

## ЗМІСТ

|   |            |
|---|------------|
| <b>«ВИРОБНИЧА (ПЕРЕДДИПЛОМНА) ПРАКТИКА»</b>       | <b>2</b>   |
| <b>«БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ. ПРАКТИКУМ»</b>        | <b>12</b>  |
| <b>«ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА»</b>                    | <b>24</b>  |
| <b>«ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКА»</b> | <b>49</b>  |
| <b>«КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА»</b>                    | <b>66</b>  |
| <b>«КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ»</b> | <b>77</b>  |
| <b>«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»</b>                   | <b>90</b>  |
| <b>«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»</b>                 | <b>107</b> |
| <b>«САМОМЕДЖМЕНТ»</b>                             | <b>125</b> |
| <b>«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»</b>                  | <b>137</b> |
| <b>«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»</b>                       | <b>157</b> |
| <b>«УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ. ПРАКТИКУМ»</b>          | <b>171</b> |
| <b>«ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»</b>                    | <b>182</b> |

**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**  
**освітньої компоненти**

**ВИРОБНИЧА (ПЕРЕДДИПЛОМНА) ПРАКТИКА**  
**обов'язкова**

**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 освітньої компоненти «Виробнича (переддипломна) практика» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент, 2023 рік.

**Розробник:**

**Галушка З.І.**, професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**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 та завдання виробничої (переддипломної) практики** – всебічна підготовка студента до виконання дипломної роботи, придбання особистісних та професійних компетенцій, пов'язаних з вирішенням аналітично-дослідницьких завдань та оформленням отриманих наукових результатів. Під час проходження практики студенти набувають практичного досвіду діяльності за фахом, що дозволяє сформуванню професійні знання, уміння і навички для прийняття управлінських рішень та розв'язання завдань, пов'язаних із управлінням сучасними організаціями в реальних соціально-економічних умовах їх функціонування. Протягом 8 тижнів студент на конкретному підприємстві або в організації здійснює професійний аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінює рівень представлення візії (бачення) бізнесу, місії, цілей, пріоритетів та стратегії розвитку підприємства. На основі застосування набутих протягом навчання знань він веде пошук ефективних управлінських рішень для забезпечення стійкого довготривалого розвитку досліджуваного підприємства чи організації у конкурентному середовищі.

**Пререквізити.** Практика відбувається у третьому семестрі, ґрунтується на попередньому вивченні усіх обов'язкових дисциплін.

**Результати навчання.** Проходження виробничої (переддипломної) практики забезпечує формування у здобувачів вищої освіти таких загальних та спеціальних (фахових) компетентностей та програмних результатів навчання:

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні

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.

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.

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

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

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

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

СК11. Здатність формувати елементи корпоративної культури організації.

СК12. Здатність вести пошук та налагоджувати ефективні комунікації з зовнішніми стейкхолдерами.

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

**Програмні результати навчання**

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення. ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

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

ПРН11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу. ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

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

**Опис виробничої (навчальної) практики  
Загальна інформація**

| Форма навчання | Рік підготовки | Семестр | Кількість |       | Кількість годин |           |             |             |                   | Вид підсумкового контролю |                        |
|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------------|---------------------------|------------------------|
|                |                |         | кредитів  | годин | лекцій          | практичні | семінарські | лабораторні | самостійна робота |                           | індивідуальні завдання |
| Денна          | 2-й            | 3       | 8         | 240   |                 |           | -           | -           | 240               | -                         | залік                  |
| Заочна         | 2-й            | 3       | 8         | 240   |                 |           | -           | -           | 240               | -                         | залік                  |

**3.2. Структура змісту виробничої (переддипломної) практики**

| Основні етапи проходження виробничої (переддипломної) переддипломної практики:                         | Кількість кредитів |
|--|--------------------|
| 1. Вивчення актуальності теми дослідження в економіці та в галузі, до якої відноситься об'єкт практики | 1                  |
| 2. Загальна характеристика підприємства  | 1                  |
| 3. Організаційна структура підприємства.   |                    |
| 4. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємств   | 2                  |
| 5. Аналіз факторів безпосереднього оточення  |                    |
| 6. Аналіз віддаленого середовища   |                    |
| 7. Складання матриці SWOT та формування можливих стратегічних напрямків розвитку.                      |                    |
| 8. Аналіз проблеми, що безпосередньо стосується теми магістерської роботи.                             | 2                  |
| 9. Написання звіту   | 2                  |

|  |   |
|--|---|
| 10. Презентація результатів проходження практики |   |
| Разом  | 8 |

### **Освітні технології та методи навчання**

Для проведення виробничої переддипломної практики магістрів менеджменту можуть використовуватися такі освітні технології:

*Менторство та супровід:* Студенти можуть бути призначені менторами з відповідних сфер управління, які надають професійну підтримку і консультування під час практики.

*Проектна робота:* Магістри можуть працювати над конкретними управлінськими проектами в організаціях, досліджувати проблеми та надавати рекомендації для їх вирішення.

*Кейс-метод:* Використання кейс-студій допомагає студентам аналізувати реальні ситуації в організаціях і приймати рішення на основі практичних прикладів.

*Групова робота:* Студенти можуть працювати у групах, щоб розвивати комунікаційні та колективні навички, вирішувати завдання та розробляти стратегії разом.

*Онлайн-навчання:* Використання онлайн-платформ та ресурсів дозволяє студентам отримати доступ до навчального матеріалу та спілкуватися з викладачами віддалено.

*Рольові ігри та симуляції:* Застосування ігрових елементів допомагає створити віртуальну атмосферу для вирішення управлінських завдань та ситуацій.

*Стажування за кордоном:* можливість отримати практичний досвід у міжнародних компаніях та організаціях для розширення своїх знань та міжкультурної компетентності.

### **Методи навчання:**

практичні методи (практичні роботи); проблемно-пошукові методи; кейс-метод; інтерактивні методи; ситуаційні завдання; робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою, нормативною літературою та інтернет-ресурсами; самостійна робота над індивідуальним завданням; дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн-платформ.

### **Формат виробничої (переддипломної) практики**

Виробнича (переддипломна) практика для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент організацій і адміністрування» проводиться у відповідності з освітньою програмою протягом 8 тижнів. Базами практики можуть бути підприємства (їх підрозділи) та організації різних форм власності та видів господарської діяльності. Угоди з ними про проходження практики укладаються ЗВО. З дозволу кафедри студентам дозволяється самостійно підбирати для себе місце проходження практики.

Загальне керівництво практикою на підприємстві здійснюється головними фахівцями або їх заступниками, безпосереднє керівництво покладається на керівників структурних підрозділів та провідних

спеціалістів підприємства.

Відповідальність за результати проходження переддипломної практики покладається також на викладача, який здійснює наукове керівництво написанням магістерської роботи.

***Обов'язки керівника практики від підприємства:***

Керівник практики від підприємства:

- організовує робочі місця студентам-практикантам та знайомить студентів з організацією роботи;
- проводить інструктаж з техніки безпеки;
- проводить екскурсії на підприємстві;
- контролює дотримання студентами правил внутрішнього трудового розпорядку, трудової дисципліни та правил безпеки;
- складає графік проходження студентами практики.
- Керівник практики від підприємства зобов'язаний:
- влаштувати студентів на робочі місця, забезпечити проведення інструктажу з техніки безпеки і охорони праці;
- провести бесіду про зміст та особливості діяльності менеджера на підприємстві або його підрозділі;
- всебічно сприяти дотриманню студентами графіку та виконанню програми практики, консультувати студентів, залучати їх до виконання виробничих завдань;
- вживати необхідні виховні та адміністративні заходи щодо студентів, які порушують правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства та повідомляти про це керівника від кафедри, а також деканат економічного факультету;
- ознайомитися зі звітами студентів. Надати відгук у щоденнику про результати проходження переддипломної практики і виставити попередню оцінку.

