

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**

МЕНЕДЖМЕНТ

Обов'язкова

Освітньо-професійна програма	Менеджмент організацій і адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
	Економічний факультет
Мова навчання	українська

Чернівці 2025 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «*Менеджмент*» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування, 2024 рік.

Розробник:

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

Викладач, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни:

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

Погоджено з гарантом ОП  **Богдан СТОРОЩУК**

(підпис)

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Протокол № 1 від «27» серпня 2025 року

Завідувач кафедри  **Зоя ГАЛУШКА**

(підпис)

Схвалено методичною радою економічного факультету

Протокол № 1 від «27» серпня 2025 року

Голова методичної ради  **Ірина НИКИФОРАК**

Мета навчальної дисципліни: формування у здобувачів освіти управлінського мислення, розуміння принципів, методів, чинників і механізмів ефективного системного управління сучасними організаціями з урахуванням балансу економічних і соціальних інтересів, індивідуальних і колективних потреб.

Результати навчання. Відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» вивчення дисципліни «Менеджмент» сприяє формуванню таких компетентностей та програмних результатів навчання:

Пререквізити: етика і бізнес-культура, історія менеджменту, економічна теорія, українська мова (за професійним спрямуванням), актуальні питання історії та культури України, філософія, макроекономіка, іноземна мова (за професійним спрямуванням).

Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні та фахові компетентності:

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

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 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

СК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

СК* 17. Здатність до започаткування власної справи.

Програмні результати навчання:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

**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	II	III	5	150	2	30	30	-	-	60	-	екзамен
Заочна	II	III	5	150	2	8	4	-	-	108	-	екзамен

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 менеджменту													
Тема 1. Сутність менеджменту як науки і практики	15	4	4	-	-	7	12	1	-	-	-	-	11	
Тема 2. Функції, принципи та методи менеджменту	11	2	2	-	-	7	11	-	-	-	-	-	11	
Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту	11	2	2	-	-	7	13	1	1	-	-	-	11	
Тема 4. Людина в організації: поведінка, влада, лідерство	12	2	2	-	-	8	12	-	-	-	-	-	12	
Тема 5. Управлінські рішення	12	2	2	-	-	8	14	1	1	-	-	-	12	
Тема 6. Умови, норми і обмеження функціонування організації. Критерії ефективності менеджменту	14	3	3	-	-	8	13	1	-	-	-	-	12	
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	75	15	15	-	-	45	75	4	2	-	-	-	69	
Теми лекційних занять	Змістовий модуль 2. Технології управлінської діяльності													
Тема 7. Планування	15	4	4	-	-	7	13	1	1	-	-	-	11	
Тема 8. Організування	11	2	2	-	-	7	12	1	-	-	-	-	11	
Тема 9. Мотивація	11	2	2	-	-	7	12	1	-	-	-	-	11	
Тема 10. Контроль	12	2	2	-	-	8	12	-	-	-	-	-	12	
Тема 11. Комунікації у менеджменті	12	2	2	-	-	8	14	1	1	-	-	-	12	

Тема 12. Управління конфліктами та змінами	14	3	3	-	-	8	12	-	-	-	-	12
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>	75	15	15	-	-	45	75	4	2	-	-	69
Усього годин	150	30	30	-	-	90	150	8	4	-	-	138
Підсумкова форма контролю	Екзамен											

Тематика лекційних занять з переліком питань

№	Назва теми з основними питаннями
1	Сутність менеджменту як науки і практики 1. Передумови виникнення менеджменту. 2. Менеджмент і управління. 3. Особливості діяльності менеджера. 4. Поділ праці менеджерів. Рівні менеджменту. 5. Еволюція менеджменту як науки.
2	Функції, принципи та методи менеджменту 1. Менеджмент як процес. Функції менеджменту. 2. Класичні та сучасні (системні) принципи менеджменту. 3. Адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи менеджменту.
3	Організація як об'єкт менеджменту 1. Сутність та характеристики організації. 2. Внутрішнє середовище організації. 3. Зовнішнє середовище організації. 4. Життєвий цикл організації.
4	Людина в організації: поведінка, влада, лідерство 1. Фактори поведінки працівника у групі. 2. Влада в організації та її джерела. 3. Лідерство у менеджменті. 4. Теорії лідерства.
5	Управлінські рішення 1. Логіка системного мислення. 2. Зміст і класифікація управлінських рішень. 3. Процес формування раціональних рішень. 4. Методи прийняття управлінських рішень. 5. Колективні рішення.
6	Умови, норми і обмеження функціонування організації. Критерії ефективності менеджменту 1. Умови функціонування сучасної організації. 2. Норми і обмеження діяльності організації. 3. Корпоративна культура. 4. Соціальна і економічна ефективність управління.
7	Планування 1. Сутність, значення та етапи процесу планування у менеджменті. 2. Види планів організації. 3. Принципи ефективного планування. 4. Стратегія організації.
8	Організування 1. Організування (організація взаємодії) як функція менеджменту. 2. Централізація і децентралізація. 3. Побудова організаційної структури. 4. Типи організаційних структур. Аутсорсинг

