентація результатів виконання індивідуальних завдань (творчих, розрахункових, аналітичних); презентація результатів виконання командних завдань; захист бізнес-кейсів, проєктів; ділові ігри; аналітичні звіти; розв'язування практичних ситуацій; тестування.

Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролю

Оцінювання знань студента на екзамені, під час практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології стратегічного управління для розв'язання проблем, що розглядаються;
- рівень знань з теорії дисципліни та понятійно-категоріального апарату, термінології, поняття і принципи предметної області навчальної дисципліни.
- повнота розкриття питання; вміння чітко формулювати визначення понять/термінів й пояснювати їх; здатність аргументувати відповідь; аналітичні міркування, порівняння, формулювання висновків; логічна послідовність, культура мови; емоційність та вміння переконувати.
- ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;
- вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, проведенні стратегічного аналізу, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань;
- застосування аналітичних підходів;
- здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань, бачити слабкі й сильні сторони організації, обґрунтовувати можливості і загрози, що існують у зовнішньому середовищі організації;
- вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання;
- якість і чіткість викладення міркувань;
- обґрунтованість висновків щодо розробки стратегії розвитку досліджуваного підприємства (організації).

Дедлайни та перескладання. Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається з

дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний, участь у конференції, студентській олімпіаді).

Академічна доброчесність. Здобувачі вищої освіти самостійно виконують навчальні завдання, завдання поточного та підсумкового контролю результатів навчання.

Обов'язковим є посилання на джерела інформації в разі використання ідей, розробок, тверджень.

Відвідування занять. Відвідування занять є обов'язковою умовою виконання навчального плану дисципліни. Форми навчання визначені затвердженим графіком освітнього процесу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення заліку, завданням якого є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне оцінювання (аудиторна та самостійна робота)						Кількість балів (екзамен)	Сумар на к-ть балів
Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2				
T1	T2	T3	T4	T5	T6	40	100
5	5	10	5	5	10		

T1, T2 ... T10 – теми змістових модулів.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
	Оцінка (бали)	Пояснення за розширеною шкалою
Відмінно	A (90-100)	відмінно
Добре	B (80-89)	дуже добре
	C (70-79)	добре
Задовільно	D (60-69)	задовільно
	E (50-59)	достатньо
Незадовільно	FX (35-49)	(незадовільно) з можливістю повторного складання
	F (1-34)	(незадовільно) з обов'язковим повторним курсом

Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

1. Роль, значення і вплив корпоративного управління на економіку України.
2. Вимоги до установчих документів АТ. Антимонопольне регулювання.
3. Законодавство стосовно цінних паперів та фондового ринку. Особливості середовища функціонування корпорацій в Україні.
4. Основні інститути корпоративного сектора та принципи їх діяльності.
5. Фондовий ринок (ФР) та його інфраструктура.
6. Державне регулювання фондового ринку України.
7. Кодекс етики в бізнесі.
8. Типи корпоративної культури.

9. Корпоративна культура та її роль у корпоративному управлінні.
10. Механізм формування корпоративної культури
11. Особливості формування та роль корпоративного сектора в Україні.
12. Корпоративні форми підприємництва в Україні.
13. Поняття та ознаки господарського товариства
14. Господарські товариства як організаційно – правова форма підприємництва.
15. Стратегічний контролінг в управлінні корпораціями.
16. Управління організаційним розвитком корпорацій.
17. Характеристика форм реорганізації : злиття, приєднання, поділ, відділення, перетворення тощо як організаційне забезпечення виконання відповідних стратегій.
18. Особливості застосування форм реорганізації.
19. Процедура банкрутства акціонерного товариства.
20. Санація як примусова форма реорганізації.
21. Характеристика елементів економічного механізму діяльності корпорацій.
22. Управління інвестиційною діяльністю корпорацій.
23. Інструменти використання зовнішніх та внутрішніх джерел фінансування діяльності корпорацій.
24. Організація внутрішнього фінансування в умовах децентралізованих структур корпорацій.

Зарахування результатів неформальної освіти

Здобувач має право на визнання результатів навчання, отриманих у неформальній/інформальній освіті, що здійснюється на добровільній основі і передбачає підтвердження досягнутих програмних результатів навчання, передбачених освітньою програмою.

В межах поточного контролю до загальної кількості балів здобувача можуть зараховуватися додаткові бали за умови наявності сертифікату про результати неформальної/інформальної освіти з проблеми, що відповідає тематиці курсу, здобутого на освітніх платформах «Prometheus», «EdEra», «Keystone», «Coursera» тощо. Кількість балів, що зараховується студенту, залежить від обсягу здобутих кредитів та отриманих результатів навчання, однак не більше ніж 25% (25 балів) від загальної кількості балів за курс (100 балів за системою ЄКТС).

Рекомендована література

Базова (основна)

1. Білик Р.Р., Варналій З.С., Васильців Т.Г., Іляш О.І. Економічна безпека суб'єктів підприємництва. Підручник. Чернівці: Технодрук. 2020. 458 с.
2. Білик Р.Р., Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. Бізнес-планування підприємницької діяльності. Навчальний посібник. Чернівці: Технодрук. 2019. 264 с.
3. Varnalii, Z., Nikytenko, D., Bilyk, R. Preconditions of the investment security of balanced development of national economy. *The balanced development of national economy under the conditions of modern world transformations*. Daugavpils : Daugava Print. 2019. 227 p. P. 24-37. (In English) <https://elib.grsu.by/doc/51175>
4. Мальська М., Мандюк Н., Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2020. 360 с.
5. Управління діяльністю підприємств корпоративного типу (АТ і Тз ОБ) : підручник /
6. Abdalqhadr A. Корпоративне управління: короткий огляд основних положень. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. (4 (60) С. 106–114. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-106-114>.
7. Боднар-Підгурська О.В., Глебова А.О. Ділове адміністрування (Корпоративне управління) : навчальний посібник. Київ : Ліра-К. 2021.

Допоміжна

1. Білик Р.Р., Сарафінчан А.Г. Особливості зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання територіальних громад. *Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 жовтня 2023 р.* Навчально-науковий Інститут просторового планування та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. 181 с. С. 79-80.
2. Правдивець О.М., Щербан О.Я., Білик Р.Р., Квасній Л.Г., Гринаш Л.П. Економічна безпека підприємств в умовах сучасних викликів: прагматика та вектори зміцнення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №1. С. 194-201. <http://ujae.org.ua/ekonomichna-bezpeka-pidpryyemstv-v-umovah-suchasnyh-vyklykiv-pragmatyka-ta-vektory-zmitsnennya/>
<https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=51888>
3. Сарафінчан А.Г., Білик Р.Р. Соціально-економічні засади функціонування суб'єктів господарювання територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2022. №4(106).С. 37-45.
4. The analysis of factors affecting the household savings as a part of food security management. Pruntseva, G., Davymuka, S., Yakubiv, V., ...Bilyk, R., Popadynets, N. *International Journal of Data and Network Science*, 2021, 5(4), стр. 769–774.
5. Лопушинська О., Коцага Е. Характеристика основних проблем управління підприємством. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 8-ї Наук.-практ. Інтернет-конф. Дніпро, 2-6.11.2020. Том 1.* Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2020.С. 36-39.
6. Лопушинська О. В., Пасічник Є. О. Проблеми менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств України. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.)/відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Електрон. дані.* Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 281-282.
7. Шостак Л., Сосовська О. Проблеми корпоративного управління на вітчизняних підприємствах. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 130-136.
8. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Джурик Ю. А. Дослідження теоретичних аспектів корпоративного упарвління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31. № 6. С. 8-12.
9. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI (Редакція станом на 16.08.2020)
10. Іоргачова М. І., Ковальова О. М., Коцюрубенко Г. М. Вартісноорієнтоване управління в системі корпоративного управління компанією. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 111–115.
11. Камишникова Е.В. *Методологія стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю [Електронний ресурс] : монографія / Е. В. Камишникова. Маріуполь : ПДТУ, 2020. 234 с.*
12. Режим доступу: <http://umm.pstu.edu/handle/123456789/20198>
13. Канцур І. Г. Реформування корпоративного менеджменту в контексті міжнародного бізнесу [Електронний ресурс] / І. Г. Канцур, М. А. Нізельська. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби*. 2020. № 1-2. С. 114–126.
14. Юрчишена Л.В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах [Електронний ресурс].

Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Європейського Союзу [Електронний ресурс]. URL: <http://www.europa.eu.int>

2. Офіційний сайт ЮНКТАД [Електронний ресурс]. URL: [http:// www.unctad.org](http://www.unctad.org)
3. Офіційний сайт СОТ [Електронний ресурс]. URL: [http:// www.wto.org](http://www.wto.org)
4. Офіційний сайт Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку [Електронний ресурс]. URL: <http://wdc.org.ua/uk/sustainabledevelopment/ publications>.
5. Офіційна сторінка статистичної бази ООН. URL: <http://www.trademap.org>
6. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. URL: [http:// www.niss.gov.ua](http://www.niss.gov.ua)
7. Розділ "Законодавство України" на офіційний сайті Верховної Ради України - <http://zakon.rada.gov.ua/>
8. Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення 22.09.2021).
9. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/> Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 22.09.2021).
10. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.ssmc.gov.ua> (дата звернення 22.09.2021).
11. Офіційний сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php> (дата звернення 22.09.2021).
12. Офіційний сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та право». URL: <http://econlaw.nlu.edu.ua> (дата звернення 22.09.2021).

Політика академічної доброчесності

Дотримання політики щодо академічної доброчесності учасниками освітнього процесу при вивченні навчальної дисципліни регламентовано такими документами:

✓ «Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича» <https://www.chnu.edu.ua/media/jxdfs0zb/etychnyi-kodeks-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu.pdf> ;

✓ «Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» <https://www.chnu.edu.ua/media/n5nbzwgb/polozhennia-chnu-pro-plahi-at-2023plusdodatky-31102023.pdf> .

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Факультет педагогіки, психології та соціальної роботи
Кафедра практичної психології

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Декаан факультету педагогіки,
психології та соціальної роботи


Інна ПРОКОП

«27» серпня 2025 року

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

Тренінг спілкування і мотивації

Вибіркова

Освітньо-професійна програма: **Менеджмент організації і**
адміністрування

Спеціальність: **073 Менеджмент**

Галузь знань: **07 Управління та адміністрування**

Рівень вищої освіти: **другий (магістерський)**

Економічний факультет

Мова навчання: **українська**

Чернівці 2025 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Тренінг спілкування та мотивації»
складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій
і адміністрування»

Розробник:

Матейчук Н.Г., асистент кафедри практичної психології

Викладач, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни:

Матейчук Н.Г., асистент кафедри практичної психології

Погоджено з гарантом ОП  Зоя ГАЛУШКА
(підпис)

Погоджено методичною радою економічного факультету

Протокол № 1 від «27» серпня 2025 року

Голова методичної ради факультету



Ірина НИКИФОРАК

(підпис)

Затверджено на засіданні кафедри практичної психології

Протокол № 1 від «27» серпня 2025 року

Завідувач кафедри практичної психології



Валентина РАДЧУК

(підпис)

Схвалено методичною радою факультету педагогіки, психології та соціальної
роботи

Протокол № 1 від «27» серпня 2025 року

Голова методичної ради факультету



Тетяна КОЛТУНОВИЧ

(підпис)

Мета навчальної дисципліни «Тренінг спілкування та мотивації»: ознайомлення студентів із завданнями тренінгу, правилами роботи під час тренінгу, розкриття комунікативних навичок, формування уміння налагоджувати контакт з іншими людьми, формування умінь слухати учасників комунікативного простору та взаємодіяти як на вербальному та невербальному рівнях; оволодіння методами активізації мотивів людини і використання енергії активно діючих мотивів, а також оволодіння методами створення та посилення робочої мотивації.

Пререквізити. Курс «Тренінг спілкування та мотивації» передбачає тісний зв'язок із наступними дисциплінами: «Менеджмент організацій», «Самоменеджмент», «Управління проєктами. Практикум», «Крос-культурні комунікації в менеджменті».

Результати навчання

Відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» здобувачі вищої освіти мають набути таких компетентностей та програмних результатів навчання:

Інтегральна компетентність - здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності:

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Фахові компетентності:

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

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

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК 12*. Здатність вести пошук та налагоджувати ефективні комунікації з зовнішніми стейкхолдерами.

Програмні результати навчання:

ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.

ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

ПРН17* Проєктувати індивідуальну освітню та професійну траєкторію, ефективно організовувати колективну діяльність, застосовуючи лідерські, креативні та адаптивні (soft skills) якості, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення (hard skills) у контексті сталого розвитку та соціальної відповідальності.