***До обов'язків керівника практики від кафедри входить:***

- контроль щодо підготовленості баз практики до прийняття студентів;
- забезпечення проведення всіх організаційних заходів перед відправленням на практику (інструктаж про дотримання студентами техніки безпеки на робочому місці);
- надання студентам-практикантам необхідних документів: направлення, договір, індивідуальне завдання по темі дипломної роботи, методичні рекомендації та ін.;
- робота у складі комісії по захисту звітів з практики, подання на кафедру письмового звіту про проведення практики студентів із зауваженнями і пропозиціями щодо його поліпшення.

***Студенти-практиканти повинні:*** систематично вести записи у щоденнику практики, щотижнево фіксувати обсяг та зміст виконаної роботи; підготувати та надати на кафедру економічної теорії, менеджменту і адміністрування таку звітність:

- Звіт про проходження практики - «Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (організації)».

- Індивідуальне завдання, що визначається керівником магістерської дипломної роботи і безпосередньо стосується теми дослідження у цій роботі.
- Щоденник з практики, підписаний керівником практики від підприємства та завірений печаткою підприємства.

**Основні розділи звіту виробничої (переддипломної) практики:**

1. Загальна характеристика підприємства.
2. Організаційна структура підприємства.
3. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємств.
4. Аналіз факторів безпосереднього оточення.
5. Аналіз віддаленого середовища.
6. Складання матриці SWOT та формування стратегічних напрямків розвитку.
7. Аналіз проблеми, що безпосередньо стосується теми магістерської роботи.

**Критерії та засоби оцінювання результатів виробничої (переддипломної) практики**

Звіт про практику повинен містити: коротку інформацію про виконану роботу по кожному розділу програми, результати проведеного аналізу, необхідні розрахунки, нормативні матеріали.

Пункти, які виконати в повному обсязі не вдалося, повинні бути пояснені і погоджені з керівником практики.

Звіт *не повинен містити* теоретичний матеріал, взятий з літературних джерел.

При оцінці ефективності роботи підприємства необхідно використовувати всі техніко-економічні показники, які найбільш повно характеризують переваги діяльності підприємства. Важливо співставити отримані результати з показниками аналогічних об'єктів, що дозволить зробити обґрунтовані висновки про діяльність і економічну ефективність підприємства.

Звіт ілюструється таблицями, малюнками, схемами, які нумеруються у логічній послідовності. Частина статистичного та графічного матеріалу рекомендується оформляти у вигляді додатків.

Посилання на додатки в текстовій частині роботи обов'язкові.

Звіт обов'язково перевіряється на плагіат. Частка подібності не може перевищувати 20%.

**Засоби оцінювання:**

презентація результатів виконання індивідуальних завдань (творчих, розрахункових, аналітичних); звіти; розв'язування практичних ситуацій;

ПК - підсумковий контроль – захист звіту з практики.

Керівник практики від кафедри перевіряє звіт і вирішує питання про допуск до захисту перед кафедральною комісією. Захист звіту відбувається публічно на засіданні кафедральної комісії.

Процедура захисту така:

- 1) керівник практики оголошує місце проходження практики і прізвище студента; студент-практикант доповідає зміст звіту;

- 2) члени комісії та присутні задають питання по змісту звіту;
- 3) керівник практики від кафедри зачитує відгук керівника практики від підприємства і дає оцінку проходження виробничої практики і написання звіту студентом.

У своєму виступі студент повинен сформулювати мету та завдання виробничої практики, коротко зупинитись на результатах аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, пропозицій щодо підвищення ефективності управління виробництвом, висловити основні результати, отримані при розробці завдання.

Після публічного захисту звіту комісія обговорює результати захисту й оцінює роботу практиканта (оцінюється за стобальною шкалою і розглядається на рівні з екзаменаційними оцінками теоретичних курсів).

### **Оцінювання звіту з виробничої (переддипломної) практики**

| Основні розділи звіту з переддипломної практики:   | Кількість балів |
|--|-----------------|
| Вступ. Обґрунтування актуальності теми дослідження на прикладі даного підприємства (організації) | До 5 балів      |
| Загальна характеристика підприємства   | До 5 балів      |
| Організаційна структура підприємства.  | До 5 балів      |
| Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємств  | До 20 балів     |
| Аналіз факторів безпосереднього оточення   | До 10 балів     |
| Аналіз віддаленого середовища  | До 10 балів     |
| Складання матриці SWOT та формування можливих стратегічних напрямків розвитку.                   | До 10 балів     |
| Аналіз проблеми, що безпосередньо стосується теми магістерської роботи.                          | До 10 балів     |
| Висновки та пропозиції   | До 15 балів     |
| Презентація результатів проходження практики   | До 10 балів     |
| Разом  |                 |

#### ***Політика проходження виробничої (переддипломної) практики.***

Викладачі та всі здобувачі, що проходять практику, зобов'язуються дотримуватись *правил академічної доброчесності*, « [Положення про виявлення та запобігання академічному плагіату](#)», Етичного Кодексу ЧНУ»

*Політика щодо дедлайнів та перескладання:* звіти з практики, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, прирівнюються до неявки студента. Повторний захист звіту з практики відбувається за рішенням комісії із захисту звітів.

*Політика щодо відвідування:* проходження практики є обов'язковим. За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування тощо) терміни практики можуть бути перенесені за погодженням із деканом факультету.

**Технічне та програмне забезпечення (за потреби):**

Ноутбук, персональний комп'ютер, мобільний пристрій (телефон, планшет) з підключенням до Інтернет для комунікації, підготовки звіту та презентації з проходження практики.

## **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.

## **Рекомендована література**

1. ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання». URL: [http://knmu.kharkov.ua/attachments/3659\\_3008-2015.PDF](http://knmu.kharkov.ua/attachments/3659_3008-2015.PDF)
2. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф.Галушка З.І., д.е.н., доц. Антохов А.А., к.е.н., доц. Запукляк В.М та ін. Чернівці : ЧНУ. 2021. 437 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3213/Менеджмент%20для%20магістрів%20Галушка%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування» другого (магістерського рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування. <https://drive.google.com/drive/folders/1n09Sw5u6fG6R-LGMRuqpxpHLMCnSbEB>
4. Стратегічний SWOT-аналіз зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Укладачі: Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/70/submit/343d760c32316a1a4765584c2e7e83061921507f.continue>
5. Галушка З.І.,Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 340 с.
6. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. Галушка З.І., д.е.н., доц. Антохов А.А., к.е.н., доц. Запукляк В.М.; к.е.н., доцент Сторощук Б.Д., к.е.н., доц.Терлецька Ю.О., <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3213/Менеджмент%20для%20магістрів%20Галушка%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **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:

1. Етичний кодекс ЧНУ. Сторінка «Академічна доброчесність»:  
<https://www.chnu.edu.ua/universytet/vazhlyvo/akademichna-dobrochesnist>

Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича»  
<https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-vyivlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriiia-fedkovycha>

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

**БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ. ПРАКТИКУМ**

обов'язкова

**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 «Бізнес-адміністрування. Практикум» 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.