9	Мотивація 1. Мотивація у менеджменті. 2. Змістовні теорії мотивації. 3. Процесуальні теорії мотивації. 4. Матеріальне заохочення працівників.
10	Контроль 1. Контроль у менеджменті. 2. Види контролю. 3. Процес контролю. 4. Засоби підвищення ефективності контролю.
11	Комунікації у менеджменті 1. Сутність та види комунікацій у менеджменті. 2. Комунікаційний процес. 3. Фактори ефективності комунікацій. 4. Публічні виступи.
12	Управління конфліктами та змінами 1. Конфлікти в організації. 2. Види конфліктів у менеджменті. 3. Методи вирішення конфліктів. 4. Організаційні зміни. Опір змінам та його подолання

Тематика практичних занять

№ п/п	Назва теми (завдання)	Кількість годин	
		денна ф.н.	заочна ф.н.
1	Тема 1. Сутність менеджменту як науки і практики Завдання: 1. Розкрийте зміст категорій “менеджмент” та “управління”. Опишіть суб’єкт і об’єкт управління. 2. Охарактеризуйте особливості і завдання сучасного менеджменту. 3. Поясніть, хто такі підприємці та менеджери, опишіть їх характерні риси і відмінності. 4. Розкрийте сутність управлінської діяльності та ролей менеджера. 5. Опишіть поділ праці у менеджменті та рівні менеджменту у контексті влади, відповідальності, ефективності. 6. Охарактеризуйте еволюцію менеджменту в рамках основних шкіл та підходів.	4	-
2	Тема 2. Функції, принципи та методи менеджменту Завдання: 1. Опишіть менеджмент як динамічний процес. 2. Розкрийте сутність принципів менеджменту, опишіть принципи менеджменту за А.Файолем. 3. Охарактеризуйте системні принципи у менеджменті. 4. Розкрийте сутність, значення, взаємозв’язок і дайте класифікацію методів менеджменту. 5. Опишіть економічні методи менеджменту та механізм їх застосування. 6. Охарактеризуйте адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту. 7. Розкрийте сутність соціально-психологічних методів менеджменту.	2	-

3	<p>Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розкрийте сутність поняття «організація». Опишіть основні характеристики організацій та їх види. 2. Охарактеризуйте організацію та її середовище. 3. Опишіть внутрішнє середовище організації та його складові. Поясніть, у чому полягає взаємозв'язок внутрішніх змінних. 4. Охарактеризуйте особливості зовнішнього середовища організації та фактори прямого та непрямого впливу. 5. Опишіть фази життєвого циклу організації. 	2	1
4	<p>Тема 4. Людина в організації: поведінка, влада, лідерство</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте механізм інтеграції індивіда у групу. 2. Поясніть, що таке влада у менеджменті, і як вона реалізується. 3. Опишіть форми влади у менеджменті та їх взаємозв'язок. 4. Охарактеризуйте керівництво і лідерство. 5. Порівняйте основні теорії лідерства у рамках їх еволюції. 	2	-
5	<p>Тема 5. Управлінські рішення</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поясніть, у чому полягає сутність і значення управлінських рішень у менеджменті? 2. Охарактеризуйте основні етапи формування раціональних управлінських рішень. 3. Опишіть фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. 4. Визначте переваги та недоліки основних моделей і методів прийняття рішень. 5. Опишіть особливості прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. 6. Охарактеризуйте середовище прийняття управлінських рішень в Україні. 	2	1
6	<p>Тема 6. Умови, норми і обмеження функціонування організації. Критерії ефективності менеджменту</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поясніть, у чому полягає специфіка діяльності організації у другій половині ХХ ст. 2. Охарактеризуйте параметри функціонування організації. 3. Розкрийте сутність соціальної орієнтації менеджменту. 4. Дайте визначення організаційної культури, опишіть її ключові елементи. 5. Розкрийте сутність сучасних критеріїв соціальної і економічної ефективності управління. 	3	-
7	<p>Тема 7. Планування</p> <p>Завдання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обґрунтуйте роль та значення планування як функції менеджменту. 2. Опишіть ключові етапи процесу планування та їх взаємозв'язок. 3. Охарактеризуйте види планів і принципи ефективного планування. 4. Доведіть необхідність розробки стратегії організації. Дайте класифікацію стратегій у менеджменті. 5. Поясніть, у чому полягає сутність та необхідність бізнес-планування. 	4	1