**Опис навчальної дисципліни
Загальна інформація**

Форма навчання	Рік підготовки	Семестр	Кількість		Кількість годин					Вид підсумкового контролю
			кредитів	годин	лекції	семінарські	практичні	самостійна робота	індивідуальна робота	
Денна	2	6	4	120	-	-	28	88	4	залік

Структура змісту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем навчальних занять	Кількість годин					
	денна форма					
	усього	у тому числі				
		л	сем	практ	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ І. БАЗОВІ КОМУНІКАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПСИХОЛОГІЯ ВЗАЄМОДІЇ						
Тема 1. Комунікація як основа взаємодії. Типи та бар'єри спілкування.	12	-	-	3	1	8
Тема 2. Вербальні й невербальні засоби комунікації.	12	-	-	3	-	9
Тема 3. Емпатія, емоційний інтелект і регуляція емоцій у процесі спілкування.	12	-	-	3	-	9
Тема 4. Асертивна поведінка та відстоювання особистих кордонів.	12	-	-	2	1	9
Тема 5. Конструктивна комунікація в	12	-	-	3	-	9

конфліктних ситуаціях.						
Разом за ЗМ1	60	-	-	14	2	44
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МОТИВАЦІЯ: ТЕХНІКИ САМОРЕГУЛЯЦІЇ ТА ВПЛИВУ НА ІНШИХ						
Тема 1. Теоретичні основи діагностики мотивації.	12	-	-	3	-	9
Тема 2. Самомотивація та досягнення цілей.	12	-	-	3	-	9
Тема 3. Мотивація персоналу та командна взаємодія.	12	-	-	3	-	9
Тема 4. Емоційне вигорання та техніки психологічної саморегуляції.	12	-	-	2	1	9
Тема 5. Формування особистого плану розвитку та кар'єрної мотивації.	12	-	-	3	1	8
Разом за ЗМ2	60	-	-	14	2	44
Всього	120	-	-	28	4	92

Тематика практичних занять з переліком питань

Тема практичного заняття	План	Кількість годин
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. БАЗОВІ КОМУНІКАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПСИХОЛОГІЯ ВЗАЄМОДІЇ		
Тема 1. Комунікація як основа взаємодії. Типи та бар'єри спілкування.	Поняття комунікації та її роль у професійній діяльності. Моделі комунікаційного процесу. Основні елементи комунікації. Психологічні бар'єри спілкування: когнітивні, емоційні, соціальні. Шляхи подолання бар'єрів ефективного спілкування. Комунікативна компетентність сучасного фахівця.	3
Тема 2. Вербальні й невербальні засоби комунікації.	Вербальні засоби комунікації. Поняття невербальної комунікації та її значення у взаємодії. Основні види невербальних сигналів: міміка, жести, поза, дистанція, дотик. Паралінгвістичні особливості мовлення (темп, гучність, паузи). Взаємозв'язок вербальних і невербальних компонентів повідомлення. Поняття	3

	конгруентності комунікації. Техніки активного слухання як основа ефективної взаємодії.	
Тема 3. Емпатія, емоційний інтелект і регуляція емоцій у процесі спілкування.	Поняття емпатії: види, рівні, механізми. Емоційний інтелект (EQ): структура та моделі. Зв'язок емоційного інтелекту з ефективністю комунікації. Емоційна саморегуляція як навичка професійної зрілості. Техніки розвитку емпатії у міжособистісному спілкуванні. Роль емоцій у міжособистісному впливі та прийнятті рішень.	3
Тема 4. Асертивна поведінка та відстоювання особистих кордонів.	Поняття асертивності: психологічна сутність і прояви. Типи поведінки: пасивна, агресивна, асертивна. Права особистості в комунікації: «Я маю право...». Техніка «Я-висловлювання» у професійному спілкуванні. Стратегії збереження особистих меж у колективі. Вплив самооцінки на асертивну поведінку.	2
Тема 5. Конструктивна комунікація в конфліктних ситуаціях.	Конфлікт як соціально-психологічне явище: структура та динаміка. Основні стратегії поведінки у конфлікті. Принципи конструктивної комунікації у складних ситуаціях. Методи переговорів і медіації. Емоційна регуляція під час конфлікту.	3
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МОТИВАЦІЯ: ТЕХНІКИ САМОРЕГУЛЯЦІЇ ТА ВПЛИВУ НА ІНШИХ		
Тема 1. Теоретичні основи та діагностика мотивації.	Поняття мотивації та мотиву. Класифікації мотивів діяльності. Змістові теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Альдерфер). Процесуальні теорії мотивації (Врум, Портер–Лоулер, Адамс). Методи діагностики мотивації персоналу. Роль мотивації у підвищенні ефективності професійної діяльності.	3
Тема 2. Самомотивація та досягнення цілей.	Психологічні механізми самомотивації. Моделі постановки цілей. Саморегуляція та самоконтроль у досягненні результатів. Перешкоди самомотивації: прокрастинація, емоційне виснаження. Техніки розвитку внутрішньої мотивації (аутотренінг, візуалізація, афірмації).	3
Тема 3. Мотивація персоналу та командна взаємодія.	Внутрішні й зовнішні чинники мотивації персоналу. Командна динаміка та ролі в групі. Роль керівника у підтриманні мотивації команди. Психологічні методи впливу та натхнення персоналу.	3
Тема 4. Емоційне вигорання та техніки психологічної саморегуляції.	Поняття емоційного вигорання: причини, етапи, наслідки. Психологічні чинники стресостійкості. Методи профілактики вигорання. Психотехніки саморегуляції: дихальні, тілесно-орієнтовані, когнітивні. Концепція «ресурсного стану» особистості.	2

Тема 5. Формування особистого плану розвитку та кар'єрної мотивації.	Кар'єра як форма професійної самореалізації. Самоаналіз професійних здібностей і ресурсів. Планування професійного розвитку: цілі, етапи, критерії. Методи підвищення кар'єрної мотивації та самопрезентації.	3
---	--	---

Індивідуальні науково-дослідні завдання

1. Підготувати доповідь на тему: «Вплив спілкування на формування особистості».
2. Підготувати презентацію на тему: «Методи усвідомлення страхів у стосунках з іншими людьми».
3. Прорецензувати три наукові статті про методи формування навичок співпраці.
4. Провести пошукову інформаційну роботу на тему: «Особливості конфліктів на різних стадіях розвитку тренінгової групи».
5. Підготувати доповідь на тему: «Стратегії та техніки управління конфліктами в тренінговій групі».
6. У фахових виданнях знайти статті про способи подолання міжособистісного та внутрішньоособистісного конфлікту.
7. Підготувати реферат на тему: «Тренінг як метод практичної психології».
8. Провести пошукову інформаційну роботу на тему: «Вплив стилю керівництва на ефективність тренінгової групи».
9. Підготувати доповідь на тему: «Критерії оцінки ефективності роботи тренера в тренінговій групі».
10. Скласти план-проспект експериментального дослідження методів самопізнання.
11. Провести пошукову інформаційну роботу на тему: «Методи розвитку комунікативних умінь у тренінговій групі».
12. Підготувати презентацію на тему: «Програма тренінгу з розвитку комунікативних умінь».
13. Визначити структуру фахової компетентності тренера по комунікативним вмінням.
14. Провести пошукову інформаційну роботу на тему: «Програми тренінгу партнерського спілкування для психологів».
15. Підготувати доповідь на тему: «Прогностичні параметри та принципи формування психологічної сутності мотивів».
16. Провести пошукову інформаційну роботу на тему: «Форми організації мотиваційного процесу».
17. Провести пошукову інформаційну роботу на тему: «Програми тренінгу мотивації для різних цільових груп».
18. Підготувати реферат на тему: «Типи мотиваційних утворень та їх вплив на поведінку».
19. Підготувати презентацію на тему: «Семикроковий алгоритм діагностичних дій на визначення актуальних цінностей (за С. Скоттом)».
20. Провести пошукову інформаційну роботу на тему: «Техніки тренінгової роботи для розвитку конкретних навичок».
21. Підготувати доповідь на тему: «Правила процесу антипрокрастинації».
22. Самостійно спланувати дослідження для вивчення ефективності «Рефлексивно-інструментального психотехнічного пакету методів підвищення особистісної ефективності».

Вимоги до написання реферату:

- обсяг – 9-10 сторінок друкованого тексту,
- 1-ша сторінка – титульна;
- 2-га сторінка – зміст;
- 3-тя сторінка – вступ;

- 4-7-ма сторінки – виклад матеріалу;
- 8-ма сторінка – висновки;
- 9-та сторінка – список використаної літератури;
- посилання у тексті ([порядковий номер у списку літератури; сторінка, з якої процитовано]).

Самостійна робота студентів

Назва теми	Кількість год. Денна форма н-я
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. БАЗОВІ КОМУНІКАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПСИХОЛОГІЯ ВЗАЄМОДІЇ	
Тема 1. Комунікація як основа взаємодії. Типи та бар'єри спілкування.	8
Тема 2. Вербальні й невербальні засоби комунікації.	9
Тема 3. Емпатія, емоційний інтелект і регуляція емоцій у процесі спілкування.	9
Тема 4. Асертивна поведінка та відстоювання особистих кордонів.	9
Тема 5. Конструктивна комунікація в конфліктних ситуаціях.	9
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МОТИВАЦІЯ: ТЕХНІКИ САМОРЕГУЛЯЦІЇ ТА ВПЛИВУ НА ІНШИХ	
Тема 1. Теоретичні основи та діагностика мотивації.	9
Тема 2. Самомотивація та досягнення цілей.	9
Тема 3. Мотивація персоналу та командна взаємодія.	9
Тема 4. Емоційне вигорання та техніки психологічної саморегуляції.	9
Тема 5. Формування особистого плану розвитку та кар'єрної мотивації.	8
Всього годин	88

Завдання для самостійної роботи студентів

Назва теми	Завдання для самостійної роботи
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. БАЗОВІ КОМУНІКАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ПСИХОЛОГІЯ ВЗАЄМОДІЇ	
Тема 1. Комунікація як основа взаємодії. Типи та бар'єри спілкування.	<p>Скласти ментальну карту «Процес комунікації», відобразивши основні етапи, типи, учасників і бар'єри спілкування.</p> <p>Створити таблицю «Порівняння типів комунікації (міжособистісна, ділова, масова, внутрішньоособистісна)» за критеріями: мета, форма, засоби, приклади.</p> <p>Підготувати аналітичну нотатку «Типові комунікативні бар'єри в професійній діяльності менеджера та шляхи їх подолання».</p> <p>Провести самооцінку власного стилю спілкування (за будь-якою відомою методикою) та зробити висновки щодо його сильних і слабких сторін.</p> <p>Написати есе «Як комунікація впливає на ефективність командної взаємодії».</p>

<p>Тема 2. Вербальні й невербальні засоби комунікації.</p>	<p>Скласти таблицю «Види невербальних засобів комунікації» (міміка, жести, пози, інтонація, простір, дотик, зоровий контакт) з прикладами. Підготувати аналітичний огляд «Вплив невербальної поведінки на сприйняття співрозмовника». Розробити схему «Структура вербального повідомлення: логіка, емоційність, стиль, чіткість». Провести спостереження за невербальними проявами людей у різних комунікативних ситуаціях (навчання, робота, побут) та зробити короткий опис результатів. Створити глосарій з основних понять теми (вербальна комунікація, невербальна комунікація, кінесика, проксемика, паралінгвістика тощо).</p>
<p>Тема 3. Емпатія, емоційний інтелект і регуляція емоцій у процесі спілкування.</p>	<p>Скласти таблицю «Компоненти емоційного інтелекту» за Д. Гоулманом, охарактеризувавши кожен. Виконати тест на визначення рівня емоційного інтелекту, зробити інтерпретацію результатів і сформулювати план саморозвитку. Розробити схему «Взаємозв'язок емпатії, емоцій та ефективності спілкування». Підготувати аналітичну роботу «Методи розвитку емоційної саморегуляції у професійній діяльності». Написати есе «Роль емпатії у побудові довірливих стосунків».</p>
<p>Тема 4. Асертивна поведінка та відстоювання особистих кордонів.</p>	<p>Провести тестування власного рівня асертивності (за будь-якою психодіагностичною методикою) і проаналізувати результати. Скласти таблицю «Відмінності між асертивною, агресивною та пасивною поведінкою». Розробити короткий алгоритм «Як навчитися говорити “ні” без почуття провини». Підготувати приклади типових ситуацій з практики, де потрібна асертивна поведінка, та описати можливі реакції. Написати есе «Асертивність як ключова компетенція сучасного фахівця».</p>
<p>Тема 5. Конструктивна комунікація в конфліктних ситуаціях.</p>	<p>Розробити схему «Етапи розвитку конфлікту». Скласти таблицю «Стратегії поведінки в конфлікті (за К. Томасом)» з описом їхніх переваг і недоліків. Провести аналіз власного стилю поведінки в конфлікті, використовуючи відповідний тест. Підготувати аналітичну роботу «Психологічні техніки деескалації конфлікту». Написати есе «Конфлікт як ресурс розвитку міжособистісних відносин».</p>
<p>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МОТИВАЦІЯ: ТЕХНІКИ САМОРЕГУЛЯЦІЇ ТА ВПЛИВУ НА ІНШИХ</p>	
<p>Тема 1. Теоретичні основи та діагностика мотивації.</p>	<p>Скласти таблицю «Основні теорії мотивації» (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум, Адамс, Лок) з короткою характеристикою. Провести тестування власних мотиваційних орієнтацій (будь-яка діагностична методика) і зробити висновки. Підготувати аналітичну роботу «Фактори, що впливають на мотивацію працівників». Розробити схему «Процес формування мотиву поведінки». Написати есе «Мотивація як рушійна сила професійного розвитку».</p>

<p>Тема 2. Самотивація та досягнення цілей.</p>	<p>Розробити власну систему самотивації, визначивши джерела внутрішньої енергії та натхнення. Скласти таблицю «Техніки підвищення самотивації» з описом способів їх застосування. Створити схему «Алгоритм SMART-цілей у професійному розвитку». Підготувати аналіз особистих цілей на найближчий рік за критеріями досяжності, реалістичності, мотиваційної привабливості. Написати есе «Що мене мотивує до досягнення результатів?».</p>
<p>Тема 3. Мотивація персоналу та командна взаємодія.</p>	<p>Скласти таблицю «Інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу». Підготувати аналітичну роботу «Вплив стилю лідерства на мотивацію працівників». Розробити схему «Етапи формування команди та роль мотивації на кожному етапі». Провести міні-дослідження: проаналізувати систему мотивації в реальній організації (за відкритими джерелами). Підготувати презентацію «Як створити мотивовану команду».</p>
<p>Тема 4. Емоційне вигорання та техніки психологічної саморегуляції.</p>	<p>Пройти тест на визначення рівня емоційного вигорання (за К. Маслач або В. Бойком), проаналізувати результати. Скласти таблицю «Основні стадії емоційного вигорання» з описом симптомів. Розробити особистий план профілактики вигорання. Підготувати аналітичну роботу «Методи психологічної саморегуляції у професійній діяльності». Написати есе «Як я відновлюю свої ресурси після стресу».</p>
<p>Тема 5. Формування особистого плану розвитку та кар'єрної мотивації.</p>	<p>Розробити власну карту кар'єрного розвитку з коротко-, середньо- і довгостроковими цілями. Скласти таблицю «Типи кар'єрних орієнтацій (за Е. Шейном)» з описом їхніх характеристик. Підготувати аналітичну роботу «Професійна ідентичність як фактор мотивації до розвитку». Розробити резюме та коротку самопрезентацію у форматі «Я як майбутній фахівець». Написати есе «Моя стратегія професійного зростання».</p>

Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни використовуються:

1) *традиційні дидактичні методи та прийоми:*

– *словесні:* розповідь, повідомлення, опитування;

– *наочні:* метод демонстрацій (використання ілюстрованих посібників, таблиць, замальовок на дошці тощо, задіяння комп'ютерної та мультимедійної техніки, демонстрація мультимедійних презентацій тощо);

– *практичні:* вправи, практичні роботи тощо.

2) *інноваційні методи навчання:* особистісно-орієнтоване навчання, навчання у співпраці, ситуаційне навчання, дистанційне навчання (згідно розпоряджень щодо організації освітнього процесу), перевернутий клас (flipped classroom), метод проєктів;

3) *інтерактивні методи навчання:* корпоративне навчання (навчання в парах, робота в малих групах), стимулювання творчої активності студентів (цікаві аналогії; фасилітована дискусія, вирішення ситуативних задач (Case study)).