**Викладачі**, що забезпечують читання даної навчальної дисципліни:

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

**Тимчак В.С.**, асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**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 «Бізнес-адміністрування. Практикум»:** формування у майбутніх фахівців належних практичних умінь і навичок застосування наукового інструментарію розробки та реалізації адміністративних рішень з метою забезпечення ефективного розвитку організації.

**Пререквізити.** Дисципліна викладається після вивчення таких обов'язкових дисциплін: «Менеджмент організацій», «Управління проєктами», «Корпоративне управління», «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:**

- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні
- ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.
- ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- 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.
- 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:**

- ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах (Т.1, 6).
- ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення (Т.7).
- 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.

**Опис навчальної дисципліни**

| Назва навчальної дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум» |                |         |           |       |                   |                 |           |             |             |                   |                           |                      |
|---|----------------|---------|-----------|-------|-------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------------|---------------------------|----------------------|
| Форма навчання  | Рік підготовки | Семестр | Кількість |       |                   | Кількість годин |           |             |             |                   | Вид підсумкового контролю |                      |
|   |                |         | кредитів  | годин | змістових модулів | лекції          | практичні | семінарські | лабораторні | самостійна робота |                           | дивідуальні завдання |
| Денна   | 1              | 1       | 4         | 120   | 2                 | 14              | 30        |             |             | 76                |                           | Залік                |

|               |   |   |   |     |   |   |   |  |  |     |  |       |
|---------------|---|---|---|-----|---|---|---|--|--|-----|--|-------|
| <b>Заочна</b> | 1 | 1 | 4 | 120 | 2 | 4 | 8 |  |  | 108 |  | 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. |     |
| 1  | 2               |              | 4  | 5   | 6   | 7    | 8            | 9            | 10 | 11  | 12  | 13   |     |
| Тема 1. Сучасна концепція та система адміністративного менеджменту   | 20              | 2            | 4  |     |     | 14   | 20           | 1            |    |     |     |      | 19  |
| Тема 2. Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення | 20              | 2            | 4  |     |     | 14   | 20           | 1            |    |     |     |      | 19  |
| Тема 3. Апарат управління та вимоги до сучасного менеджера - адміністратора                                | 20              | 2            | 4  |     |     | 14   | 20           | 1            | 2  |     |     |      | 17  |
| Тема 4. Планування в адміністративному менеджменті   | 15              | 2            | 4  |     |     | 9    | 15           | 1            | 2  |     |     |      | 12  |
| Тема 5. Ресурсне забезпечення в адміністративному менеджменті  | 15              | 2            | 4  |     |     | 9    | 15           |              | 2  |     |     |      | 13  |
| Тема 6. Організація праці підлеглих як функція адміністративного менеджменту                               | 15              | 2            | 4  |     |     | 9    | 15           |              |    |     |     |      | 15  |
| Тема 7. Контролювання та регулювання бізнес-процесів   | 15              | 2            | 6  |     |     | 7    | 15           |              | 2  |     |     |      | 13  |
| <b>Усього годин</b>  | 120             | 14           | 30 |     |     | 76   | 120          | 4            | 8  |     |     |      | 108 |

### Тематика лекційних занять з переліком питань

| № | Назва теми з основними питаннями   |
|---|--|
| 1 | <p><b>Сучасна концепція та система адміністративного менеджменту</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Зміни в концепціях адміністративного менеджменту протягом останніх десятиліть</li> <li>Поняття адміністративного менеджменту та його роль у сучасному бізнес-середовищі.</li> <li>Принципи та цілі сучасного адміністративного менеджменту.</li> <li>Поняття стратегічного адміністративного менеджменту та його вплив на досягнення успіху компанії.</li> <li>Інструменти та методи адміністративного менеджменту для оптимізації бізнес-процесів.</li> </ol> |

|   |  |
|---|--|
| 2 | <p><b>Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення</b></p> <p><b>1. Функції адміністративного менеджменту (технологія):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні функції адміністративного менеджменту та їх важливість для успішного функціонування організації;</li> <li>2. Поняття планування в адміністративному менеджменті (Які кроки включає процес планування і як він сприяє досягненню стратегічних цілей?);</li> <li>3. Основні завдання організування в адміністративному менеджменті, їх відображення на структурі організації;</li> </ol> <p><b>2. Методи адміністративного менеджменту:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод SWOT-аналізу та його роль у формуванні стратегічних рішень; переваги та обмеження цього методу;</li> <li>2. Інструменти для прийняття рішень в адміністративному менеджменті ( методи ранжування, матриця прийняття рішень та інші);</li> </ol>  |
| 3 | <p><b>Апарат управління та вимоги до сучасного менеджера -адміністратора</b></p> <p><b>1. Апарат управління:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складові апарату управління організацією: структурні та функціональні аспекти;</li> <li>2. Вплив організаційної структури на спосіб взаємодії між підрозділами та співробітниками;</li> <li>3. Горизонтальна та вертикальна координація в апараті управління;</li> </ol> <p><b>2. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. поняття лідерства та його важливість для менеджера-адміністратора;</li> <li>2. важливість навичок лідерства для створення вмотивованої команди;</li> <li>3. основні навички міжособистісної комунікації менеджера-адміністратора.</li> </ol> <p><b>3. Компетенції та розвиток:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. особистісний розвиток менеджера-адміністратора.( аспекти розвитку особистості , що впливають на успішне управління);</li> <li>2. значення «бути в курсі сучасних тенденцій» у бізнесі та управлінні для менеджера-адміністратора;</li> </ol> |
| 4 | <p><b>Планування в адміністративному менеджменті</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процес планування в адміністративному менеджменті та його роль у досягненні стратегічних цілей організації.</li> <li>2. Основні кроки процесу планування в адміністративному менеджменті: створення цілей, аналіз ситуації, вибір стратегії та інші аспекти.</li> <li>3. Види планів, що використовуються в адміністративному менеджменті ( оперативні, тактичні та стратегічні плани).</li> </ol>  |
| 5 | <p><b>Ресурсне забезпечення в адміністративному менеджменті</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ресурсне забезпечення та його значення для успішної діяльності організації.</li> <li>2. Основні види ресурсів організації (людські ресурси, матеріальні активи, фінанси та інші).</li> <li>3. Визначення потреб та пріоритетів у ресурсному забезпеченні для досягнення стратегічних цілей.</li> <li>4. Поняття ресурсного планування, його роль у забезпеченні належного використання ресурсів.</li> <li>5. Методи та інструменти для оцінки потреб в ресурсах та їх планування.</li> </ol>   |
| 6 | <p><b>Організація праці підлеглих як функція адміністративного менеджменту</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні аспекти організації праці підлеглих -чому ця функція є важливою для успішного управління організацією.</li> <li>2. Планування робочих завдань та обов'язків, його вплив на результативність роботи підлеглих.</li> </ol>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>3. Впровадження принципів диференціації та інтеграції, їх важливість в організації праці підлеглих.</p> <p>4. Делегування та його роль у організації праці. Розподіл відповідальності для досягнення оптимальних результатів.</p>   |
| 7 | <p><b>Контролювання та регулювання бізнес-процесів</b></p> <p>1. Поняття контролювання бізнес-процесів як важливої функції в адміністративному менеджменті.</p> <p>2. Основні принципи та цілі контролювання бізнес-процесів, їх вплив на досягнення ефективності та якості роботи.</p> <p>3. Роль вимірювання та аналізу результатів у контролюванні бізнес-процесів.</p> <p>4. Показники, що допомагають оцінити продуктивність та відхилення у бізнес-процесах.</p> |