8	Тема 8. Організування Завдання: 1. Доведіть необхідність функції організування у менеджменті. 2. Опишіть механізм делегування повноважень. 3. Охарактеризуйте процес та принципи побудови організаційної структури. 4. Дайте характеристику факторів, що впливають на процес побудови організаційної структури. 5. Розкрийте сутність і опишіть базові моделі організаційних структур управління. 6. Охарактеризуйте особливості віртуальних структур.	2	-
9	Тема 9. Мотивація Завдання: 1. Охарактеризуйте елементи мотиваційного механізму. 2. Опишіть ранні теорії мотивації. 3. Розкрийте сутність сучасних теорій мотивації. 4. Опишіть ключові системи матеріального стимулювання праці. 5. Поясніть, у чому полягає специфіка систем мотивації у вітчизняних умовах.	2	-
10	Тема 10. Контроль Завдання: 1. Розкрийте сутність контролю як функції менеджменту. 2. Охарактеризуйте чинники, що визначають необхідність контролю. 3. Опишіть види і умови застосування функції контролю. 4. Дайте характеристику основних етапів управлінського контролю. 5. Охарактеризуйте принципи ефективного контролю.	2	-
11	Тема 11. Комунікації у менеджменті Завдання: 1. Розкрийте сутність і доведіть необхідність комунікацій у менеджменті. 2. Охарактеризуйте комунікаційний процес та його складові. 3. Опишіть комунікаційні бар'єри і засоби їх подолання. 4. Розкрийте сутність засобів підвищення ефективності організаційних комунікацій. 5. Охарактеризуйте умови ефективності міжособових комунікацій.	2	1
12	Тема 12. Управління конфліктами та змінами Завдання: 1. Розкрийте сутність поняття конфлікту у менеджменті, опишіть його причини та наслідки в сучасних організаціях. 2. Охарактеризуйте рівні виникнення конфліктів. 3. Опишіть головні ефективні способи урегулювання конфліктів. 4. Поясніть, у чому полягає значення, а також опишіть причини та особливості організаційних змін. 5. Охарактеризуйте процес управління змінами. 6. Визначте сутність стресу у менеджменті. Опишіть механізм управління стресовими ситуаціями.	3	-

Самостійна робота студента

Самостійна робота здобувачів з дисципліни «Менеджмент» 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, 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	Тема 1. Сутність менеджменту як науки і практики 1. Успішна кар'єра менеджера: необхідні риси, якості, передумови. 2. Роль розвитку комп'ютерних технологій в еволюції менеджменту. 3. Портрет сучасного менеджера (на прикладі керівників ефективних компаній). 4. Поділ управлінської праці: сутність, причини, наслідки. 5. Системний підхід у менеджменті: причини формування, основні положення, сучасний стан. 6. Нова парадигма менеджменту.	7	11
2	Тема 2. Функції, принципи та методи менеджменту 1. Менеджмент як динамічний процес. 2. Наукові підходи до класифікації функцій менеджменту. 3. Класичні і системні принципи менеджменту: порівняльний аналіз. 4. Особливості і ефективність застосування економічних методів в організаціях. 5. Роль соціально-психологічних і адміністративних методів управління у сучасних умовах.	7	11
3	Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту 1. Синергія: сутність, види, потенційні наслідки. 2. Складові зовнішнього середовища та їх вплив на ефективність діяльності організації. 3. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації. 4. Концепції життєвого циклу організації	7	11
4	Тема 4. Людина в організації: поведінка, влада, лідерство 1. Хоторнський експеримент і його вплив на сучасний менеджмент. 2. Способи підвищення рівня згуртованості членів групи. 3. Проблема міжособистісних стосунків у колективах. 4. Лідерські якості менеджера і їх особливості у сучасних умовах.	8	12
5	Тема 5. Управлінські рішення 1. Специфіка системного і стратегічного мислення. 2. Технологія розроблення управлінських рішень. 3. Прийняття рішень в умовах невизначеності. 4. Методи групового прийняття управлінських рішень. 5. Напрямки оптимізації управлінських рішень.	8	12
6	Тема 6. Умови, норми і обмеження функціонування організації. Критерії ефективності менеджменту 1. Організація як відкрита система у сучасних умовах. 2. Особливості організацій постіндустріальної економіки. 3. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті менеджменту. 4. Етичний кодекс організації. 5. Корпоративна культура організації як чинник	8	12