Система контролю та оцінювання

Оцінювання поточної навчальної діяльності, підсумкового контролю та дисципліни в цілому здійснюється відповідно до «Положення про контроль і систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича (протокол №2 від 24 лютого 2020 року).

<https://drive.google.com/file/d/1aDDzrMzuZ7OA1CervuLzeYLONEosLySV/view>.

Методи контролю

- *поточний контроль передбачає:*

- усне опитування студентів практичних заняттях (індивідуальне, фронтальне);
- письмовий контроль (практичні завдання, самостійна робота, реферат);
- тестовий/машинний контроль (стандартизовані тести у системі Moodle).

- *рубіжний контроль передбачає:* письмова контрольна робота у кінці модуля.

Загальна сума балів за всі виконані завдання, види робіт, передбачені планом практичних занять, самостійної роботи студентів, письмових контрольних робіт у кінці модулів становить 60 балів.

- *підсумковий контроль* (максимально – 40 балів) проводиться у формі іспиту з навчальної дисципліни в обсязі навчального матеріалу, передбаченого робочою програмою навчальної дисципліни.

Форми контролю

- *індивідуальний контроль* (кожен студент отримує завдання, яке він повинен виконати без сторонньої допомоги);

- *груповий контроль* (група тимчасово поділяється на кілька підгруп (від 2 до 10 студентів) і кожній підгрупі дається перевірочне завдання. Залежно від мети контролю групам пропонують однакові або різні завдання);

- *фронтальний контроль* (завдання пропонуються всій групі для з'ясування правильності сприйняття й розуміння навчального матеріалу, виявлення слабких сторін у знаннях студентів, недоліків, прогалин, помилок у роботах і відповідях та визначення заходів щодо їх подолання й усунення);

- *взаємний контроль* (активізує діяльність студентів, підвищує інтерес до знань, критичне мислення);

- *самоконтроль/програмований контроль* (можливість самостійно перевірити правильність відповіді чи виконаного завдання. Використовується для організації фронтальної роботи і колективного обговорення індивідуально одержаних результатів).

Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролю Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота										Залік	Сума
Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2						
T1	T2	T3	T4	T5	T1	T2	T3	T4	T5	40	100
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано

82-89	B	добре	
75-81	C		
69-74	D	задовільно	
50-68	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

A – «зараховано» – якщо студент набрав 90–100 балів, глибоко і всебічно знає зміст питань курсу; логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень компетентності; здатний передбачати, прогнозувати, вирішує проблемні завдання.

B – «зараховано» – коли студент набрав 80–89 балів, правильно, логічно відтворює навчальний матеріал, розуміє основоположні теорії і факти. Вміє наводити окремі власні приклади на підтвердження певних думок, застосовує вивчений матеріал у стандартних ситуаціях, частково контролює власні навчальні дії.

C – «зараховано» – коли студент набрав 70–79 балів, знає навчальний матеріал; оволодів досконало практичними навичками; аргументовано викладає матеріал, висловлює свої міркування про ті чи інші методичні підходи, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу.

D – «зараховано» – якщо студент набрав 60–69 балів, в основному знає зміст питань курсу, але непереконливо відповідає, плутає поняття; невпевнено виконує практичні завдання, допускає неточності у теоретичних знаннях; не вміє оцінювати педагогічні та методичні явища, встановлювати взаємозв'язок теорії та практики

E – «зараховано» – якщо студент набрав 50–59 балів, знає близько половини навчального матеріалу, здатний відтворити його відповідно до пояснення викладача; розуміє основний навчальний матеріал, здатний з помилками й неточностями дати визначення понять; виявляє знання і розуміння основних положень навчального матеріалу. Відповідь його правильна, але недостатньо осмислена. З допомогою викладача здатний аналізувати, порівнювати, узагальнювати та робити висновки. Вміє застосовувати знання при розв'язуванні задач.

FX – «не зараховано з можливістю повторного складання» – коли студент набрав 35–49 балів, не опанував зміст курсу, вкрай слабо володіє теоретичними знаннями, не знає наукових фактів визначень; виявляє низький рівень навичок пояснення і обґрунтування фахових явищ і ситуацій. Часто пропускав лекції та практичні заняття.

F – «не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни» – якщо студент набрав 1–34 бали, не опанував зміст курсу, не знає наукових фактів, визначень, правил та законів. Відсутнє загальногуманітарне та наукове мислення, практичними навичками не володіє. Часто пропускав лекції та практичні заняття.

Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів за результатами

поточного контролю

Навчальні досягнення студентів оцінюються за модульно-рейтинговою системою, в основу якої покладено принцип поопераційної звітності, обов'язковості модульного контролю, накопичувальної системи оцінювання рівня знань, умінь та навичок; розширення кількості підсумкових балів до 100.

Поточний контроль проводиться на всіх видах аудиторних занять. Основна мета поточного контролю забезпечення зворотного зв'язку між викладачем та студентами у процесі навчання, забезпечення управління навчальною мотивацією студентів.

Методи поточного контролю

Усне опитування - бесіда, розповідь студента, роз'яснення. Основою метою усного контролю слугує монологічна відповідь студента або запитально-відповідальна форма - бесіда. Усний контроль, як поточний, проводиться на кожному занятті в індивідуальній, фронтальній або комбінованій формах.

Розподіл балів:

2 бали - відповідь виявляє повні, ґрунтовні знання студента з поставленого питання; студент розуміє місце даних знань у системі вже наявної у нього інформації; чітко знає, як ці знання можуть бути застосовані на практиці;

1 бал - відповідь студента недостатньо повна, однак, в основному, правильна; студент не розуміє місце даних знань у системі вже наявної у нього інформації, але, в основному, орієнтується у тому, як вони можуть бути застосовані на практиці;

0 балів - відповідь неправильна; студент не розуміє доцільність даних знань для практичної діяльності.

Доповнення на практичному занятті

1 бал отримує студент, який активно включений в тематичну дискусію і готовий висловити свої міркування, посилаючись на літературні джерела та власний аналіз.

Тематичне тестування - це набір стандартизованих завдань із визначеного матеріалу, який встановлює ступінь засвоєння його студентами. Перевага тестів у їх об'єктивності, тобто незалежності перевірки та оцінки знань від викладача.

Розподіл балів:

3 бали отримує студент, який на 90% справився із завданнями;

2 бали отримує студент, який на 75% справився із завданнями;

1 бал отримує студент, який на 50% справився із завданням.

Виконання завдань практичної роботи

Розподіл балів:

3 бали - активна участь у роботі на практичному занятті; правильне розв'язання практичних завдань із незначними неточностями;

2 бали - активна участь у роботі на практичному занятті; правильне розв'язання практичних завдань із незначними неточностями та порушенням логіки викладення відповіді;

1 бал - розв'язання практичних завдань з грубими помилками, без обґрунтування.

Підготовка мультимедійної презентації за темою

Розподіл балів:

4 бали: у презентації відображено глибоке, чітке розуміння та усвідомлення матеріалу, аналітичний та творчий підхід до поставлених задач. Під час аналізу-інтерпретації зроблені самостійні висновки, аргументація, висловлене власне ставлення до проблеми. Малюнки, звуки, фото, анімації - у кількості, виправданій змістом презентації. Робота виконана творчо і самостійно. Презентація характеризується оригінальністю, логічністю та послідовністю.

3 бали: у презентації містяться важливі твердження щодо проблемних питань, презентація має в основі декілька ключових положень, які неповністю розкривають її тематику; прослідковується певна логічна структура в розміщенні інформації; презентація починається із вступу, надає інформацію в певному порядку і завершується викладенням

важливих наукових моментів та висновків; неповністю представлені інформаційні джерела або не всі правильно оформлені.

2 бали: презентація сфокусована на темі, але поверхнево висвітлює її; естетичний вигляд незадовільний (відсутня чітка структура розміщення інформації, недоречна графіка оформлення); важко вловити структуру подання інформації; немає посилань на використані джерела або не всі правильно оформлені.

1 бал: завдання виконане частково; презентація студента не містить відповідь на поставлене завдання, не є аргументованою; не містить посилань на джерела, що вивчаються; не містить аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій, свідчить про наявність значних прогалин у знаннях студента, викладена з порушенням логіки подання матеріалу, містить багато граматичних, грубих стилістичних помилок та виправлень.

Написання та захист реферату

За змістом реферат може бути аналітичним оглядом історії вивчення питання або сучасного її стану, критичним аналізом наукової дискусії (зіставлення різних підходів до вирішення наукової проблеми), а також у вигляді розгорнутої рецензії конкретної наукової роботи. Структура реферату містить такі елементи: титульна сторінка; план; вступ; основна частина (розділи, пункти і підпункти); висновки; список використаних джерел; додатки.

Розподіл балів:

4-5 балів - реферат підготовлений самостійно; відповідає запропонованій у програмі тематиці, відповідає структурі подібних наукових робіт, містить ґрунтовний аналіз проблеми за найновішими чи (і) фундаментальними класичними публікаціями, містить посилання на літературні джерела; проблематика висвітлена у рефераті у повній мірі; за рефератом зроблено змістовну лаконічну доповідь, яка продемонструвала ґрунтовні знання студента з даної проблеми.

2-3 бали - реферат підготовлений самостійно; відповідає запропонованій у програмі тематиці, відповідає структурі подібних наукових робіт, містить стислий виклад проблеми; посилання на застарілі літературні джерела або ж на сумнівні електронні ресурси; за рефератом зроблено доповідь, яка продемонструвала задовільні знання студента з даної проблеми.

1 бал - реферат підготовлений несамотійно; він не відповідає запропонованій у програмі тематиці, не відповідає структурі подібних наукових робіт, містить стислий виклад проблеми, однак, не містить посилання на літературні джерела; студент не може доповісти за темою реферату, оскільки не має достатніх знань з даної проблеми.

Модуль-контроль: контрольна робота є складовою поточного контролю і здійснюється через проведення аудиторної письмової роботи на останньому практичному занятті в межах окремого залікового модуля. Шляхом написання контрольної роботи здійснюється перевірка знань студентів з обсягу викладеного на лекціях, опрацьованого на практичних заняттях та засвоєного у звітний модульний період матеріалу.

Розподіл балів:

5 балів отримують студенти, які повно та ґрунтовно розкрили теоретичні питання, використавши при цьому не лише обов'язкову, а й додаткову літературу;

4 бали отримують студенти, які в цілому розкрили теоретичні питання, однак, допустивши деякі неточності.

3 бали отримують студенти, які правильно визначили сутність питання, розкривши його лише частково і допустивши при цьому окремі помилки;

2 бали отримують студенти, які правильно визначили сутність питання, недостатньо або поверхово розкривши більшість його окремих положень і допустивши при цьому окремі помилки;

1 бал отримують студенти, які поверхово розкрили лише окремі положення окремого питання і допустили при цьому певні суттєві помилки, котрі значно вплинули на загальне розуміння питання.

Завдання контрольних робіт розміщені в системі електронного навчання Moodle за посиланням: <https://moodle.chnu.edu.ua/course/view.php?id=5243>

Зміст завдань для практичних занять

Завдання для практичних занять розміщені в системі електронного навчання Moodle за посиланням: <https://moodle.chnu.edu.ua/course/view.php?id=5243>

Зразки завдань:

Змістовий модуль 1. Базові комунікативні інструменти та психологія взаємодії.

Завдання 1: "Мій емоційний стан": Намалюйте або опишіть свій емоційний стан на початку тренінгу. Поділіться з групою, що ви відчуваєте та що на це вплинуло.

Завдання 2: "Очікування від тренінгу": Напишіть на стікерах свої очікування від тренінгу та розмістіть їх на дошці. Обговоріть, які очікування є спільними та як можна їх реалізувати.

Завдання 3: "Самопрезентація": Підготуйте коротку самопрезентацію, в якій розкажіть про себе, свої інтереси та очікування від тренінгу. Використовуйте незвичайні способи представлення (наприклад, вірші, пісні, малюнки).

Завдання 4: "Знайомство через інтерв'ю": Об'єднайтесь у пари та візьміть інтерв'ю один в одного. Потім представте свого партнера групі, розповівши про його інтереси та очікування.

Завдання 5: "Створення кодексу групи": Розділіться на малі групи та складіть список правил, які, на вашу думку, необхідні для ефективної роботи тренінгової групи. Потім обговоріть та об'єднайте ці списки в один загальний кодекс.

Завдання 6: "Рольова гра "Порушення правил"": Розіграйте ситуації, в яких порушуються різні правила групи. Обговоріть, які наслідки це може мати для групи та як можна запобігти подібним ситуаціям.

Завдання 7: "Правила в малюнках": Зобразити у вигляді малюнків основні правила групи.

Завдання 8: "Автопортрет у спілкуванні": Намалюйте свій "автопортрет" у спілкуванні, використовуючи символи, кольори та образи. Потім поділіться з групою, що виобразили, і як це відображає ваш стиль спілкування.

Завдання 9: "Коло спілкування": Намалюйте коло і розмістіть у ньому людей, з якими ви найчастіше спілкуєтесь. Оцініть, які ролі ви виконуєте в кожному з цих відносин.

Завдання 10: "Інтерв'ю з самим собою": Напишіть список запитань, які ви хотіли б задати собі про своє спілкування та самопізнання. Потім дайте відповіді на ці запитання.

Критерії оцінювання самостійної роботи студентів

3 бали - робота виконана самостійно і правильно, відображає належний рівень теоретичних знань і практичних навичок, вимоги академічної доброчесності строго дотримані;

2 бали - робота виконана самостійно, містить несуттєві помилки, відображає належний рівень теоретичних знань і практичних навичок, вимоги академічної доброчесності строго дотримані;

1 бал - робота виконана, але містить помилки, відображає недостатній рівень теоретичних знань і практичних навичок, частково дотримані вимоги академічної доброчесності;

Критерії оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни на підсумковому контролі

Підсумкова кількість балів з дисципліни визначається як сума балів поточного контролю (максимум 60 балів) та екзамену (40 балів). В екзаменаційному білеті студентам пропонується два теоретичні питання та компетентнісно-орієнтоване завдання, що передбачає застосування наявних знань і умінь на практиці, виявлення певного рівня розвитку творчих здібностей майбутніх фахівців у галузі психологічної освіти в процесі організації експерименту.

Розподіл балів:

2 теоретичних питання по 10 балів та одне компетентнісно орієнтоване завдання – 20 балів.