### Тематика практичних занять

| №      | Назва теми   |
|--------|--|
| ТЕМА 1 | <p><b>Сучасна концепція та система адміністративного менеджменту</b><br/> <i>Завдання:</i> опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми; порівняти підходи та виділити особливості сучасного адміністративного менеджменту<br/> <b>Робота над кейсами</b></p>   |
| ТЕМА 2 | <p><b>Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення</b><br/> <i>Завдання:</i> Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми</p> <p>1. Функції адміністративного менеджменту (технологія).</p> <p>2. Поняття планування в адміністративному менеджменті (Які кроки включає процес планування і як він сприяє досягненню стратегічних цілей?).</p> <p>3. Основні завдання організування в адміністративному менеджменті, їх відображення на структурі організації.</p> <p><b>Робота над кейсами</b></p> |
| ТЕМА 3 | <p><b>Апарат управління та вимоги до сучасного менеджера – адміністратора</b><br/> <i>Завдання:</i> Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми</p> <p>1. Складові апарату управління організацією: структурні та функціональні аспекти.</p> <p>2. Вимоги до сучасного менеджера-адміністратора.</p> <p>3. Поняття лідерства та його важливість для менеджера-адміністратора;</p> <p>4. Знання та навички в сфері адміністративного менеджменту, що є ключовими для сучасного менеджера-адміністратора.</p> <p><b>Робота над кейсами</b></p>             |
| ТЕМА 4 | <p><b>Планування в адміністративному менеджменті</b><br/> <i>Завдання:</i> Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</p> <p>1. Процес планування в адміністративному менеджменті та його роль у досягненні стратегічних цілей організації.</p> <p>2. Концепція SMART-цілей та її важливість для ефективного планування.</p> <p>3. Вплив планування на внутрішню координацію та згуртованість команди в організації.</p> <p><b>Робота над кейсами</b></p>  |
| ТЕМА 5 | <p><b>Ресурсне забезпечення в адміністративному менеджменті</b><br/> <i>Завдання:</i> Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</p> <p>1. Визначення потреб та пріоритетів у ресурсному забезпеченні для досягнення стратегічних цілей.</p> <p>2. Методи та інструменти для оцінки потреб в ресурсах та їх планування.</p>  |

|        |  |
|--------|--|
|        | 3.Ризики та невизначеність у ресурсному плануванні.<br><i>Робота над кейсами</i>   |
| ТЕМА 6 | <b>Організація праці підлеглих як функція адміністративного менеджменту</b><br><i>Завдання: Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>1.Планування робочих завдань та обов'язків, його вплив на результативність роботи підлеглих.<br>2.Розробка структури організації для організації праці підлеглих; переваги та обмеження централізованих та децентралізованих структур.<br>3.Методи мотивації підлеглих при організації їхньої праці.<br><i>Робота над кейсами</i>  |
| ТЕМА 7 | <b>Контролювання та регулювання бізнес-процесів</b><br><i>Завдання: Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>1.Поняття контролювання бізнес-процесів як важливої функції в адміністративному менеджменті.<br>2.Показники, що допомагають оцінити продуктивність та відхилення у бізнес-процесах.<br>3.Стандарти та критерії для оцінки бізнес-процесів.<br>4.Використання інформаційних технологій у контролі бізнес-процесів.<br>5.Види реакції на виявлені негативні відхилення у бізнес-процесах.<br><i>Робота над кейсами</i> |

### Завдання до самостійної роботи

Самостійна робота студентів в рамках дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум» направлена на засвоєння та поглиблення знань з кожної теми. Вона включає такі види робіт: опрацювання рекомендованих літературних джерел, пошукову роботу, виконання тестових завдань, підготовку презентацій тощо. Для перевірки знань з кожної теми студент може виконати тестові завдання, які знаходяться за наступним посиланням <http://e-learning.econom.chnu.edu.ua/enrol/index.php?id=152> Результати самостійної роботи здобувача оцінюються викладачем на практичних заняттях.

| № | Назва теми (форма контролю)   |
|---|---|
| 1 | Сучасна концепція та система адміністративного менеджменту (дискусія, пошукова робота, тестування)  |
| 2 | Складові процесу адміністративного менеджменту: функції (технологія), методи, управлінські рішення (практична робота, круглий стіл, інтерактивна гра) |
| 3 | Апарат управління та вимоги до сучасного менеджера –адміністратора (розв'язування задач, дискусія)  |
| 4 | Планування в адміністративному менеджменті (пошукова робота, дискусія, круглий стіл)  |
| 5 | Ресурсне забезпечення в адміністративному менеджменті (пошукова робота, дискусія, круглий стіл)   |
| 6 | Організація праці підлеглих як функція адміністративного менеджменту (розв'язування задач, кейс метод) (пошукова робота, дискусія, круглий стіл)      |
| 7 | Контролювання та регулювання бізнес-процесів (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 ( <i>аудиторна та самостійна робота</i> ) |    |    |    |                    |    |    | Кількість балів (екзамен) | Сумар на к-ть балів |
| Змістовий модуль 1   |    |    |    | Змістовий модуль 2 |    |    |                           |                     |
| T1   | T2 | T3 | T4 | T5                 | T6 | T7 | 40                        | 100                 |
| 2  | 3  | 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                      |
| <b>Відмінно</b>               | A (90-100)            | відмінно  |
| <b>Добре</b>                  | B (80-89)             | дуже добре  |
|                               | C (70-79)             | добре   |
| <b>Задовільно</b>             | D (60-69)             | задовільно  |
|                               | E (50-59)             | достатньо   |
| <b>Незадовільно</b>           | FX (35-49)            | (незадовільно)<br>з можливістю повторного складання |
|                               | F (1-34)              | (незадовільно)<br>з обов'язковим повторним курсом   |

#### Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

1. Як розвивається концепція сталого розвитку в адміністративному менеджменті та як вона впливає на стратегії компаній?
2. Основні завдання організування в адміністративному менеджменті, їх відображення на структурі організації;
3. Важливість координації в адміністративному менеджменті;
4. Методи та інструменти для досягнення внутрішньої гармонії процесів;
5. Контроль в адміністративному менеджменті;
6. Відхилення від планів та колективні заходи.
7. Процес планування в адміністративному менеджменті та його роль у досягненні стратегічних цілей організації.
8. Основні кроки процесу планування в адміністративному менеджменті: створення цілей, аналіз ситуації, вибір стратегії та інші аспекти.
9. Види планів, що використовуються в адміністративному менеджменті ( оперативні, тактичні та стратегічні плани).
10. Зовнішні та внутрішні фактори при розробці планів організації.
11. Методики планування в умовах невизначеності.
12. Концепція SMART-цілей та її важливість для ефективного планування.
13. Вплив планування на внутрішню координацію та згуртованість команди в організації.
14. Бюджетування як частини планування. Переваги та виклики, пов'язані з бюджетним процесом.