	конкурентоспроможності. 6. Сучасні критерії соціальної і економічної ефективності управління.		
7	Тема 7. Планування 1. Виникнення, розвиток, складові стратегічного планування. 2. Стратегія діяльності організації: сутність, завдання, вплив на ефективність менеджменту. 3. Класифікація конкурентних стратегій за М.Портером. 4. Розробка бізнес-плану організації. 5. Кількісні та якісні аспекти SWOT-аналізу.	7	11
8	Тема 8. Організування 1. Характерні особливості моделі раціональної бюрократії Макса Вебера. 2. Віртуальні організаційні структури управління: переваги та недоліки застосування. 3. Перебудова організаційних структур. Реінжиніринг. 4. Новітні тенденції у формуванні сучасних організаційних структур. 5. Показники ефективності організаційних структур. 6. Напрямки підвищення адаптивності управлінських структур.	7	11
9	Тема 9. Мотивація 1. Змістові теорії мотивації: сутність, значення, недоліки. 2. Теорія потреб А. Маслоу: аргументи «за» і «проти». 3. Формування систем морального заохочення на вітчизняних підприємствах. 4. Прикладне значення теорії очікувань В. Врума. 5. Ефективні системи матеріального стимулювання в сучасних умовах.	7	11
10	Тема 10. Контроль 1. Процес здійснення контролю: сутність, етапи, критерії ефективності. 2. Застосування сучасних інформаційних технологій у процесі контролювання. 3. Врахування соціально-психологічних та економічних аспектів формування системи контролю в організації. 4. Інформаційне забезпечення процесу контролю у менеджменті. 5. Система фінансового контролю в організації. 6. Особливості процесу контролю у великих компаніях.	8	12
11	Тема 11. Комунікації у менеджменті 1. Вплив зовнішнього середовища на формування комунікаційних процесів в організації. 2. Роль і джерела інформації у забезпеченні процесу комунікацій. 3. PR-технології у сучасному менеджменті. 4. Проблеми міжособистісного спілкування та шляхи їх подолання. 5. Невербальні аспекти спілкування.	8	12
12	Тема 12. Управління конфліктами та змінами 1. Сутність, джерела та ефективні методи подолання організаційних конфліктів. 2. Стрес як негативний фактор функціонування організації. 3. Шляхи формування стресостійкості у менеджерів. 4. Організаційні зміни як об'єкт управління. 5. Способи подолання опору організаційним змінам. 6. Напрямки впливу організаційних змін на ефективність діяльності організації.	8	12

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; відео-курси на платформах «Дія. Освіта», Prometheus, Coursera, як елемент неформальної освіти та отримання додаткових актуальних знань і навичок.

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

Загальна підсумкова оцінка з дисципліни складається із суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання екзаменаційних 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 (екзамену).

Розподіл балів, які отримують здобувачі

Поточне оцінювання (аудиторна та самостійна робота)											Кількість балів (екзамен)	Сумарна кількість балів	
Змістовий модуль №1						Змістовий модуль №2							
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40	100

T1, T2 ... T12 – 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 передумови виникнення управлінської діяльності і менеджменту.
2. Розкрийте сутність категорій "менеджмент" та "управління", опишіть суб'єкт та об'єкт управління.
3. У чому полягають особливості та завдання сучасного менеджменту.
4. Охарактеризуйте рівні менеджменту в сучасній організації