Відповіді на кожне теоретичне питання оцінюються відповідно до такої градації:

ОЦІНКА	КРИТЕРІЇ
9 – 10 БАЛІВ	Наявність правильної, вичерпної відповіді на питання білету. Знання осмислені, що виявляється в адекватності їх розуміння та пояснення. Притаманне рефлексивне осмислення вивченого матеріалу. Студент чітко і грамотно відповідає на додаткові питання.
6 – 8 БАЛІВ	Наявність у студента знань, які він в основному розуміє, усвідомлює та вміє інтерпретувати. Рівень знань середній або вище середнього. Відповідь є правильною, хоча не характеризується повнотою в інтерпретації та поясненні тих чи інших психологічних феноменів. Мають місце помилки у поясненні психологічних феноменів. Студент володіє категоріальним апаратом науки, проте, не на всі додаткові питання може відповісти.
3 – 5 БАЛІВ	Наявність у студента фрагментарних знань, що включають часткову відповідь на питання білету, яке він недостатньо розуміє та усвідомлює. Має місце значна кількість помилок. Слабка осмисленість знань, розуміння смислу інформації по навчальній дисципліні та вміння її вербалізувати. Відповіді на додаткові запитання носять нечіткий, розпливчастий характер, що свідчить про слабе володіння студентом категоріального апарату психологічної науки, недостатню адекватність знань.
0 – 3 БАЛІВ	Відсутність у студента знань, відсутність відповіді на питання, або мають місце грубі помилки при відповіді на основні та додаткові питання. На додаткові питання (з програмових вимог навчального курсу дисципліни, з якої здає іспит) відповідає фрагментарно, неосмислено, або відмовляється відповідати.

Відповіді на компетентнісно-орієнтоване завдання оцінюються відповідно до такої градації:

ОЦІНКА	КРИТЕРІЇ
16 – 20 БАЛІВ	СТУДЕНТ ПРАВИЛЬНО РОЗВ'ЯЗАВ ЗАВДАННЯ, ВМІЄ ПОЯСНИТИ ЗМІСТ ЗАСТОСОВУВАНОГО ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ ТА АРГУМЕНТУВАТИ СВОЇ ДУМКИ.
12 – 15 БАЛІВ	СТУДЕНТ ПОКАЗУЄ ЗНАННЯ ЗМІСТУ ЗАСТОСОВУВАНОГО ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ, АРГУМЕНТУЄ СВОЇ ДУМКИ. ПРОТЕ, ДОПУЩЕНІ ОКРЕМІ НЕЗНАЧНІ ПОМИЛКИ У РОЗВ'ЯЗАННІ ЗАВДАННЯ.
6 – 11 БАЛІВ	СТУДЕНТ ПОКАЗУЄ ЗНАННЯ ЗМІСТУ ЗАСТОСОВУВАНОГО ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ, АРГУМЕНТУЄ СВОЇ ДУМКИ. ПРОТЕ, ДОПУЩЕНІ ПОМИЛКИ У РОЗВ'ЯЗАННІ НЕ ДАЮТЬ МОЖЛИВОСТІ ЗРОБИТИ ПРАВИЛЬНІ ВИСНОВКИ.
1 – 5 БАЛІВ	СТУДЕНТ ЧАСТКОВО РОЗВ'ЯЗАВ ЗАВДАННЯ, АЛЕ НЕ СПРОМІГСЯ АРГУМЕНТУВАТИ СВОЮ ВІДПОВІДЬ. ПОМИЛИВСЯ У ВИКОРИСТАННІ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ.
0 – БАЛІВ	СТУДЕНТ НЕПРАВИЛЬНО РОЗВ'ЯЗАВ ЗАВДАННЯ, ПОКАЗАВ НЕЗАДОВІЛЬНЕ ЗНАННЯ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ АБО ВЗАГАЛІ НІЧОГО НЕ ВІДПОВІВ.

Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

1. Дайте визначення поняттю «комунікація» у психологічному контексті.
2. Охарактеризуйте основні етапи комунікативного процесу.
3. Проаналізуйте функції комунікації в професійній діяльності.
4. Визначте відмінності між міжособистісною, масовою та діловою комунікацією.
5. Дайте характеристику основним типам комунікації за спрямованістю.
6. Опишіть сутність комунікативних бар'єрів.
7. Проаналізуйте психологічні чинники виникнення бар'єрів у спілкуванні.
8. Обґрунтуйте способи подолання комунікативних бар'єрів.
9. Дайте характеристику зовнішніх і внутрішніх факторів ефективності комунікації.
10. Охарактеризуйте значення зворотного зв'язку у процесі спілкування.
11. Розкрийте зміст поняття «вербальна комунікація».
12. Дайте визначення невербальної комунікації.
13. Охарактеризуйте основні види невербальних засобів спілкування.
14. Проаналізуйте роль інтонації у процесі комунікації.
15. Охарактеризуйте значення мимики та жестів у вираженні емоцій.
16. Визначте поняття «проксемика» та її роль у спілкуванні.
17. Проаналізуйте, як поза, погляд і рухи тіла передають ставлення до співрозмовника.
18. Дайте характеристику типових помилок невербальної поведінки.
19. Обґрунтуйте важливість узгодження вербальних і невербальних сигналів.
20. Охарактеризуйте методи розвитку усвідомленої невербальної поведінки.
21. Дайте визначення поняттю «емпатія».
22. Охарактеризуйте структурні компоненти емпатії.
23. Проаналізуйте роль емпатії в ефективному спілкуванні.
24. Розкрийте зміст поняття «емоційний інтелект».
25. Дайте характеристику основним складовим емоційного інтелекту (за Д. Гоулманом).
26. Визначте відмінності між емоційним та раціональним інтелектом.
27. Проаналізуйте основні методи розвитку емпатійності.
28. Дайте характеристику поняттю «емоційна саморегуляція».
29. Охарактеризуйте прийоми регуляції емоційних станів у спілкуванні.
30. Обґрунтуйте вплив емоційного інтелекту на командну взаємодію.
31. Дайте визначення поняттю «асертивність».
32. Охарактеризуйте відмінності між асертивною, агресивною та пасивною поведінкою.
33. Проаналізуйте психологічні механізми формування асертивної поведінки.
34. Дайте характеристику поняттю «особисті кордони».
35. Визначте ознаки порушення особистих кордонів у спілкуванні.
36. Обґрунтуйте ефективні способи відстоювання власної позиції.
37. Проаналізуйте значення асертивності в професійній діяльності психолога.
38. Охарактеризуйте вправи для розвитку асертивності.
39. Дайте характеристику вмінню відмови як елементу психологічної зрілості.
40. Проаналізуйте культурні особливості вираження асертивності.
41. Дайте визначення поняттю «конфлікт» у міжособистісному спілкуванні.
42. Проаналізуйте основні причини виникнення конфліктів.
43. Охарактеризуйте етапи розвитку конфліктної ситуації.
44. Дайте характеристику стилям поведінки у конфлікті (за К. Томасом).
45. Обґрунтуйте переваги стратегії співпраці у вирішенні конфліктів.
46. Охарактеризуйте техніки конструктивного вирішення конфліктів.
47. Проаналізуйте роль емоцій у динаміці конфлікту.
48. Дайте характеристику поняттю «компроміс».
49. Охарактеризуйте роль лідера у врегулюванні конфліктних ситуацій.
50. Обґрунтуйте значення психологічної гнучкості у процесі конфліктного спілкування.

51. Дайте визначення поняттю «мотивація».
52. Охарактеризуйте функції мотивації у поведінці людини.
53. Визначте співвідношення понять «мотив» і «потреба».
54. Проаналізуйте основні положення теорії потреб А. Маслоу.
55. Дайте характеристику двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга.
56. Охарактеризуйте ідеї теорії набутих потреб Д. МакКлелланда.
57. Проаналізуйте основні положення теорії очікувань В. Врума.
58. Охарактеризуйте суть теорії справедливості Дж. Адамса.
59. Дайте характеристику теорії постановки цілей Е. Лока.
60. Обґрунтуйте взаємозв'язок внутрішньої та зовнішньої мотивації.
61. Дайте визначення поняттю «самотивація».
62. Охарактеризуйте джерела внутрішньої мотивації.
63. Проаналізуйте роль цінностей у процесі самотивації.
64. Охарактеризуйте техніки підтримання високого рівня мотивації.
65. Дайте характеристику явищу прокрастинації.
66. Проаналізуйте вплив постановки цілей на ефективність діяльності.
67. Обґрунтуйте сутність SMART-моделі формулювання цілей.
68. Визначте критерії формування професійних пріоритетів.
69. Проаналізуйте внутрішні бар'єри, що перешкоджають досягненню цілей.
70. Обґрунтуйте взаємозв'язок самотивації та емоційної стабільності.
71. Охарактеризуйте чинники, що впливають на мотивацію працівників.
72. Дайте визначення поняттю «матеріальна мотивація».
73. Проаналізуйте основні форми нематеріальної мотивації.
74. Обґрунтуйте вплив стилю керівництва на мотивацію колективу.
75. Охарактеризуйте поняття «мотивуюче середовище».
76. Визначте принципи побудови системи заохочень у колективі.
77. Проаналізуйте відмінності між індивідуальною та командною мотивацією.
78. Охарактеризуйте роль відчуття причетності у мотивації персоналу.
79. Дайте характеристику типових помилок у системі мотивації.
80. Обґрунтуйте роль лідера у формуванні командної мотивації.
81. Дайте визначення поняттю «емоційне вигорання».
82. Охарактеризуйте основні симптоми емоційного вигорання.
83. Проаналізуйте стадії розвитку емоційного вигорання.
84. Визначте чинники, що сприяють виникненню емоційного виснаження.
85. Обґрунтуйте взаємозв'язок мотивації та профілактики вигорання.
86. Охарактеризуйте техніки психологічної саморегуляції.
87. Проаналізуйте значення балансу між роботою і відпочинком.
88. Дайте характеристику впливу стресу на професійну діяльність.
89. Охарактеризуйте методи самопідтримки особистості психолога.
90. Обґрунтуйте критерії оцінки власної психологічної стійкості.

Зарахування результатів неформальної освіти

Здобувач вищої освіти має право на визнання результатів навчання (умінь, компетентностей) у неформальній/інформальній освіті, що за тематикою й змістом відповідають як навчальній дисципліні загалом, так і її окремим темам, індивідуальним завданням.

У межах поточного контролю до рейтингу студента можуть зараховуватися додаткові бали за умови наявності у нього сертифікату про результати неформальної/інформальної освіти курсу:

- «Положення про організацію освітнього процесу у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича» (П.7)

<https://www.chnu.edu.ua/media/mp1hio45/polozhennia-pro-osvitnii-protses.pdf>

- «Порядок визнання у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти»

<https://www.chnu.edu.ua/media/4g5fzssb/poriadok-vyznannia-rezultativ-navchannia-zdobutykh-shliakhom-neformalnoi-ta-abo-informalnoi-osvity.pdf>

Доступність інформації для учасників освітнього процесу щодо визнання результатів неформальної/інформальної освіти забезпечується через оприлюднення вищезазначених документів на офіційному сайті ЧНУ (<https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/>).

Згідно рішення кафедри (протокол №1 від 27.08.2025р.) викладач враховує додаткові бали, отримані через неформальну/інформальну освіту, до загальної суми балів, набраної з освітньої компоненти, за умови, що результати з проблеми відповідають тематиці курсу.

Кількість балів, що зараховується студенту, залежить від обсягу здобутих кредитів та отриманих результатів навчання, однак, становить не більше 20% (20 балів) від загальної кількості балів за курс (100 балів за системою ЄКТС). Наприклад, студент отримав сертифікат за проходження курсу «Організація ефективної діяльності практичного психолога в закладі освіти» на платформі «Всеосвіта» (<https://vseosvita.ua/course/orhanizatsiia-efektyvnoi-diialnosti-praktychnoho-psykholoha-v-zakladi-osvity-30.html>), за що може отримати 5 балів до підсумкового контролю. Якщо студент пройшов двогодинний курс та має підтвердження у вигляді сертифікату, то він, відповідно, може отримати 2 бали, тригодинний – 3 бали тощо.

За результативну наукову роботу (написання наукової роботи, тез доповідей, участь у науково-практичних конференціях, участь у роботі гуртка тощо) за профілем цієї дисципліни, за рішенням кафедри студент може отримати до 10 додаткових (заохочувальних) балів у межах максимальної загальної суми балів – 100.

Рекомендована література

Основна:

1. Групові форми роботи в системі психосоціальної допомоги дітям і сім'ям, що опинились у складних життєвих обставинах внаслідок військових дій (досвід упровадження) / [авт. кол. В. В. Байдик, Ю. С. Бондарук, Ю. П. Гопкало, Т. Б. Гніда, І. О. Корнієнко, Н. В. Лунченко, Ю. А. Луценко, 15 Р. А. Мороз, І. І. Ткачук] ; заг. ред. В. Г. Панка, І. І. Ткачук. Київ : Ніка-Центр, 2020. 122 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/723324/1/posibnyk-grupovi-formy.pdf>
2. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Сучасні тренінгові технології розвитку особистості в освіті. Київ. 2022. 184 с. URL: <http://surl.li/fvnao>
3. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Теорія та практика психологічних тренінгів. Київ-Ніжин: 2019. 209 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/721625/1/Zlyvkov_Lukomska.pdf
4. Івашньов С. В. Як підготувати та провести ефективний тренінг : практичний порадник. Видавництво «Ранок. Навчальна література», 2019. 80 с.
5. Карамушка Л. М. Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (реалізація технологічного підходу) : Навч. посібник. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 144 с.
6. Кушнірчук О., Вольнова Л. Лабіринти спілкування: методичні рекомендації. Луцьк, 2017. 46 с.
7. Лосієвська О. Г. Соціально-психологічний тренінг як метод розвитку комунікативних компетенцій у майбутніх фахівців гуманітарного профілю. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2018. № 1. С. 220-231.
8. Психологічна служба: підруч. / В. Г. Панок та ін. Київ: НікаЦентр, 2016. 362 с.
9. Технологія тренінгу / Упоряд. : О. Главник, Г. Бевз / за заг. ред. С. Максименко. Київ : Главник, 2005. 112 с. 11.

10. Тренінгові вправи для початківців і професіоналів. Книга 2 : навч-метод. посіб. / За ред. Л. Ніколаєва . Київ: 7БЦ, 2024. 160 с.