15. Інструменти та програми в для впровадження та моніторингу планів в адміністративному менеджменті.
16. Методи та інструменти для оцінки потреб в ресурсах та їх планування.
17. Поняття запасів та їх інвентаризація: вплив на ресурсне забезпечення організації.
18. Бюджетування ресурсів та його роль у ресурсному забезпеченні; переваги та виклики, пов'язані з бюджетним плануванням ресурсів.
19. Ризики та невизначеність у ресурсному плануванні.
20. Поняття адаптаційного ресурсного планування, його роль в адаптації до змін у зовнішньому середовищі.
21. Розробка структури організації для організації праці підлеглих; переваги та обмеження централізованих та децентралізованих структур.
22. Координація та співпраця в організації праці. Методи та інструменти для забезпечення узгодженості інтересів.
23. Спрощення бізнес-процесів та впровадження Lean-підходу для покращення організації праці та зменшення витрат.
24. Поняття стандартизації робочих процесів, його вплив на досягнення однорідності та якості результатів.
25. Методи мотивації підлеглих при організації їхньої праці.
26. Форми навчання та розвитку підлеглих для покращення їхніх навичок та вмінь.
27. Необхідність розробляти та впроваджувати плани коригування та вдосконалення бізнес-процесів.
28. Поняття внутрішнього контролю та його вплив на мінімізацію ризиків та уникнення невірностей у бізнес-процесах.
29. Шляхи стимулювання власної відповідальності працівників у контролювання процесів.
30. Використання інформаційних технологій у контролі бізнес-процесів.
31. Види реакції на виявлені негативні відхилення у бізнес-процесах.
32. Стратегії коригування для досягнення оптимальних результатів.

### **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. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. Галушка З.І., д.е.н., доц. Антохов А.А., к.е.н., доц. Запухляк В.М.; к.е.н., доцент Сторощук Б.Д., к.е.н., доц. Терлецька Ю.О., к.е.н., доц. Заволічна Т.Р., к.е.н., ас. Кузьмук І.Я. Чернівці : 2021. 437 с.
2. Білик Р.Р., Варналій З.С., Васильців Т.Г., Іляш О.І. Економічна безпека суб'єктів підприємництва. Підручник. Чернівці: Технодрук. 2020. 458 с.
3. Білик Р.Р., Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л. Бізнес-планування підприємницької діяльності. Навчальний посібник. Чернівці: Технодрук. 2019. 264 с.

4. Фінансова безпека підприємства: Навчальний посібник / З.С. Варналій, З.Б. Живко, Р.Р. Білик, М.О. Живко; за ред. З.С. Варналія. Київ, 2018. 300

#### Допоміжна

1. Соціальний цикл розвитку організації: стратегії виживання в умовах невизначеності. Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка: Випуск 830. 2021. С.71-77 (0,6 друк. арк.) <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/151>
2. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами 2020 Інфраструктура ринку. Випуск 47/2020. С.76-79. (0,8 друк.арк.) <http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/472020ukr/16.pdf>
3. Галушка З.І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету*: Випуск 829. Економіка: 2020. С.52-58. (0,7 друк. арк.) <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/issue/view/12>  
DOI: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2020-829-1>
4. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент» : навч.-метод.посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 102 с.
5. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. 2-ге видання Маріуполь: ПДТУ. 2020. 84 с.
6. Велешук С.С. Техніка адміністративної діяльності: навч.посібник / За заг.ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль, ТНЕУ «Економічна думка». 2021. 320с .
7. Bilyk R. Public Administration and Economic Aspects of Ukraine’s Nature Conservation in Comparison with Poland. In: Kantola J., Nazir S., Salminen V. (eds) *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1209. AHFE 2020. Pp. 258-265. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-50791-6\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-030-50791-6_33)<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85088225056&origin=resultslist>
8. Bilyk R. Competitiveness of higher education system as a sector of economy: conceptual model of analysis with application to Ukraine. In: Ahram T. (eds) *Advances in Intelligent Systems and Computing HSI 2020, AISC 1131*, pp. 439–445. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-39512-4\\_69](https://doi.org/10.1007/978-3-030-39512-4_69) <https://www.scopus.com/sourceid/5100152904>
9. Valentyna Yakubiv, Olena Panukhnyk, Svitlana Shults, Yuliia Maksymiv, Iryna Hryhoruk, Nazariy Popadynets, Rostyslav Bilyk, Yana Fedotova, Iryna Bilyk. Application of Economic and Legal Instruments at the Stage of Transition to Bioeconomy. *Advances in Artificial Intelligence, Software and Systems Engineering – Proceedings of the AHFE 2019 International Conference on Human Factors in Artificial Intelligence and Social Computing, the AHFE International Conference on Human Factors, Software, Service and Systems Engineering, and the AHFE International Conference of Human Factors in Energy*, July 24-28, 2019. Washington D.C., USA : [Springer International Publishing](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20454-9_64), 2019. 965 p. P. 656-666.[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20454-9\\_64](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20454-9_64) <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85067645901&origin=AuthorNamesList&txGid=4a828e2b26b25f56112bbf78fd348263>
10. Сірик З.О., Панухник О.В., Білик Р.Р. Внутрішньо-ресурсний потенціал місцевого самоврядування: особливості використання. *Український журнал прикладної економіки*. Том 5. № 3. 2020. С. 26-41. [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/ujae\\_2020\\_r03\\_a3.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/ujae_2020_r03_a3.pdf)

11. Zinoviy Siryk, Rostyslav Bilyk, Olena Panukhnyk. Territorial framework of local self-government: basis of legislative regulation. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. Vol. 7. No. 3 (2020). P. 147-155.

### Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Міжнародної асоціації управління проєктами (IPMA). URL: <http://www.ipma.world/>
2. Бібліотека з менеджменту. URL: <http://management.com.ua>
3. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>
4. Офіційний сайт Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку. URL: <http://wdc.org.uk/sustainabledevelopment/> publications.
5. Офіційна сторінка статистичної бази ООН. URL: <http://www.trademap.org>
6. Інститут проєктного менеджменту/ URL: <https://www.pmi.org/>
7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. ПОСТАНОВА КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ від 5 серпня 2020 р. № 695 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>  
Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2027 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>
8. Чернівці 2030. Інтегрована концепція розвитку міста. <http://chernivtsi2030.cv.ua>
9. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua>
11. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/external/>
12. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>
13. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://www.google.com/search?client=opera&q=Стратегія+сталого+розвитку+України+до+2030+року&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

### 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-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu.pdf> ;
- ✓ «Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» <https://www.chnu.edu.ua/media/n5nbzwb/polozhennia-chnu-pro-plahi-at-2023plusdodatky-31102023.pdf> .

**Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича**

**Економічний факультет**

**Кафедра маркетингу, інновацій та регіонального розвитку**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

**Декан економічного факультету**

**Роман ГРЕШКО**

**«28» серпня 2025 року**



**РОБОЧА ПРОГРАМА**

**навчальної дисципліни**

**ІННОВАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА**

**обов'язкова**

**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 «Інновації та інноваційна економіка» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальність D3 Менеджмент, 2025 рік.

**Розробники:**

**Буднікевич І.М.**, професор кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, д.е.н.

**Фень К.С.**, асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, к.е.н.

**Викладачі**, що забезпечують читання даної навчальної дисципліни:

**Буднікевич І.М.**, професор кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, д.е.н.

**Фень К.С.**, асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, к.е.н.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**Затверджено** на засіданні кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку

*протокол № 1 від «27» серпня 2025 р.*

Завідувач кафедри  **Ірина БУДНІКЕВИЧ**

**Схвалено** методичною радою економічного факультету

*Протокол № 1 від « 27 » серпня 2025 р.*

Голова методичної ради

економічного факультету  **Ірина НИКИФОРАК**

**1. Мета навчальної дисципліни:** формування у студентів цілісної системи знань і навичок, необхідних для функціонування бізнесу в умовах інноваційної економіки, впровадження інновацій та реалізації інноваційних проєктів, менеджменту, маркетингу та комерціалізації інновацій, стратегічного та тактичного управління інноваціями, організації інноваційної діяльності на рівні держави, регіону і окремого підприємства.