5. Опишіть характерні риси та відмінності підприємця та менеджера.
6. Розкрийте сутність еволюції менеджменту як науки у ХХ ст.
7. Дайте загальну характеристику принципів менеджменту за А.Файолем.
8. Охарактеризуйте системні принципи менеджменту.
9. Розкрийте сутність, обґрунтуйте значення, опишіть взаємозв'язок методів менеджменту.
10. Охарактеризуйте економічні методи менеджменту та механізм їх застосування.
11. Опишіть адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту.
12. Розкрийте сутність соціально-психологічних методів менеджменту та їх роль у сучасних умовах.
13. Охарактеризуйте функції менеджменту та механізм їх взаємодії.
14. Розкрийте сутність поняття «організація», опишіть основні характеристики організацій та їх види з точки зору менеджменту.
15. Дайте загальну характеристику організації та її середовища.
16. Охарактеризуйте внутрішнє середовище організації та його складові. Опишіть взаємозв'язок внутрішніх змінних організації та ефект синергії.
17. У чому полягають особливості зовнішнього середовища організації? Опишіть фактори прямого та непрямого впливу.
18. Розкрийте сутність життєвого циклу організації та його фаз.
19. Дайте загальну порівняльну характеристика керівництва та лідерства у менеджменті.
20. Охарактеризуйте форми влади у менеджменті, їх переваги та недоліки.
21. Розкрийте сутність лідерства. Опишіть формальне та неформальне лідерство.
22. Опишіть еволюцію теорій лідерства.
23. Дайте характеристику основних стилів керівництва.
24. Охарактеризуйте лідерство в контексті емоційного інтелекту.
25. Дайте загальну характеристику і опишіть класифікацію управлінських рішень.
26. Опишіть основні етапи формування раціональних рішень.
27. Охарактеризуйте фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
28. У чому полягають переваги та недоліки моделей і методів прийняття рішень?
29. Опишіть особливості прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.
30. Охарактеризуйте середовище прийняття управлінських рішень в Україні.
31. У чому полягають особливості середовища функціонування сучасних організацій?
32. Охарактеризуйте норми і обмеження діяльності організації. Розкрийте сутність етичного кодексу.
33. Розкрийте сутність організаційної культури та її складових.
34. Порівняйте соціальну та юридичну відповідальність у контексті менеджменту.
35. Опишіть організаційну культуру як чинник конкурентної переваги в сучасних умовах.
36. У чому полягає роль та значення планування як функції менеджменту?
37. Охарактеризуйте ключові етапи процесу планування та їх взаємозв'язок.
38. Опишіть види планів і принципи ефективного планування.
39. Розкрийте сутність стратегії організації. Наведіть загальну класифікацію стратегій.
40. Охарактеризуйте базові конкурентні стратегії
41. У чому полягають особливості бізнес-планування в організації?
42. Дайте характеристику організування як функції менеджменту.
43. Розкрийте сутність делегування повноважень, централізації та децентралізації.
44. Охарактеризуйте процес та принципи побудови організаційної структури.
45. Проаналізуйте фактори, що впливають на процес побудови ефективної структури організації.
46. Дайте класифікацію базових моделей організаційних структур.
47. Опишіть особливості формування оргструктур у сучасних умовах.

48. Розкрийте сутність і обґрунтуйте роль мотивації у менеджменті. Опишіть елементи мотиваційного механізму.
49. Охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.
50. Опишіть і порівняйте процесуальні теорії мотивації.
51. Розкрийте сутність специфіки систем мотивації у сучасних умовах.
52. Обґрунтуйте значення контролю у менеджменті. Опишіть чинники, що визначають необхідність контролю.
53. Охарактеризуйте види управлінського контролю.
54. Дайте характеристику основних етапів управлінського контролю.
55. Опишіть принципи ефективного контролю.
56. Розкрийте сутність комунікацій, дайте загальну характеристику їх видів.
57. Охарактеризуйте невербальні комунікації та умови їх застосування.
58. Опишіть елементи і етапи комунікаційного процесу.
59. Охарактеризуйте напрямки вдосконалення міжособових та організаційних комунікацій.
60. Дайте характеристику чинників ефективних публічних виступів.
61. Розкрийте сутність поняття «конфлікт», опишіть їх причини та наслідки в сучасних організаціях.
62. Охарактеризуйте рівні виникнення конфліктів.
63. Опишіть ефективні способи (стратегії) урегулювання конфліктів.
64. У чому полягають значення, причини та особливості організаційних змін? Охарактеризуйте опір змінам та засоби його подолання.
65. Дайте характеристику стресу у менеджменті. Опишіть механізм управління стресовими ситуаціями.

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. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В., Сотник В. В. Менеджмент: навчальний посібник. 2-ге видання. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2024. 606 с.
2. Запухляк В.М. Менеджмент. *Підприємництво та організація власного бізнесу: навч. посібник*. Укл.: Білоскурська О., Бак Н., Проданчук М., Запухляк В. та ін. / За ред. Р.І. Грешка. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 580 с.
3. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент : навч. посібник. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.