Додаткова:

1. Лефтеров В.О., Форманюк Ю.В., Третякова Т.М. Теорія і практика психологічного тренінгу: методичні рекомендації для самостійної роботи здобувачів. Одеса: Фенікс, 2020. 44с.
2. Мараховська Н. В. Проведення арт-терапевтичного тренінгу як способу розвитку професійного самопізнання майбутніх психологів. Молодий вчений. 2016. № 1(2). С. 78-81.
3. Методичні вказівки до вивчення навчальної дисципліни «Тренінг самопізнання та розвитку комунікативної компетентності» для здобувачів усіх рівнів вищої освіти та усіх спеціальностей / Уклад.: Е. А. Панасенко. Слов'янськ: ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», 2021. 51 с.
4. Назар М. М. Розвиток комунікативної компетентності засобами інтернет-тренінгів. Технології розвитку інтелекту. 2017. Т. 2, № 5.
5. Організація і методика соціально-педагогічного тренінгу : Навчальний посібник // Уклад. : О. М. Шевчук. Умань : ПП Жовтий, 2017. 133 с.
6. Стеценко Н. М. Комунікативна компетентність як складова професійної підготовки сучасного фахівця. Педагогічний альманах. 2016. Вип. 29. С. 185-191.
7. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 250 с.
8. Яценко Т. С. Теорія і практика групової психокорекції. К. : Вища школа, 2004. 697 с.

Інформаційні ресурси

1. Закон України «Про повну загальну середню освіту»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
2. Концепція «Нова Українська школа»
<https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
3. Наукова бібліотека Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.
<http://www.library.chnu.edu.ua/index.php?page=ua>
4. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. Бібліотечні електронні ресурси та технології.
http://nbuv.gov.ua/e_technology?field_e_technology_tid=444&field_yfpdf_tid=All
5. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. Наукові ресурси.
<http://nbuv.gov.ua/node/1539>
6. Проект ELibUkr (Електронна бібліотека України). Ресурси відкритого доступу.
<https://lib.nuos.edu.ua/%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%D1%83-2/>
7. **Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 років**
<https://ips.ligazakon.net/document/NT1078>
8. Положення про психологічну службу у системі освіти України
<https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-polozhennya-pro-psihologichnu-sluzhbu-u-sistemi-osviti-ukrayini>
9. Відео-канал лабораторії нових інформаційних технологій навчання Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України
<https://www.youtube.com/@uapsylab/featured>
10. Чернівецька обласна універсальна наукова бібліотека ім. М. Івасюка
<https://www.library.cv.ua/>

11. Я-ПСИХОЛОГ. Психологічні тренінги та тренінгові вправи [Електронний ресурс]. URL: <https://xn---ftbomobdq1b9f.xn--j1amh/blog/post-45?hl=uk>

Політика академічної доброчесності

Освітня діяльність під час вивчення навчальної дисципліни ґрунтується на принципах співробітництва та академічної доброчесності.

Політика щодо відвідування занять. Регулярне відвідування лекційних та практичних занять, самостійна робота та опрацювання рекомендованої літератури і матеріалів є необхідною умовою для вивчення дисципліни.

Політика щодо академічної доброчесності: академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату, фабрикації, фальсифікації тощо. У разі порушення студентом академічної доброчесності, робота оцінюється на нижчу оцінку або ж незадовільно та має бути виконана повторно. Викладач залишає за собою право змінити тему завдання. Політика щодо академічної доброчесності регламентується «Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» (https://www.chnu.edu.ua/media/f5e1eobm/polozhennya-pro-zapobihannia-plahiatu_2024.pdf), «Етичним кодексом Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича» (<https://www.chnu.edu.ua/media/jxpbs0zb/etychnyi-kodeks-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu.pdf>).

Політика щодо дедлайнів і перескладання: роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку.

Політика оцінювання роботи викладача. Здобувачі після кожного заняття оцінюють роботу викладача та можуть залишати відгуки і пропозиції в анкеті в системі електронного навчання Moodle.

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра бізнесу та управління персоналом

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан економічного факультету

Роман ГРЕШКО

«28» серпня 2025 року



РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ, КОНФЛІКТАМИ
ТА ЕТИКА БІЗНЕСУ
вибіркова

Освітньо-професійна програма: Менеджмент організацій і адміністрування

Спеціальність: D3 Менеджмент

Галузь знань: D Бізнес, адміністрування та право

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Факультет: економічний

Мова навчання: українська

Чернівці 2025 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління комунікаціями, конфліктами та етика бізнесу» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальність D3 Менеджмент, 2025 рік.

Розробник:

Філіпчук Н.В., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, к.е.н.

Викладач, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни:

Філіпчук Н.В., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, к.е.н.

Затверджено на засіданні кафедри бізнесу та управління персоналом
протокол № 1 від «__» серпня 2025 р.

Завідувач кафедри  **Любов ВОДЯНКА**

Схвалено методичною радою економічного факультету

Протокол № 1 від « 27 » серпня 2025 р.

Голова методичної ради

економічного факультету  **Ірина НИКИФОРАК**

Освітня компонента «**Управління комунікаціями, конфліктами та бізнес-етика**» належить до вибіркових навчальних дисциплін підготовки здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності D3 Менеджмент та дозволяє, після завершення засвоєння змісту дисципліни поглибити професійні компетентності у сфері організації управлінських процесів, ефективної взаємодії, комунікацій та врегулювання конфліктів у колективах і бізнес-середовищі; приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, координувати діяльність персоналу, забезпечувати етичні стандарти управління та формувати корпоративну культуру, що сприяє підвищенню результативності менеджменту організацій та реалізації їх стратегічних цілей.

Мета навчальної дисципліни «Управління комунікаціями, конфліктами та бізнес-етика» полягає у формуванні знань щодо різних форм ділової комунікації, необхідних в царині професійної діяльності, задля досягнення конструктивного результату при діловій взаємодії та забезпечення комунікативної компетентності фахівця шляхом зваженого аналізу ділових ситуацій і ефективного впливу на них в умовах інформаційного суспільства; набуття практичних навичок у вирішенні конфліктів та вмінь контролювати конфліктну ситуацію, а також вмінь позитивно сприймати конфлікт і прагматично його використовувати.

Пререквізити. Основи цієї дисципліни закладені в таких курсах як менеджмент, економіка праці та соціально-трудові відносини, менеджмент персоналу, комунікативний менеджмент, управління персоналом, економічна психологія та етика бізнесу, етика ділового спілкування, конфліктологія та ін.

Результати навчання. Відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» та галузі знань D Бізнес, адміністрування та право вивчення вибіркової дисципліни «**Управління комунікаціями, конфліктами та бізнес-етика**» сприяє поглибленню наступних компетентностей та програмних результатів навчання:

Інтегральна компетентність: Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні та фахові компетентності

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня

(з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

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.

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК 12*. Здатність вести пошук та налагоджувати ефективні комунікації з зовнішніми стейкхолдерами.

СК 13*. Здатність застосовувати гнучкі методи управління при прийнятті стратегічних рішень.

Результати навчання:

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
Загальна інформація

Форма навчання	Рік підготовки	Семестр	Кількість			Кількість годин						Вид підсумкового контролю	
			кредитів	годин	змістових модулів	лекції	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна робота	індивідуальні завдання		
Денна	1-й	2	4	120	2	15		15			90		Залік

ТЕМАТИКА ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ З ПЕРЕЛІКОМ ПИТАНЬ

п/п	Назва теми з основними питаннями
1	Тема: Комунікація як феномен суспільного життя. Моделі комунікативного процесу. Завдання: оволодіти знаннями щодо основних парадигм теорії комунікації, сутності комунікаційних революцій та ключових чинників їх детермінації, сутності моделювання комунікативного процесу та характеристик моделей комунікативного процесу.
2	Тема: Формування ефективного процесу комунікації в організації Завдання: оволодіти знаннями щодо основних видів комунікації в організаціях, типів комунікаційних мереж та специфіки комунікативної взаємодії у сучасних організаціях, засвоїти характеристики основних етапів ефективного процесу комунікації в організації.
3	Тема: Комунікативний та етичний аспект спілкування. Завдання: оволодіти знаннями щодо теоретичних засад спілкування як важливої соціально-психологічної категорії, основних стилів спілкування, а також специфіки ділового спілкування.
4	Тема: Вербальна комунікація. Ефективні публічні виступи в діловому спілкуванні. Завдання: оволодіти інформацією щодо специфіки вербальної комунікації, засвоїти знання щодо суті та алгоритму підготовки та структури публічного виступу, методів подолання хвилювання при зовнішньому монологічному мовленні та керування увагою аудиторії й техніки відповіді на питання.
5	Тема: Управління невербальними комунікаціями. Міжкультурний аспект невербальної комунікації. Завдання: оволодіти знаннями щодо специфіки невербальної комунікації та базових систем невербальної комунікації (невербальна семіотика) в крос-культурному розрізі.
6	Тема: Соціальна відповідальність бізнесу. Корпоративний імідж як складна комунікативна структура. Завдання: оволодіти знаннями щодо змісту підходів до визначення поняття «соціальна відповідальність бізнесу», морального статусу в бізнесі та аспектів етики бізнесу; розглянути основні концепції соціальної відповідальності в бізнесі та моделі соціальної відповідальності, вивчити суть, процес формування і розвитку корпоративного іміджу як складної комунікативної структури.
7	Тема: Сучасні концепції, структура та динаміка конфлікту. Конфліктогени Завдання: оволодіти знаннями щодо теоретичних засад суті та структурної моделі конфлікту, видів та типів конфліктів, а також причин виникнення конфліктів. Засвоїти

	основні періоди й етапи розвитку конфлікту, види та роль конфліктогенів. Опанувати моделі поведінки в конфліктній ситуації.
8	Тема: Психологія впливу в управлінні конфліктами Завдання: засвоїти знання щодо суті та різновидів психологічного впливу в комунікації, засобів та принципів вербального впливу за Робертом Чалдіні. Вивчити техніки та засоби протидії небажаному психологічному впливу в комунікації: пасивний та активний захист.
9	Тема: Переговорний процес: врегулювання та розв'язання конфліктів. Завдання: оволодіти знаннями щодо теоретичних засад використання консенсусних технологій врегулювання та розв'язання конфліктів, типів переговорників.
10	Тема: Медіація (нова форма діалогу): альтернативний спосіб врегулювання конфліктів. Завдання: оволодіти знаннями щодо теоретичних засад суті та змісту медіаційного процесу, його переваг та недоліків, доцільності використання, вимог до медіаторів, засвоїти основні принципи медіації та міжнародні стандарти медіації.
	Тема: Соціометрія як спосіб профілактики конфліктів. Завдання: оволодіти знаннями щодо теоретичних засад соціометрії як практичного інструментарію вивчення внутрішньогрупових процесів, форми проведення та основних етапів, обробки та об'єктивізації даних, інтерпретації результатів щодо профілактики і розв'язання конфліктів в колективі та покращення групової згуртованості.

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ПЕРЕЛІКОМ ЗАВДАНЬ

п/п	Назва теми, завдання
1	Тема: Комунікація як феномен суспільного життя. Моделі комунікативного процесу. Завдання: оволодіти знаннями щодо основних парадигм теорії комунікації, сутності комунікаційних революцій та ключових чинників їх детермінації, сутності моделювання комунікативного процесу та характеристик моделей комунікативного процесу.
2	Тема: Формування ефективного процесу комунікації в організації Завдання: оволодіти знаннями щодо основних видів комунікації в організаціях, типів комунікаційних мереж та специфіки комунікативної взаємодії у сучасних організаціях, засвоїти характеристики основних етапів ефективного процесу комунікації в організації.
3	Тема: Комунікативний та етичний аспект спілкування. Завдання: оволодіти знаннями щодо теоретичних засад спілкування як важливої соціально-психологічної категорії, основних стилів спілкування, а також специфіки ділового спілкування.
4	Тема: Вербальна комунікація. Ефективні публічні виступи в діловому спілкуванні. Завдання: оволодіти інформацією щодо специфіки вербальної комунікації, засвоїти знання щодо суті та алгоритму підготовки та структури публічного виступу, методів подолання хвилювання при зовнішньому монологічному мовленні та керування увагою аудиторії й техніки відповіді на питання.
5	Тема: Управління невербальними комунікаціями. Міжкультурний аспект невербальної комунікації. Завдання: оволодіти знаннями щодо специфіки невербальної комунікації та базових

	систем невербальної комунікації (невербальна семіотика) в крос-культурному розрізі.
6	Тема: Соціальна відповідальність бізнесу. Корпоративний імідж як складна комунікативна структура. Завдання: оволодіти знаннями щодо змісту підходів до визначення поняття «соціальна відповідальність бізнесу», морального статусу в бізнесі та аспектів етики бізнесу; розглянути основні концепції соціальної відповідальності в бізнесі та моделі соціальної відповідальності, вивчити суть, процес формування і розвитку корпоративного іміджу як складної комунікативної структури.
7	Тема: Сучасні концепції, структура та динаміка конфлікту. Конфліктогени Завдання: оволодіти знаннями щодо теоретичних засад суті та структурної моделі конфлікту, видів та типів конфліктів, а також причин виникнення конфліктів. Засвоїти основні періоди й етапи розвитку конфлікту, види та роль конфліктогенів. Опанувати моделі поведінки в конфліктній ситуації.
8	Тема: Психологія впливу в управлінні конфліктами Завдання: засвоїти знання щодо суті та різновидів психологічного впливу в комунікації, засобів та принципів вербального впливу за Робертом Чалдіні. Вивчити техніки та засоби протидії небажаному психологічному впливу в комунікації: пасивний та активний захист.
9	Тема: Переговорний процес: врегулювання та розв'язання конфліктів. Завдання: оволодіти знаннями щодо теоретичних засад використання консенсусних технологій врегулювання та розв'язання конфліктів, типів переговорників.
10	Тема: Медіація (нова форма діалогу): альтернативний спосіб врегулювання конфліктів. Завдання: оволодіти знаннями щодо теоретичних засад суті та змісту медіаційного процесу, його переваг та недоліків, доцільності використання, вимог до медіаторів, засвоїти основні принципи медіації та міжнародні стандарти медіації.
	Тема: Соціометрія як спосіб профілактики конфліктів. Завдання: оволодіти знаннями щодо теоретичних засад соціометрії як практичного інструментарію вивчення внутрішньогрупових процесів, форми проведення та основних етапів, обробки та об'єктивізації даних, інтерпретації результатів щодо профілактики і розв'язання конфліктів в колективі та покращення групової згуртованості.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ*

п/п	Назва теми, завдання
1	Тема: Комунікація як феномен суспільного життя. Моделі комунікативного процесу. Завдання: опрацювати питання щодо основних парадигм теорії комунікації, сутності комунікаційних революцій та ключових чинників їх детермінації, сутності моделювання комунікативного процесу та характеристик моделей комунікативного процесу: лінійних, інтеракційних, трансакційних. Роль електронної комунікації.
2	Тема: Формування ефективного процесу комунікації в організації Завдання: опрацювати питання щодо основних видів комунікації в організаціях, комунікативних схем, типів комунікаційних мереж в організація та специфіка комунікативної взаємодії у сучасних організаціях, характеристики основних етапів ефективного процесу комунікації в організації. Розглянути матеріал щодо сутності інформації та її роль у бізнес-середовищі, видів інформації та джерела її отримання в організації та забезпечення інформаційної безпеки організації.