Результатом вивчення дисципліни «Інноваційна економіка» є підкріплення здобувачами освіти за **ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»** таких компетентностей:

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.

СК7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість

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

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком

**Програмні результати навчання за ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»**

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

ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

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

ПРН17\* Проектувати 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.

## 3. Опис навчальної дисципліни «Інноваційна економіка»

| Форма навчання | Рік підготовки | Семестр | Кількість |       | Кількість годин |           |             |             |                   |                        | Вид підсумкового контролю |
|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------------|------------------------|---------------------------|
|                |                |         | кредитів  | годин | лекції          | практичні | семінарські | лабораторні | самостійна робота | індивідуальні завдання |                           |
| Денна          | 1              | 10      | 4         | 120   | 16              | 30        |             |             | 74                |                        | Екзамен                   |
| Заочна         | 1              | 10      | 4         | 120   | 4               | 4         |             |             | 112               |                        | Екзамен                   |

## 3.2. 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. |    |
| Тема 1. Інноваційна економіка: концепції, глобальні тенденції та виклики розвитку | 9               | 1            | 2  |     |     | 6    | 9            | 1            |   |     |     |      | 8  |
| Тема 2. Інновації та інноваційний процес  | 9               | 1            | 2  |     |     | 6    | 8            |              |   |     |     |      | 8  |
| Тема 3. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку.                       | 13              | 2            | 4  |     |     | 7    | 12           | 1            |   |     |     |      | 11 |
| Тема 4. Стратегічне та операційне управління інноваціями                          | 13              | 2            | 4  |     |     | 7    | 12           |              | 2 |     |     |      | 10 |
| Тема 5. Маркетинг інновацій та комерціалізація нововведень                        | 13              | 2            | 4  |     |     | 7    | 12           | 1            |   |     |     |      | 11 |
| Тема 6. Управління персоналом в інноваційній організації                          | 10              | 2            | 2  |     |     | 6    | 12           | 1            |   |     |     |      | 11 |
| Тема 7. Фінансування та інвестиційне забезпечення інновацій                       | 9               | 1            | 2  |     |     | 6    | 10           |              |   |     |     |      | 10 |
| Тема 8. Венчурне підприємництво   | 10              | 1            | 2  |     |     | 7    | 12           |              |   |     |     |      | 10 |
| Тема 9. Інтелектуальна власність та її роль в інноваційній економіці              | 10              | -            | 2  |     |     | 8    | 9            |              |   |     |     |      | 9  |
| Тема 10. Інноваційний розвиток бізнесу та інноваційні проєкти                     | 14              | 2            | 4  |     |     | 8    | 14           |              | 2 |     |     |      | 12 |
| Тема 11. Державна інноваційна політика  | 10              | 2            | 2  |     |     | 6    | 10           |              |   |     |     |      | 10 |
| Усього годин  | 120             | 16           | 30 | 0   | 0   | 74   | 120          | 4            | 4 | 0   | 0   | 112  |    |

## **Плани лекцій**

### **Лекція 1. Інноваційна економіка, інновації та інноваційний процес**

1. Концепції нової економіки: інноваційна та інформаційна економіка, економіка знань та економіка даних.
2. Інноваційна економіка: суть, ознаки, чинники формування та розвитку.
3. Глобальні тенденції інноваційних процесів у сучасній економіці.
4. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку української економіки.
5. Суть та класифікація інновацій. Проривні інновації та підривні інновації.
6. Еволюція інноваційних процесів у сучасній економіці.

### **Лекція 2. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку**

1. Основні організаційні форми інноваційної діяльності.
2. Особливості спеціалізованих та комплексних інноваційних організацій.
3. Еволюція та сучасні форми бізнес-інкубаторів.
4. Акселератори та стартапи
5. Наукові парки та технопарки.
6. Технополіси як інтегровані інноваційні екосистеми
7. Регіони науки та інновацій: глобальні та регіональні моделі

### **Лекція 3. Стратегічне та операційне управління інноваціями**

1. Суть та механізм стратегічного управління інноваціями
2. Інноваційна стратегія підприємства та особливості її формування
3. Поняття та види інноваційних стратегій
4. Типи стратегічної інноваційної поведінки компаній
5. Інноваційна політика компанії
6. Інструменти та методи інноваційного менеджменту

### **Лекція 4. Маркетинг інновацій та комерціалізація нововведень**

1. Значення маркетингу в комерціалізації інновацій.
2. Комплекс маркетингу інновацій
3. Особливості маркетингу високотехнологічних продуктів і технологій
4. Організація системи збуту інноваційних продуктів.
5. Трансфер технологій як елемент комерціалізації.
6. Управління процесом комерціалізації інновацій

### **Лекція 5. Управління персоналом в інноваційній організації**

1. Особливості управління персоналом в інноваційних організаціях
2. Формування інноваційного клімату та культури в організації
3. Методи стимулювання креативності та інноваційності персоналу

4. Цифрові технології в управлінні персоналом інноваційних організацій.
5. Організація командної роботи в інноваційних стартапах
6. Фактори що посилюють та послаблюють новаторство в організації

### **Лекція 6. Фінансування та інвестиційне забезпечення інновацій**

1. Завдання та зміст системи фінансування інноваційної діяльності
2. Види і джерела фінансування інноваційної діяльності
3. Особливості міжнародного фінансування інновацій
4. Інноваційні фінансові інструменти
5. Стан фінансування інноваційної діяльності в Україні.
6. Фінансування інноваційної діяльності венчурним капіталом

### **Лекція 7. Інноваційний розвиток бізнесу та інноваційні проєкти**

1. Проєктування інноваційного розвитку бізнесу
2. Суть та види інноваційних проєктів
3. Компоненти та структура інноваційного проєкту
4. Процес розробки та управління інноваційними проєктами
5. Управління ризиками в інноваційних проєктах
6. Оцінка ефективності інноваційних проєктів

### **Лекція 8. Державна інноваційна політика**

1. Суть та інструменти інноваційної політики
2. Основні напрямки державного стимулювання інноваційної діяльності
3. Суть та компоненти національних інноваційних систем
4. Інструменти державної інноваційної політики в НІС
5. Взаємодія стейкхолдерів у національних інноваційних системах
6. Досвід зарубіжних країн у розвитку національних інноваційних систем

### Теми практичних занять

| №   | Назва теми   |
|-----|--|
| 1   | <p><b>Інноваційна економіка: концепції, глобальні тенденції та виклики розвитку</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепції нової економіки: інноваційна та інформаційна економіка, економіка знань та економіка даних.</li> <li>2. Інноваційна економіка: суть, ознаки, чинники формування та розвитку.</li> <li>3. Економічний вплив інновацій на сучасні ринки.</li> <li>4. Глобальні тенденції інноваційних процесів у сучасній економіці.</li> <li>5. Інноваційні рейтинги та світовий інноваційний індекс.</li> <li>6. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку української економіки.</li> <li>7. Етика та соціальні аспекти інноваційної економіки.</li> </ol> |
| 2   | <p><b>Інновації та інноваційний процес</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суть та класифікація інновацій.</li> <li>2. Проривні інновації (breakthrough innovations) як основа довгострокового розвитку.</li> <li>3. Підривні інновації (disruptive innovations): вплив на ринкову динаміку та економічну трансформацію.</li> <li>4. Еволюція інноваційних процесів у сучасній економіці.</li> <li>5. Види інноваційної діяльності.</li> <li>6. Роль технологій у трансформації інноваційних процесів.</li> </ol>  |
| 3   | <p><b>Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку.</b><br/>Кейс-стаді</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні організаційні форми інноваційної діяльності.</li> <li>2. Особливості спеціалізованих та комплексних інноваційних організацій.</li> <li>3. Еволюція бізнес-інкубаторів.</li> <li>4. Сучасні форми бізнес-інкубаторів</li> <li>5. Акселератори.</li> <li>6. Наукові парки та технопарки.</li> <li>7. Технополіси як інтегровані інноваційні екосистеми</li> <li>8. Регіони науки та інновацій: глобальні та регіональні моделі</li> </ol>   |
| 4   | Ділова гра «Розробка стартапу»   |
| 5-6 | <p><b>Стратегічне та операційне управління інноваціями</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суть та механізми стратегічного управління інноваціями</li> <li>2. Визначення, принципи, процеси (аналіз, планування, контроль) у контексті інновацій.</li> <li>3. Формування інноваційної стратегії підприємства: етапи та особливості</li> <li>4. Етапи розробки інноваційної стратегії.</li> <li>5. Класифікація інноваційних стратегій.</li> <li>6. Типи стратегічної інноваційної поведінки компаній</li> <li>7. Інноваційна політика компанії.</li> </ol>   |