4. Менеджмент. Навчальний посібник / А.М. Балашов, Г.Є. Мошек, А.С. Соломко, Ю.О. Соломко, М.В. Ковальчук, Ю.В. Поканевич, С.П. Сердюк; заг. редакція проф. Балашова А.М. та проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2022. 646 с.
5. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, І.С. Процик, С.Б. Романишин, Р.З. Дарміць. 5-те вид., випр. та допов. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208с
6. Менеджмент: збірник тестових завдань. Укл.: Антохов А.А., Галушка З.І., Запухляк В.М., Поченчук Г.М. та ін. / За ред. Галушки З.І., Поченчук Г.М. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т. 2021. 203 с.
7. Менеджмент : навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.
8. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Київ : Лабораторія, 2024. 544 с.
9. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
10. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

Допоміжна

1. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій. Київ : КСД, 2018. 496 с.
2. Гарафонова О. І. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 53-57. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/13-20.pdf>
3. Гемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, у яких люди – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021 р. 320 с.
4. Запухляк В.М., Антохов А.А., Клевчик Л.Л. Просторовий контекст розвитку та управління технолого-сингулярних регіональних економічних систем в Україні. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 34 – 39. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4880&i=5>
5. Запухляк В.М., Лусте О.О. Соціальний капітал як чинник організаційних змін та адаптивності системи управління персоналом. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2019. Issue 1 (Vol. 5). P. 169–175. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_1/23.pdf
6. Запухляк В.М., Лусте О.О. Психологічні детермінанти впровадження інноваційних підходів до управління соціально-економічними системами. *Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки : монографія / за заг. ред. З.І. Галушки*. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича, 2020. С. 186-205.
7. Запухляк В.М., Кифяк В.І. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf
8. Запухляк В.М., Михайлина Д. Г., Роговська-Іщук І.В., Саєнко О.С. Трансформація людського капіталу в умовах глобальних викликів. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: економіка*. 2021. Випуск 830. С.3-9. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2294>
9. Ложачевська О.М., Виговська А.М. Стейкхолдерський підхід до корпоративної соціальної відповідальності компаній. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58(2). С. 24-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_58(2)_6)
10. Лозовський О.М. Управління конкурентоспроможністю як складова менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 130. С. 149-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_130_15
11. Маркіна І. А. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24-27.
12. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.

13. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
14. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш Формат, 2019. 624 с.
15. Оліховська М.В., Лелик Л.І., Оліховський В.Я. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.
16. Смолінська Н.В. Сучасні моделі управління змінами на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 127-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_25
17. Янсїті М., Лахані К. Конкуренція за доби штучного інтелекту. Київ : BookChef, 2021. 304 с.
18. Batiz-Lazo B. What is new in “a new history of management”? *Journal of Management History*. 2019. Vol. 25 No. 1, pp. 114-124. URL: <https://doi.org/10.1108/JMH-07-2018-0033>
19. Bowden B. The historic (wrong) turn in management and organizational studies. *Journal of Management History*. 2021. Vol. 27 No. 1, pp. 8-27. URL : <https://doi.org/10.1108/JMH-06-2020-0037>
20. Durepos G., Shaffner E., Taylor S. Developing critical organizational history: context, practice, and implications. *Organization*. 2019. Oct 24. URL: <https://doi.org/10.1177/1350508419883381>
21. Halushka Z., Zapukhlyak V., Klevchik L., Luste O., Storoshchuk B. The influence of economic mentality on socio-economic development. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. No 1 (42). 2022. Pp. 283-292. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3670/3481>

Інформаційні ресурси

1. Інституційний репозитарій відкритого доступу представників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/>
2. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
3. Наукова бібліотека Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: <http://library.chnu.edu.ua/index.php?page=ua>
4. Офіційний сайт Верховної Ради України URL: <http://www.rada.gov.ua>
5. Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень URL: <http://www.niss.gov.ua>
7. Офіційний сайт Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку. URL: <http://wdc.org.ua/>
8. Офіційний сайт Статистичного відділу ООН (UNSD). URL: <https://unstats.un.org/home/>
9. Офіційний сайт Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum). URL: <https://www.weforum.org/>
10. Офіційний сайт Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/>
11. Офіційний сайт Harvard Business Review: <https://hbr.org/>
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/jxdfs0zb/etychnyi-kodeks-chernivetskoho-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>