3	<p>Тема: Комунікативний та етичний аспект спілкування.</p> <p>Завдання: опрацювати питання щодо теоретичних засад спілкування як важливої соціально-психологічної категорії, основних стилів спілкування, а також специфіки ділового та культури спілкування.</p>
4	<p>Тема: Вербальна комунікація. Ефективні публічні виступи в діловому спілкуванні.</p> <p>Завдання: опрацювати питання щодо специфіки вербальної комунікації, засвоїти знання щодо суті та алгоритму підготовки та структури публічного виступу, методів подолання хвилювання при зовнішньому монологічному мовленні та керування увагою аудиторії й техніки відповіді на питання. Основні елементи культури мови та їх характеристика. Вибір інформації для презентації, типи інформації у презентації. Види слухання в діловому середовищі.</p>
5	<p>Тема: Управління невербальними комунікаціями. Міжкультурний аспект невербальної комунікації.</p> <p>Завдання: опрацювати питання щодо специфіки невербальної комунікації та базових систем невербальної комунікації (невербальна семіотика) в крос-культурному розрізі.</p>
6	<p>Тема: Соціальна відповідальність бізнесу. Корпоративний імідж як складна комунікативна структура.</p> <p>Завдання: опрацювати питання щодо змісту підходів до визначення поняття «соціальна відповідальність бізнесу», морального статусу в бізнесі та аспектів етики бізнесу; розглянути основні концепції соціальної відповідальності в бізнесі та моделі соціальної відповідальності, вивчити суть, процес формування і розвитку корпоративного іміджу як складної комунікативної структури.</p>
7	<p>Тема: Сучасні концепції конфлікту, структура та динаміка конфлікту. Конфліктогени</p> <p>Завдання: опрацювати питання щодо теоретичних засад суті та структурної моделі конфлікту, видів та типів конфліктів, а також причини виникнення конфліктів. Засвоїти основні періоди й етапи розвитку конфлікту, види та роль конфліктогенів у розв'язанні конфліктів. Опанувати моделі поведінки в конфліктній ситуації.</p>
8	<p>Тема: Психологія впливу в управлінні конфліктами</p> <p>Завдання: засвоїти знання щодо суті та різновидів психологічного впливу в комунікації, засобів та принципів вербального впливу за Робертом Чалдіні. Вивчити техніки та засоби протидії небажаному психологічному впливу в комунікації: пасивний та активний захист.</p>
9	<p>Тема: Переговорний процес: врегулювання та розв'язання конфліктів.</p> <p>Завдання: опрацювати питання щодо теоретичних засад використання консенсусних технологій врегулювання та розв'язання конфліктів, типів переговорників.</p>
10	<p>Тема: Медіація (нова форма діалогу): альтернативний спосіб врегулювання конфліктів.</p> <p>Завдання: опрацювати питання щодо теоретичних засад суті та змісту медіаційного процесу, переваги та недоліки, доцільність, вимоги до медіаторів, пинципи медіації, міжнародні стандарти медіації.</p>
	<p>Тема: Соціометрія як спосіб профілактики конфліктів.</p> <p>Завдання: опрацювати питання щодо теоретичних засад соціометрії як практичного інструментарія вивчення внутрішньогрупових процесів, форми проведення та основних етапів, обробки та об'єктивізації даних, інтерпретації результатів щодо профілактики і розв'язання конфліктів в колективі та покращення групової згуртованості.</p>
*Самостійна робота студентів з дисципліни фінансовий менеджмент направлена на	

узагальнення, засвоєння і закріплення знань та включає такі види робіт як опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої літератури, підготовку до практичних занять, розгляд питань, які виносились на самостійне вивчення, вирішення практичних ситуацій, підготовку та презентацію кейсових завдань до відповідних тем дисципліни.

5. Методи навчання, форми та методи оцінювання

Методи навчання

МН1 – словесні методи (лекція, дискусія, бесіда, консультація тощо)

МН2 – практичні методи (практичні або лабораторні роботи)

МН3 – бізнес-кейси (індивідуальні або командні)

МН4 – наочні методи (презентації результатів виконаних завдань, ілюстрації, відеоматеріали, тощо)

МН5 – робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою, нормативною літературою та інтернет-ресурсами

МН6 – комп'ютерні засоби навчання (онлайн курси – ресурси, web-конференції, вебінари тощо)

МН7 – самостійна робота над індивідуальним завданням або за програмою навчальної дисципліни

Форми та методи оцінювання

МО3 – захист бізнес-кейсів, результатів досліджень

МО4 – аналітичні звіти, реферати, тези доповідей, статті

МО5 – презентації результатів виконання завдань

МО7 – підсумковий контроль – іспит

МО11 – інші види індивідуальних та групових завдань

6. Критерії оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни

Політика щодо дедлайнів та перескладання: Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (-10 балів). Перескладання модулів відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

Політика щодо академічної доброчесності: Усі письмові роботи перевіряються на наявність плагіату і допускаються до захисту із коректними текстовими запозиченнями не більше 20%. Списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів).

Політика щодо відвідування: Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання, за яке нараховуються бали. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись в он-лайн формі за погодженням із керівником курсу.

Критеріями оцінювання є:

при усних відповідях: повнота розкриття питання; логіка викладання матеріалу; використання основної та додаткової літератури; аналітичні міркування, уміння робити порівняння, висновки; уміння аналізувати теоретичні проблеми з урахуванням світової і вітчизняної практики;

при виконанні письмових завдань: повнота розкриття питання, аргументованість і логіка викладання матеріалу, використання літературних джерел, законодавчих актів, прикладів та фактичного матеріалу тощо; цілісність, системність, логічність, уміння формулювати висновки; акуратність оформлення письмової роботи.

Максимальна оцінка знань студента під час навчальних занять за кожну тему (опитування, тестування, розв'язання задач), виконанні завдань для самостійної роботи, підготовці есе – 5 балів.

Проведення підсумкового контролю здійснюється у формі екзамену в обов'язку навчального матеріалу, визначеного навчальною програмою дисципліни і в терміни, передбачені графіком навчального процесу. Загальна підсумкова оцінка з дисципліни (максимум 100 балів) визначається як сума балів поточного і модульного контролю та результатів екзамену (як можливість отримання додаткових балів, якщо набрані протягом семестру бали не влаштовують студентів). У випадку отримання менше 50 балів за результатами загального підсумкового контролю, студент обов'язково здійснює перескладання для ліквідації академічної заборгованості.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
	Оцінка (бали)	Пояснення за розширеною шкалою
Відмінно (зараховано)	A (90-100)	відмінно
Добре (зараховано)	B (80-89)	дуже добре
	C (70-79)	добре
Задовільно (зараховано)	D (60-69)	задовільно
	E (50-59)	достатньо
Незадовільно (зараховано)	FX (35-49)	(незадовільно) з можливістю повторного складання
	F (1-34)	(незадовільно) з обов'язковим повторним курсом

Оцінка передбачає такі знання та вміння:

Оцінка	Знання	Вміння
5 (відмінно) A (90 – 100)	Здобувач вищої освіти: – має всебічні і глибокі знання навчального матеріалу за програмою дисципліни; – засвоїв знання щодо теоретичних засад курсу; – глибоко розуміє основну літературу та сучасні публікації з проблематики курсу.	Здобувач вищої освіти: – вміє вільно виконувати практичні завдання, передбачені програмою; – вміє використовувати додаткову літературу, грамотно викладати програмний матеріал; – дає вичерпні, повні, грамотні відповіді на програмні запитання; – демонструє навички творчого мислення.
4 (дуже добре) B (80-89)	– показав повні знання навчального матеріалу за програмою курсу, здатний до їхнього поповнення та оновлення в процесі подальшого навчання і практичної діяльності; – опрацював основну літературу, ознайомився з додатковою	– успішно виконав передбачені програмою практичні завдання без суттєвих зауважень; – вміє використовувати на практиці програмні настанови, розв'язувати

	літературою, рекомендовану програмою.	тестові завдання.
4 (добре) С (70-79)	<ul style="list-style-type: none"> – показав достатні знання навчального матеріалу за програмою курсу, має здатність до їхнього поглиблення в процесі подальшого навчання і практичної діяльності; – опрацював основну літературу, рекомендовану програмою. 	<ul style="list-style-type: none"> – вдало виконав передбачені програмою практичні завдання без критичних зауважень; – здатний використовувати на практиці програмні настанови, розв'язувати тестові завдання.
3 (задовільно) D (60-69)	<ul style="list-style-type: none"> – має достатні знання тільки основного програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання і наступної роботи за спеціальністю; – ознайомився з основною літературою, рекомендовану програмою. 	<ul style="list-style-type: none"> – виконав практичні завдання в межах програмних вимог; – допускає неточності при розв'язання тестів, виконанні практичних завдань. – не в повній мірі здатний пов'язати теоретичний матеріал з практичними завданнями.
3 (задовільно) E (50-59)	<ul style="list-style-type: none"> – має знання тільки основного програмного матеріалу в обсязі, який дозволяє подальше навчання; – ознайомився з основною літературою, рекомендовану програмою. 	<ul style="list-style-type: none"> – виконав практичні завдання в межах програмних вимог; – допускає упущення, неточності та помилки при розв'язанні тестів, виконанні практичних завдань. – не може пов'язати теоретичний матеріал з практичними завданнями.
2 (незадовільно) з можливістю перескладання FX (35-49)	<ul style="list-style-type: none"> – не володіє системою знань навчального матеріалу дисципліни; – допускає грубі помилки у відповідях; – має недостатній рівень знань для самостійного оволодіння програмним матеріалом без додаткової підготовки. 	<ul style="list-style-type: none"> – допускає принципові помилки під час вирішення передбачених програмою практичних завдань; – показує невміння орієнтуватися в основній літературі і нормативних матеріалах.
2 (незадовільно) з обов'язковим повторним курсом F (1-34)	<ul style="list-style-type: none"> – не володіє системою знань навчального матеріалу дисципліни; – допускає неприпустимі помилки у відповідях; – має рівень знань, який не дозволяє самостійно оволодіти програмним матеріалом та вимагає додаткового прослуховування дисципліни. 	<ul style="list-style-type: none"> – не вміє вирішувати передбачені програмою практичні завдання; – не вміє орієнтуватися в основній літературі і нормативних матеріалах.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота													Іспит	Сума
Змістовий модуль №1							Змістовий модуль №2							
T1	T2	T3	T4	T5	T6	МКР1	T7	T8	T9	T10	T11	МКР2		
4	4	4	5	4	4	10	3	3	3	3	5	8	40	100

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ НАВЧАЛЬНИХ ДОСЯГНЕНЬ СТУДЕНТІВ

1. Комунікація як суспільний феномен: сутність, функції та роль у розвитку соціуму.
2. Основні парадигми та теорії комунікації.
3. Комунікаційні революції: зміст та ключові чинники їх детермінації.
4. Моделі комуникативного процесу: лінійні, інтерактивні, транзакційні.
5. Види комунікацій в організації: формальні та неформальні.
6. Типи комунікаційних мереж, їх переваги та недоліки.
7. Етапи формування ефективного комуникативного процесу в організації.
8. Теоретичні засади спілкування як соціально-психологічної категорії.
9. Основні стилі спілкування та їх характеристика.
10. Ділове спілкування: сутність, етичні норми, специфіка.
11. Вербальна комунікація: особливості, переваги та обмеження.
12. Алгоритм підготовки та структура публічного виступу.
13. Методи подолання хвилювання у публічних виступах.
14. Техніки утримання уваги аудиторії під час ділового виступу.
15. Невербальна комунікація: основні системи та значення.
16. Міжкультурні відмінності невербальних сигналів.
17. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність і підходи до визначення.
18. Основні концепції та моделі соціальної відповідальності бізнесу.
19. Моральний статус бізнесу та етика підприємницької діяльності.
20. Корпоративний імідж: сутність, процес формування та розвитку.
21. Поняття конфлікту: сутність, функції та структура.
22. Види та типи конфліктів.
23. Причини виникнення конфліктів у діловому середовищі.
24. Динаміка розвитку конфлікту: етапи та фази.
25. Конфліктогени: поняття, види та роль у розвитку конфлікту.
26. Моделі поведінки у конфліктних ситуаціях.
27. Психологічний вплив у комунікації: суть та різновиди.
28. Принципи та методи впливу за Робертом Чалдіні.
29. Техніки протидії небажаному психологічному впливу.
30. Сутність та особливості переговорного процесу.
31. Консенсусні технології врегулювання конфліктів.
32. Типи переговорників та їх стратегічні підходи.
33. Медіація як альтернативний спосіб врегулювання конфліктів.
34. Принципи, етапи та міжнародні стандарти медіації.
35. Вимоги до професійного медіатора.
36. Переваги та недоліки застосування медіації.
37. Соціометрія як метод профілактики та врегулювання конфліктів.
38. Основні етапи та методика проведення соціометричного дослідження.
39. Інтерпретація результатів соціометрії та можливості їх використання у менеджменті.

40. Роль соціометрії у зміцненні групової згуртованості.