|       |  |
|-------|--|
|       | 8. Принципи підтримки інновацій.<br>9. Інструменти та методи управління нововведеннями.<br>10. Практичні підходи в інноваційному менеджменті (Agile, дизайн-мислення, управління знаннями).  |
| 7     | <b>Маркетинг інновацій.</b><br>1. Комплекс маркетингу інновацій.<br>2. Рівні товару та цінності інновацій для покупця.<br>3. Методи маркетингових досліджень для нових продуктів<br>4. Позичування інноваційного продукту.<br>5. Стратегії і моделі ціноутворення на кардинально нові товари, на нові модифіковані товари, на нові товари-імітатори.<br>6. Особливості маркетингу високотехнологічних продуктів і технологій |
| 8     | <b>Трансфер та комерціалізація нововведень.</b><br>1. Моделі дифузії інновацій.<br>2. Трансфер технологій як елемент комерціалізації.<br>3. Способи комерціалізації інновацій.<br>4. Управління процесом комерціалізації інновацій<br>5. Оцінка ринкової ефективності інноваційних продуктів<br>6. Розробка пакета пропозицій із продажу ліцензії.   |
| 9     | <b>Нові підходи та інструменти підвищення інноваційних компетенцій персоналу організації</b><br>1. Формування інноваційного клімату та культури в організації<br>2. Методи стимулювання креативності та інноваційності персоналу<br>3. Організація командної роботи в інноваційних стартапах<br>4. Ділова гра «Методи генерування ідей».   |
| 10    | <b>Фінансування та інвестиційне забезпечення інновацій</b><br>1. Класифікація джерел фінансування інновацій<br>2. Кейс-стаді «Міжнародне фінансування інновацій»<br>3. Розробка стратегії використання інноваційних фінансових інструментів<br>4. Аналіз стану фінансування інновацій в Україні  |
| 11    | Майстер-клас від запрошеного стейкхолдера на тему «Венчурне фінансування».<br>Симуляція переговорів із венчурним інвестором.   |
| 12    | <b>Інтелектуальна власність та її роль в інноваційній економіці.</b><br>1. Аналіз ролі інтелектуальної власності в інноваційній діяльності<br>2. Класифікація видів інтелектуальної власності<br>3. Розробка стратегії управління інтелектуальною власністю<br>4. Аналіз державної політики у сфері інтелектуальної власності в Україні<br>5. Майстер-клас від експерта з інтелектуальної власності                          |
| 13-14 | <b>Розробка, обґрунтування та промоція ідеї інноваційного проєкту</b>  |
| 15    | <b>Студентський форум «Державна інноваційна політика»</b>  |

## **Практичне заняття №4**

### **«Стартапінг»**

Метою практичного заняття є закріплення знань про створення, управління та масштабування стартапів, розвиток навичок розробки бізнес-ідей, планування проєктів, залучення фінансування, маркетингу та управління командами в стартапах. Завдання:

- 1) Група з 3–4 студентів генерує ідею стартапу в одній із галузей (наприклад, EdTech, зелені технології, HealthTech). Потрібно описати проблему, яку вирішує стартап, цільову аудиторію та унікальну ціннісну пропозицію (UVP). Розробити бізнес-план для стартапу, включаючи аналіз ринку, фінансову модель, маркетингову стратегію та план управління командою. Підготувати презентація ідеї (до 15 хвилин) у форматі інфографіки.
- 2) Рольова гра «Симуляція пітчу для інвесторів». У групах (2–3 особи) студенти розробляють пітч для венчурного інвестора, презентуючи ідею стартапу попереднього завдання. Пітч має включати опис продукту, бізнес-модель, фінансові потреби та прогноз прибутковості. Рольова гра (пітч до 7 хвилин) із записом для аналізу та зворотним зв'язком від «інвесторів» (викладач/студенти).

## **Практичне заняття №10**

### **«Фінансування та інвестиційне забезпечення інновацій»**

- 1) Кейс-стаді: Міжнародне фінансування інновацій. Проаналізувати кейс міжнародного фінансування інноваційного проєкту (наприклад, фінансування стартапу через Horizon Europe або венчурні фонди США). Визначити особливості міжнародного фінансування, оцінити переваги та виклики. Груповий захист кейсу (презентація до 10 хвилин) із використанням інфографіки.
- 2) Розробка стратегії використання інноваційних фінансових інструментів. У командах студенти розробляють стратегію фінансування для гіпотетичного стартапу (наприклад, у сфері зелених технологій чи AI), використовуючи інноваційні фінансові інструменти, такі як краудфандинг, токенизація чи венчурні фонди. Презентація стратегії (до 15 хвилин) з обґрунтуванням вибору інструментів і прогнозом результатів.
- 3) Рольова гра «Симуляція переговорів із венчурним інвестором». Студенти у групах (2–3 особи) готують пітч для венчурного інвестора, презентуючи інноваційний проєкт (наприклад, стартап у сфері EdTech чи біотехнологій). Потрібно обґрунтувати потребу у фінансуванні, оцінити ризики та запропонувати умови співпраці. Пітч до 7 хвилин з подальшим зворотним зв'язком від «інвесторів» (викладач або студенти).

## **Практичне заняття №12**

### **«Інтелектуальна власність та її роль в інноваційній економіці»**

Ділова гра «Розробка стратегії управління інтелектуальною власністю. Завдання: У командах студенти розробляють стратегію управління ІВ для гіпотетичного стартапу (наприклад, у сфері AI, біотехнологій чи зелених

технологій). Стратегія має включати вибір об'єктів ІВ, механізми захисту (патенти, ліцензії) та план монетизації (продаж ліцензій, франчайзинг). Підготувати презентацію стратегії (до 15 хвилин)

### **Практичне заняття №13-14**

#### **Індивідуальне / Групове проєктне завдання**

#### **«Розробка, обґрунтування та промоція ідеї інноваційного проєкту»**

Обсяг роботи: 1) Пояснююча записка (15-20 сторінок формату А4 на одному боці аркуша, кегль 14, інтервал 1,5). 2) Презентація 25-30 слайдів із медіа-супроводом 20 хвилин.

Об'єкт: Обґрунтування виконується для конкретного підприємства чи виду діяльності. Виконавці: група студентів з 4-5 осіб.

Загальна оцінка за проєкт розподіляється між учасниками самостійно відповідно до індивідуального вкладу.

#### ***Орієнтовна структура ОДЗ:***

Резюме.