У дисципліні «**Управління комунікаціями, конфліктами та бізнес-етика**» зарахування результатів неформальної освіти може застосовуватися як підтвердження знань, умінь та навичок, набутих здобувачами вищої освіти поза межами навчальної програми, за наявності сертифіката чи інших підтверджуючих документів про проходження чи участь у:

- **онлайн-курсах** (Coursera, edX, Prometheus, Udemy та інші) з ділових комунікацій, корпоративної етики, управління конфліктами, лідерства та психології управління (із виконанням завдань та підсумковим тестом);
- **професійних тренінгах та практикумах** з управління комунікаціями, ведення переговорів, медіації, корпоративної культури та етики бізнесу;
- **проєктах, ділових іграх, симуляціях та рольових вправах**, що моделюють реальні конфліктні та комунікаційні ситуації в організаціях, розвивають навички ефективного взаємодії та етичного прийняття рішень.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комуникативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ. 2018. 208 с.
2. Бакаленко О.А. Психологія управління : навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ. 2020. 120 с.
3. Берещак В. Комуникативна стратегія в бізнесі. К.: Yakaboo, 2023. 200 с.
4. Лефтеров В. О., Ігнат'єва І.І., Цуркан О.В. Соціологія конфлікту : навчально-методичний посібник. Одеса : Фенікс, 2019. 34 с.
5. Матвійчук Т.Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес. 2018. 76 с.
6. Філіпчук Н.В., Водянка Л.Д. Необхідність розвитку емоційного інтелекту для ефективного врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі 2023. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1811/1825>
7. Філіпчук Н.В., Киф'як В.І. Довіра як інституція розвитку бізнесу у мовах нових соціальних викликів. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10. С. 69-76. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.10.69V
8. Business communication for Success. University of Minnesota Libraries Publishing. URL: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/8>.
9. Кошеленко К. Management in Times of War: Leadership Examples from Ukraine's Government and Private Sector. Kyiv, 2024. **306 с.** ISBN: 1804516333, 978-1804516331
10. Калюжна Л. Етика професійного і ділового спілкування: навчально-методичний посібник. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2022. 228 с. ISBN 978-617-7901-57-9.
11. Меєр Е. Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі. К.: Yakaboo Publishing, 2024. **224 с.** ISBN: 978-617-7863-29-7

Додаткова (допоміжна)

1. Андерсон К. Успішні виступи на TED. Рецепти найкращих спікерів. К.: «Наш Формат», 2016. 256 с.
2. Березовська Л.І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
3. Берсуцький А.Я., Жуков С.М. Етика і культура бізнесу та психологія ділових відносин. Підручник для студентів економічних і управлінських спеціальностей. Х., 2014. 372 с.
4. Близнюк Т. П., Майстренко О.В., Андрійченко Ж.О. Бізнес-етика та ділові комунікації в контексті теорії поколінь. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. №1 (77). С. 44-50.

5. Грабовська С.Л. Психологічні аспекти комунікаційного менеджменту організації. Навчальний посібник. Л.: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 456 с.
6. Гауді Трей. Сила Запитань. Як ефективно комунікувати й переконувати інших. К. : Наш формат, 2022. 248 с.
7. Городняк І.В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (6), 2022. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>.
8. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Х.: Віват, 2018. 512 с.
9. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління. Навчальний посібник. К.: «ЦНЛ», 2005. 456 с.
10. Жигайло Н.І. Комунікативний менеджмент. Підручник. Л., 2016. 256 с.
11. Зарічна О.В., Зеліч В.В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Спецвипуск. 2022. Вип. 44. С. 36-40.
12. Захарчин Г.М., Винничук Р.О. Управління конфліктами. Навчальний посібник. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 2-ге вид., допов. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 191 с.
13. Зубенко Л.Г., Немцов В.О. Культура ділового спілкування. Навчальний посібник. К. «Еко Об», 2010. 200 с.
14. Каламан О., Дишкантюк О., Власюк К. Сучасна парадигма управління комунікаціями на підприємствах індустрії гостинності. Економіка та суспільство, (46), 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-74>.
15. Кравчук І.І., Лавриненко Є.О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди сучасних інноваційних організацій. Ефективна економіка. 2022. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/6.pdf.
16. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/31879>
17. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Навчальний посібник. К.: ТОВ «УВПК «Екс об», 2000. 512 с.
18. Мазаракі Н.А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ : КНТЕУ, 2018. 276 с.
19. Омельченко В. В. Соціальна психологія та конфліктологія : навч. посіб. Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Харків : ХНУРЕ, 2020. Ч. 2 : Конфліктологія. 2020. 63 с.
20. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації. Навчальний посібник. Ч.: Книги-XXI, 2010. 315 с.

21. Орлова К.Є., Бірюченко С.Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. Економіка, управління та адміністрування, (1(99), 76-82), 2022. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-76-82](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-76-82).
22. Петрінко В.С. Конфліктологія. Курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. У.: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
23. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування. Навчальний посібник. К.: «Знання», 2011. 291 с.
24. Романовський О.Г., Пономарьов О.С. Ділова етика. Навчальний посібник. Х.: НТУ «ХП», 2013. 364 с.
25. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 101-105. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-19>.
26. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент». Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. Харків : КП «Міська друкарня», 2022. 64 с.
27. Форвард С., Фрейзер Д. Емоційний шантаж. Коли люди з вашого життя використовують залякування, обов'язки та провину, щоб маніпулювати вами. К.: В-во «Фабула», 2019. 336 с.
28. Химиця Н.О., Марушко О.О. Ділова комунікація. Навчальний посібник. Л.: Вид-во Львівської політехніки, 2016. 275 с.
29. Холод О.М. Комунікаційні технології. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 212 с.
30. Шишка Н.В. Поняття «Медіація як альтернативна форма вирішення спорів» URL: http://www.lsej.org.ua/4_2021/74.pdf
31. *Business Ethics* – Stephen M. Byars, Kurt Stanberry. 2025. URL: https://www.amazon.com/Business-Ethics-Stephen-M-Byars/dp/1069271586?utm_source=chatgpt.com
32. *Business Ethics: The Sustainable and Responsible Way* – Sunil G. Savur. SAGE Publications, 2024. URL: https://collegepublishing.sagepub.com/products/business-ethics-1-281457?utm_source=chatgpt.com
33. *Business Ethics in Canada: Responsibility, Equity, and Sustainability* – Robert W. Sexty, Sophia Kusyk, Shelley Price. McGraw Hill, 2024. Великий міжнародний контекст, теми рівності, відповідальності і стійкості в бізнесі URL: [://books.google.com.ua/books/about/Business_Ethics_In_Canada_Responsibility.html?id=5Lmr0AEACAAJ&redir_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Business_Ethics_In_Canada_Responsibility.html?id=5Lmr0AEACAAJ&redir_esc=y)
34. *Business Ethics - The Competitive Advantage of Trust and Reputation* – John Walsh. 2024. Розглядає, як довіра і репутація стають конкурентною перевагою в бізнесі. URL: <https://www.amazon.com/Business-Ethics->

- Competitive-Reputation-
Management/dp/0850144957?utm_source=chatgpt.com
35. Garmino Gallo. Talk Like TED: The 9 Public Speaking Secrets of the World's Top Minds. 2016. 288 с.
 36. *Conflict management in entrepreneurship: strategies, communication, and leadership* – Oleksandra Kanova, Kateryna Kryvobok et al., 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/380947765_Conflict_management_in_entrepreneurship_strategies_communication_and_leadership?utm_source=chatgpt.com.
 37. *Negotiation: The Game Has Changed* – Max H. Bazerman. Princeton University Press, 2025. Новий підхід до переговорів з урахуванням змін довкілля: віддаленої роботи, глобалізації, культурної поляризації. URL: https://www.amazon.com/Negotiation-Changed-Max-H-Bazerman/dp/069124944X?utm_source=chatgpt.com
 38. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 19th ed. Pearson, 2024.
 39. *The Role of Communicative Management in Conflict Situation Solving at the Enterprises* – O. Eu. Pauk, 2025. URL: https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-7-number-1-2025/role-communicative-management-conflict-situation?utm_source=chatgpt.com
 40. *The Unaccountability Machine: Why Big Systems Make Terrible Decisions—and How the World Lost Its Mind* – Dan Davies. 2024. Аналіз відповідальності й прийняття рішень у великих системах; корисно для роздумів про етику управління. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/The_Unaccountability_Machine?utm_source=chatgpt.com
 41. Whetten D. A., Cameron K. S. Developing Management Skills. 10th ed. Pearson, 2024.
 42. Кредісов А. І., Пушкар Т. І. Ділова етика: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2021.
 43. Черниш Н. І. Конфліктологія: теорія та практика врегулювання конфліктів. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020.

Інформаційні ресурси

Філіпчук Н.В., Сибірка Л.А., Тодорюк С.І. Соціометрія в управлінні конфліктами: методичні вказівки до виконання ІНДЗ. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. 2019. 30 с. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Metodychka-Sotsiometriya.pdf>

Філіпчук Н.В., Тодорюк С.І. Ефективні публічні виступи: практикум з управління комунікаціями. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2021. 26 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/756>

Філіпчук Н.В., Тодорюк С.І. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи студентів з дисципліни «Управління комунікації, конфліктами та бізнес-етика» (модуль 1) Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2021. 55 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/715>

Етика бізнесу: підприємництво та організація власного бізнесу: навчальний посібник. За редакцією Р.І. Грешка. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2022 С. 539-560.
URL: <https://drive.google.com/file/d/1z6OHUNbUknPfHayWWhrtt-fPT3s9adBv/view>

Міжнародні ресурси

1. Google Scholar – пошукова система для наукових статей з менеджменту, психології, соціології, етики. URL: <https://scholar.google.com>
2. Scopus – база даних наукових публікацій, зокрема в галузі менеджменту, HR, організаційної поведінки. URL: <https://www.scopus.com>
3. Web of Science – міжнародна база для пошуку наукових публікацій із комунікацій та управління. URL: <https://www.webofscience.com>
4. ResearchGate – наукова мережа, де доступні статті з бізнес-етики, конфліктології, комунікаційного менеджменту. URL: <https://www.researchgate.net>
5. Academia.edu – платформа для публікацій наукових робіт, у тому числі з управлінських та етичних дисциплін. URL: <https://www.academia.edu>

Українські ресурси

6. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського (НБУВ) – доступ до дисертацій та статей з управління, соціальних наук і права. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
7. Електронна бібліотека КНЕУ ім. В. Гетьмана – ресурси з менеджменту, економіки та бізнес-етики. URL: <http://library.kneu.edu.ua>
8. OUCI (Open Ukrainian Citation Index) – індекс цитувань наукових публікацій українських авторів. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua>
9. Електронний архів НаУКМА (eKMAIR) – наукові матеріали з комунікацій, соціології та управління. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua>
10. Електронний архів Львівської політехніки (LIRA) – праці з менеджменту, психології, конфліктології. URL: <http://ena.lpnu.ua>

Професійні та освітні ресурси

11. Harvard Business Review – провідний журнал з бізнес-стратегій, комунікацій, управління людьми. URL: <https://hbr.org>
12. MIT OpenCourseWare (Management & Leadership) – безкоштовні курси Массачусетського технологічного інституту з управління та комунікацій. URL: <https://ocw.mit.edu>
13. Coursera – платформа з онлайн-курсами, зокрема *Conflict Management, Business Ethics, Leadership Communication*. URL: <https://www.coursera.org>

14.edX – освітня платформа з курсами Гарварду, Лондонської школи бізнесу та інших провідних університетів з етики, HR та комунікацій. URL: <https://www.edx.org>

Політика щодо академічної доброчесності

Дотримання політики щодо академічної доброчесності учасниками освітнього процесу при вивченні навчальної дисципліни регламентовано такими документами:

- ✓ «Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича» <https://www.chnu.edu.ua/media/bkyl5klw/etychnyi-kodeks-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu.pdf>;
- ✓ «Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/media/f5eleobm/polozhennya-pro-zapobihannia-plahiatu_2024.pdf.

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Декан економічного факультету
Роман ГРЕШКО
«28» серпня 2025 року



РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
вибіркова

Освітньо-професійна програма: Менеджмент організацій і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Факультет: економічний

Мова навчання: українська

Чернівці 2025 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління змінами» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент, 2023 рік.

Розробник:

Поченчук Г.М., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

Викладач, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни:

Поченчук Г.М., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

протокол № 1 від «27» серпня 2025 р.

Завідувач кафедри  **Зоя ГАЛУШКА**

Схвалено методичною радою економічного факультету

Протокол № 1 від « 27 » серпня 2025 р.

Голова методичної ради

економічного факультету  **Ірина НИКИФОРАК**

Мета навчальної дисципліни Навчальна дисципліна «Цифровий менеджмент» спрямована на формування у майбутніх менеджерів системного розуміння процесів цифрової трансформації бізнесу та використання цифрових технологій в управлінні. Сучасні умови господарювання вимагають від управлінців здатності ефективно працювати в цифровому середовищі, приймати управлінські рішення на основі даних, застосовувати цифрові інструменти для комунікації, організації роботи персоналу, управління проектами та взаємодії з клієнтами. Вивчення дисципліни обґрунтовується зростаючою роллю цифрової економіки, необхідністю адаптації організацій в умовах невизначеності та нестабільності середовища, а також підвищенням конкурентоспроможності фахівців на ринку праці.

Мета курсу – надати знання та практичні навички використання цифрових технологій у менеджменті, розвинути аналітичне й критичне мислення для прийняття рішень у цифровому середовищі. Завдання дисципліни полягають у вивченні сучасних цифрових інструментів управління, аналітики даних, управління проектами та персоналом, штучного інтелекту, цифрового маркетингу й клієнтського досвіду. У результаті опанування курсу студенти здобувають компетенції ефективно організації управлінських процесів у цифровому середовищі, вміння застосовувати цифрові інструменти, працювати з даними, управляти командами та проектами, налагоджувати комунікацію й взаємодію з клієнтами, а також адаптуватися до змін у цифровій економіці.

Пререквізити: «Стратегічний менеджмент», «Інформаційні системи та бізнес-аналітика», «Управління проектами».

Результати навчання.

Результатом вивчення навчальної дисципліни є формування ряду загальних та професійних компетентностей, а також забезпечення програмних результатів навчання, які передбачені освітньою програмою в межах змістовної проблематики курсу.

Компетентності:

ПК: Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Програмні результати навчання

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

ПРН16*. Збирати необхідні дані з різних джерел, обробляти і аналізувати їх результати, формувати стратегічний набір підприємства та розробляти стратегії подальшого розвитку.

**Опис навчальної дисципліни
Загальна інформація**

Форма навчання	Рік підготовки	Семестр	Кількість		Кількість годин						Вид підсумкового контролю
			кредитів	годин	лекції	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна робота	індивідуальні завдання	
Денна	2-й	3-й	4	120		28			92		залік
Заочна	2-й	3-й	4	120		12			108		залік

3.2. Структура змісту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	усього	денна форма					усього	Заочна форма					
		у тому числі						у тому числі					
		л	пр	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Тема 1. Вступ до цифрового менеджменту	17		4				13	17		2			15
Тема 2. Цифрова трансформація та цифрова стратегія	17		4				13	17		2			15
Тема 3. Інформаційні системи в менеджменті та цифрові інструменти підтримки рішень.	17		4				13	17		2			15
Тема 4. Управління даними та бізнес-аналітика	17		4				13	17		1			16
Тема 5. Управління проектами та менеджмент персоналу в цифрову епоху.	18		4				14	18		2			16
Тема 6. Штучний інтелект і автоматизація в менеджменті.	17		4				13	17		2			15
Тема 7. Цифровий маркетинг та управління клієнтським досвідом.	17		4				13	17		1			16
Усього годин	120		28				92	120		12			108

Тематика лекційних занять з переліком питань

Лекційних занять не передбачено

Тематика практичних занять

№	Назва теми
1	<p><i>Тема 1. Вступ до цифрового менеджменту</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Поняття цифрового менеджменту. Еволюція управління: від аналогового до цифрового.2. Цифрові інструменти в управлінні.3. Цифрові компетентності менеджера.4. Цифрова трансформація бізнесу5. Етичні аспекти та виклики.
2	<p><i>Тема 2. Цифрова трансформація та цифрова стратегія</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Загальна характеристика цифрової трансформації.2. Компоненти цифрової стратегії .3. Організаційні аспекти впровадження.4. Виклики та успішні практики
3	<p><i>Тема 3. Інформаційні системи в менеджменті та цифрові інструменти підтримки рішень</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Поняття інформаційних систем.2. Типи інформаційних систем та їх роль в менеджменті.3. Цифрові інструменти підтримки рішень4. Практичне застосування
4	<p><i>Тема 4. Управління даними та бізнес-аналітика</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Роль даних у цифровому менеджменті.2. Бізнес-аналітика: сутність і рівні застосування.3. Інструменти бізнес-аналітики.4. Етика та безпека даних.
5	<p><i>Тема 5. Управління проектами та менеджмент персоналу в цифрову епоху.</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Огляд традиційних та гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban).2. Інструменти DPM: Jira, Trello, Asana, Miro, Notion.3. Етапи життєвого циклу проєкту в цифровому середовищі.4. Основи e-HRM: від автоматизації процесів до стратегічного партнерства.5. Цифровий рекрутинг, найм та онбординг (CRM, ATS).6. Управління ефективністю та розвиток співробітників за допомогою цифрових платформ.
6	<p><i>Тема 6. Штучний інтелект і автоматизація в менеджменті</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Основні технології штучного інтелекту.2. Штучний інтелект та прийняття управлінських рішень.3. Автоматизація бізнес-процесів.4. Етичні та правові аспекти.
7	<p><i>Тема 7. Цифровий маркетинг та управління клієнтським досвідом</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Сутність цифрового маркетингу та його місце в управлінні.2. Інструменти цифрового маркетингу.3. Управління клієнтським досвідом.4. Метрики та оцінка ефективності.

Самостійна робота здобувачів

№	Назва теми	Кількість годин
1.	<p style="text-align: center;"><i>Тема 1. Вступ до цифрового менеджменту</i></p> <p>Ознайомитись та визначити алгоритм роботи з Google Trends для менеджерів https://www.youtube.com/playlist?list=PLKQqnv2vTMUO8MUpCbVliBaDZYrpNF8f- Ознайомитись та визначити алгоритм роботи з Statista для менеджерів Аналіз успішних кейсів цифрової трансформації за допомогою доступу до баз даних кейсів (наприклад, Harvard Business Review, McKinsey Digital).</p>	13
2.	<p style="text-align: center;"><i>Тема 2. Цифрова трансформація та цифрова стратегія</i></p> <p>Підготувати презентацію для одного з обраних кейсів практики цифрової трансформації 21 Examples of Digital Transformation Case Studies (2025) https://whatfix.com/blog/digital-transformation-examples/ Ознайомитись з використанням The Business Model Canvas https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas https://business.dii.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho-take-impact-canvas-i-chomu-obirati-cyu-model</p>	13
3.	<p style="text-align: center;"><i>Тема 3. Інформаційні системи в менеджменті та цифрові інструменти підтримки рішень</i></p> <p>Ознайомитись з інформаційними системами для роботи малого бізнесу, наприклад, Zoho CRM, HubSpot CRM і NetHunt CRM. Оцінити кожен систему за 5 критеріями (ціна, інтеграції, автоматизація, аналітика, підтримка). Побудувати матрицю рішень. Обґрунтувати вибір. Створити інфографіку «Шлях клієнта в CRM», а також RACI-матрицю для команди впровадження</p>	13
4.	<p style="text-align: center;"><i>Тема 4. Управління даними та бізнес-аналітика</i></p> <p>На основі відкритих даних провести аналіз: Використати портали data.gov.ua або Kaggle. Обрати один набір даних, який стосується економіки, бізнесу або соціального розвитку. Виконати аналіз в Excel або Google Sheets: очистіть дані (видаліть дублікати, пропуски, зайві стовпці); порахуйте базові показники (середнє значення, максимум, мінімум, кількість записів). Побудувати 2–3 діаграми (гістограма, кругова діаграма, лінійний графік).</p>	13
5.	<p style="text-align: center;"><i>Тема 5. Управління проектами та менеджмент персоналу в цифрову епоху.</i></p> <p>Провести порівняльний аналіз цифрових інструментів для управління проектами (наприклад, Asana і Monday.com). Критерії: зручність, функціонал, інтеграції, вартість. Інструменти: Asana, Monday.com. Ознайомитись з можливостями BambooHR https://www.bamboohr.com/ та Workday https://www.workday.com/</p>	14

	<p>Описати, як система може допомогти у рекрутингу, оцінці та мотивації працівників.</p> <p>Дослідити які ще є інструменти? (https://www.unian.ua/economics/other/rejting-saytiv-z-robotoyu-v-ukrajini-12253731.html)</p>	
6.	<p><i>Тема 6. Підприємницькі ідеї і методи їх реалізації.</i></p> <p>Дослідити приклади застосування AI в управлінні компаніями (case-study) на прикладах Harvard Business Review, McKinsey Insights</p> <p>Визначити, які типи AI можна застосувати у HR/маркетингу/фінансах</p> <p>Проаналізувати етичну дилему (наприклад, AI-рекрутинг) за ресурсами OECD AI Principles, EU AI Act documents.</p> <p>Визначити та обґрунтувати компетентності “Менеджер майбутнього і AI”</p>	13
7.	<p><i>Тема 7. Цифровий маркетинг та управління клієнтським досвідом</i></p> <p>Оберіть будь-який цифровий сервіс (наприклад, Glovo, Rozetka, Monobank). Опишіть етапи шляху клієнта: від усвідомлення потреби → пошук інформації → покупка → післяпродажний сервіс.</p> <p>Вкажіть: канали взаємодії, емоції клієнта, проблемні точки (pain points).</p> <p>Дослідити приклад компанії, яка успішно інтегрувала цифровий маркетинг та управління CX (наприклад, Starbucks, Netflix, Amazon, Monobank).</p> <p>Питання для розгляду:</p> <p>Які технології вони використовують?</p> <p>Як відбувається персоналізація?</p> <p>Які результати отримав бізнес?</p>	13

Методи навчання

Для досягнення освітньої мети та прогнозованих програмних результатів використовуються основні традиційні та інтерактивні методи навчання, новітні технології.

Методи навчання:

- словесні методи (дискусія, бесіда, консультація тощо);
- практичні методи (практичні роботи);
- наочні методи (презентації результатів виконаних завдань, ілюстрації, відеоматеріали, тощо);
- робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою, нормативною літературою та інтернет-ресурсами;
- комп’ютерні засоби навчання (онлайн курси – ресурси, web-конференції, вебінари та ін.);
- самостійна робота над завданням та за програмою навчальної дисципліни.

Система контролю та оцінювання

Методи контролю:

- контрольні роботи (тематичні);
- тестові завдання, опитування, індивідуальні завдання;
- аналітичні звіти, реферати, тези доповідей, статті;
- презентації результатів виконання завдань;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

Форми поточного та підсумкового контролю:

- формами поточного контролю є усна чи письмова відповідь студента;
- формами підсумкового контролю є екзамен.

Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролю

Критерієм підсумкового оцінювання є досягнення здобувачем мінімальних порогових рівнів оцінок (балів) за кожним передбаченим результатом навчання.

Кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати під час навчальних занять за кожну тему (опитування, тестування, виконання індивідуальних завдань). Загальна (максимальна) кількість балів, яку здобувач може отримати в процесі вивчення дисципліни протягом семестру, становить 100 балів, з яких 60 балів здобувач набирає при поточних видах контролю і 40 балів – у процесі підсумкового виду контролю (іспит).

У випадку отримання менше 50 балів за результатами поточного та підсумкового контролю, здобувач вищої освіти обов'язково здійснює перескладання для ліквідації академічної заборгованості. Якщо здобувач вищої освіти набрав менше 35 балів, він не допускається до підсумкового контролю.

Критеріями оцінювання є:

при усних відповідях: повнота розкриття питання; логіка викладання матеріалу; використання основної, додаткової літератури та інших (у тому числі іноземною мовою) джерел інформації; аналітичні міркування, уміння робити порівняння, висновки; уміння аналізувати теоретичні проблеми з урахуванням світової і вітчизняної практики;

при виконанні письмових (презентацій) завдань: повнота розкриття питання, аргументованість і логіка викладення матеріалу, висвітлення проблематики в теоретичних концепціях та парадигмах, використання літературних джерел, прикладів та фактичного матеріалу тощо; цілісність, системність, логічність, уміння формулювати висновки; акуратність оформлення письмової роботи.

Дедлайни та перескладання. Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання тем відбувається з дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний, участь у конференціях).

Академічна доброчесність. Здобувачі вищої освіти самостійно виконують всі завдання, які передбачені. Обов'язковим є посилення на джерела інформації в разі використання ідей, розробок, тверджень.

Відвідування занять. Відвідування занять є обов'язковою умовою виконання навчального плану дисципліни. Форми навчання визначені затвердженим графіком освітнього процесу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота							Підсумковий тест (залік)	Сума
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	40	100
8	9	8	8	9	9	9		

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
	Оцінка (бали)	Пояснення за розширеною шкалою
Відмінно	A (90-100)	відмінно
Добре	B (80-89)	дуже добре
	C (70-79)	добре
Задовільно	D (60-69)	задовільно
	E (50-59)	достатньо
Незадовільно	FX (35-49)	(незадовільно) з можливістю повторного складання
	F (1-34)	(незадовільно) з обов'язковим самостійним

		опрацюванням освітнього компоненту до перекладання
--	--	--

Зарахування результатів неформальної освіти

Згідно Порядку визнання у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти (27.11.24) здобувачу освіти можуть бути зараховані як результати вивчення окремих тем освітньої компоненти результати неформальної освіти, здобутої на освітніх платформах Дія.Освіта, Udemy, Coursera, Ukraine Global Faculty та ін., які підтверджені сертифікатом й відповідають тематиці.

Рекомендована література

1. Digital-менеджмент: Теорії та практика: підручник. Т.Ю.Чаркіна, В.О.Задоя, Г.М.Гребенюк, О.В.Літвінов, Д.С.Корольов. Укр.держ.ун-тнаукиітехнологій.Електрон.вид. Дніпро:УДУНТ,2 025. 179с.
2. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-158>
3. <https://e-book.ust.edu.ua/catalog/view/736/1147/10332>
4. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5605/5561>
5. Костинець Ю., Жуков С. Управління маркетингом в цифровому середовищі. Економіка та суспільство, 2025. №71.
6. Поченчук Г. М., Марченко О. В. Діяльність малих та середніх підприємств в умовах цифрової трансформації: гендерний аспект та нова якість менеджменту. Ефективна економіка. 2024. №4. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3494/3529>
7. Старченко Г. В., Патрісія П. Іглесіас Санчес Бізнес-аналітика: синергія технологій, даних і стратегічного мислення. The Paradigm of Innovative Development in the Conditions of Permanent Crisis / 7. MODERN TECHNICAL SOLUTIONS AS A SOURCE OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE CONTE. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-12-2024-07-01/monograph-12-2024-07-01>
8. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : науковий журнал. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. Том 3. № 1. С. 146–152.
9. Федоша М.О., Шевченко О.М. Цифровий маркетинг в Україні: ключові аспекти. Сучасна економічна наука: теорія і практика : матеріали XIV Всеукр. наук.–практ. Інтернет–конф. з міжнар. участю, 07 листопада 2024 р. Полтава: Нац. ун–т ім. Ю. Кондратюка. 2024. С. 115–116.
10. Філіпова Л.Я. Системи бізнес-аналітики: сучасні тенденції розвитку. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2022. № 1. С. 43–48.
11. Чернін О. Вплив інструментів бізнес-аналітики на розвиток цифрової економіки України. Економіка та суспільство. 2025. №72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5691/5632>
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-40>.
12. Чукурна О. П. , Тардаскіна Т. М. Менеджмент в цифровій економіці. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/383206404_MENEDZMENT_V_CIFROVIJ_EKONOMICI_Derzavnij_universitet_intelektualnih_tehnologij_i_zv%27azku
13. Kraus K., Kraus N., Pochenchuk G., Manzhura O., Kyryushko V. Recovery of the Economy of Ukraine on the Basis of Digital Entrepreneurship: Forecast Expectations, Models and Scenarios of Post-War Development. WSEAS Transactions on Business and Economics, 2024. Vol. 21. P.1523-1538. URL:<https://wseas.com/journals/bae/2024/c545107-2819.pdf>.

Інформаційні ресурси

1. MIT Sloan Management Review (дослідження та статті про цифрову трансформацію та менеджмент) URL: <https://sloanreview.mit.edu>
2. Harvard Business Review (аналітика, кейси та практичні поради для менеджерів). URL: <https://hbr.org>.
3. McKinsey Insights & Publications (звіти й аналітичні матеріали про цифрову економіку). URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights>.
4. Gartner Research (прогнози та тренди у сфері технологій і бізнесу). URL: <https://www.gartner.com/en/insights>.
5. Forrester Research (звіти з цифрової стратегії, маркетингу, клієнтського досвіду). URL: <https://www.forrester.com/research/>.
6. HubSpot Blog (цифровий маркетинг, CRM, автоматизація). URL: <https://blog.hubspot.com>.
7. Neil Patel Blog – SEO (контент-маркетинг, цифрова стратегія). URL: <https://neilpatel.com/blog>.
8. DigitalMarketer Освітні матеріали та практики цифрового маркетингу).
9. URL: <https://www.digitalmarketer.com>.
10. ArXiv.org (відкритий доступ до наукових досліджень (AI, бізнес-аналітика, дані)). URL: <https://arxiv.org>.
11. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>

Політика академічної доброчесності

Дотримання політики щодо академічної доброчесності учасниками освітнього процесу при вивченні навчальної дисципліни регламентовано такими документами:

- ✓ «Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича» <https://www.chnu.edu.ua/media/jxpbs0zb/etychnyi-kodeks-chernivets-kohe-natsionalnoho-universytetu.pdf>
- ✓ «Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» <https://www.chnu.edu.ua/media/n5nbzwgb/polozhennia-chnu-pro-plahi-at-2023plusdodatku-31102023.pdf>