1. Розробка (опис) ідеї інновації.
2. Дослідження ринку і ринкових перспектив впровадження інновації в сфері управління персоналом.
3. Аналіз очікуваних витрат і результатів (з урахуванням факторів ризику), оцінка соціальної та економічної доцільності інноваційного проєкту.
4. Розроблення орієнтовного плану-графіка реалізації інноваційного проєкту.
5. Розробка презентації проєкту для потенційних інвесторів.
6. Підготовка контенту для промоції інноваційного проєкту.
7. Список використаних джерел інформації.

Додатки (за необхідності).

Завдання обирається та виконується за бажанням студентів і оцінується максимально в 10 балів для кожного учасника (бали студенти розподіляють самостійно, враховуючи внесок кожного в спільний проєкт)

**Зміст завдань для самостійної роботи з курсу  
«Інновації та інноваційна економіка»**

|  |          |
|--|----------|
| <b>Тема 1. Інноваційна економіка: концепції, глобальні тенденції та виклики розвитку</b>   | <b>6</b> |
| <p>1. Після вивчення наведеного теоретичного матеріалу та самостійної роботи з рекомендованими літературними джерелами необхідно підготувати і провести реферативне дослідження на тему «Інноваційна економіка». У дослідженні розглянути одне з питань:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підходи до оцінки рівня інноваційного розвитку національної економіки</li> <li>- Організація статистичних спостережень та оцінки фактичного стану інноваційної сфери,</li> <li>- Рейтинги інноваційних економік.</li> <li>- Рейтинг інноваційних економік Bloomberg.</li> <li>- Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index)</li> <li>- «Підривні» та «проривні» інновації.</li> <li>- Зміна поняття товару в інформаційному суспільстві та знанневій економіці.</li> <li>- Формування інноваційної економіки в країнах, які перебували на периферії світової економіки.</li> <li>- Інновації в ESG-стратегіях.</li> <li>- Глобальна база даних по брендам</li> </ul> | 2        |
| 2. Опрацювати методичні вказівки до використання методу конкретних ситуацій. Прочитати та проаналізувати ситуаційну вправу. Дати відповідь на запитання та виконати завдання до кейсової ситуації. Підібрати додатковий матеріал до кейсу.   | 2        |
| 3. Підготовка до участі в круглому столі «Інновації військового часу»  | 1        |
| <b>Тема 2. Інновації та інноваційний процес</b>  | <b>6</b> |
| - Підготувати доповідь про приклади найбільш успішних інновацій в сучасній економіці.  | 1        |
| - Підготувати приклади успішних та провальних інновацій.   | 1        |
| - Повідомлення про інноваційну складову українського експорту (окремої галузі). Дати характеристику стану та рівня розвитку сучасного високотехнологічного сектору України.  | 2        |
| - Есе «Як війни та пандемії впливають на еволюцію інноваційної діяльності?»  | 2        |
| <b>Тема 3. Сучасні організаційні форми інноваційного розвитку.</b>   | <b>7</b> |
| <p>Після вивчення наведеного теоретичного матеріалу та самостійної роботи з ресурсами мережі Інтернет підготувати презентацію пошукового дослідження на одну із запропонованих тем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підготовка презентації пошукового дослідження з організації діяльності технопарків (світовий досвід)</li> <li>- Підготовка презентації пошукового дослідження з організації діяльності бізнес-інкубаторів (світовий досвід)</li> <li>- Підготовка презентації пошукового дослідження з організації діяльності виставок інновацій (світовий досвід)</li> <li>- Підготовка презентації пошукового дослідження з організації діяльності технополісів (світовий досвід)</li> <li>- Підготовка презентації про акселераторах та стартапах в Україні</li> </ul>   | 3        |
| Повідомлення по темі «Стратегічні інноваційні альянси»   | 2        |
| Прочитати та проаналізувати ситуаційну вправу. Дати відповідь на запитання та виконати завдання до кейсової ситуації. Підібрати додатковий матеріал до кейсу.  | 2        |

|  |          |
|--|----------|
| <b>Тема 4. Стратегічне та операційне управління інноваціями</b>  | <b>7</b> |
| - Підібрати, проаналізувати та зробити висновки зі статистичних даних пов'язаних з інноваційним розвитком обраного ринку, визначити інноваційно-технологічні тенденції конкретного ринку.  | 2        |
| - Прочитати та проаналізувати ситуаційну вправу. Дати відповідь на запитання та виконати завдання до кейсової ситуації. Підібрати додатковий матеріал до кейсу.  | 2        |
| - Підготувати ситуаційну вправу з маркетингових стратегій провідних компаній. Сформувати та висловити свої думки з приводу успішності маркетингової підтримки інноваційних стратегій провідних компаній. Сформулювати запитання та завдання до кейсових ситуацій.  | 1        |
| - Аналіз успішного стартапу. Обрати реальний стартап (наприклад, Grammarly, Airbnb, Bolt) і провести аналіз його успіху, оцінюючи бізнес-модель, джерела фінансування, маркетингову стратегію та інноваційну складову. Необхідно визначити ключові фактори успіху та можливі ризики. Підготувати індивідуальну аналітичну записку (до 2 сторінок) із використанням відкритих джерел. | 2        |
| <b>Тема 5. Маркетинг інновацій та комерціалізація нововведень</b>  | <b>7</b> |
| - Підготувати доповідь про ключові тренди технологічних, соціальних, екологічних та економічних нововведень.   | 2        |
| - Підготувати повідомлення про франшизи як спосіб комерціалізації інновацій  | 1        |
| - Моделювання прикладів трансферу і комерціалізації інноваційних технологій  | 1        |
| - Підібрати приклади інструментів брендингу: інбрендингу, продакт плейсменту технологічних товарів, парасоликові бренди, управління репутацією   | 1        |
| - Прочитати та проаналізувати ситуаційну вправу. Дати відповідь на запитання та виконати завдання до кейсової ситуації. Підібрати додатковий матеріал до кейсу.  | 2        |
| <b>Тема 6. Управління персоналом в інноваційній організації</b>  | <b>6</b> |
| - Пошукове дослідження: «Основні методи стимулювання інноваційної активності працівників та генерування нових ідей»  | 2        |
| - Прочитати та проаналізувати ситуаційну вправу. Дати відповідь на запитання та виконати завдання до кейсової ситуації. Підібрати додатковий матеріал до кейсу.  | 2        |
| - Дослідити бренд обраного роботодавця. Проаналізувати стан ринку праці у відповідній галузі.  | 2        |
| <b>Тема 7. Фінансування та інвестиційне забезпечення інновацій</b>   | <b>8</b> |
| - Повідомлення щодо досвіду зарубіжних компаній у застосуванні новітнього інструментарію фінансування інноваційної діяльності економічних суб'єктів  | 3        |
| - Прочитати та проаналізувати ситуаційну вправу. Дати відповідь на запитання та виконати завдання до кейсової ситуації. Підібрати додатковий матеріал до кейсу.  | 2        |
| - Розробка чек-листу для вибору інвестора.   | 3        |
| <b>Тема 8. Венчурне підприємництво</b>   | <b>7</b> |
| Підготовка доповідей та презентація з узагальнення досвіду зарубіжних країн в організації діяльності венчурних фірм, бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів; розвитку малих наукомістких форм в Україні; діяльності венчурних фондів за кордоном та в Україні.   | 3        |
| Підготовка до круглого столу «Високотехнологічні стартапи»   | 2        |
| Прочитати та проаналізувати ситуаційну вправу. Дати відповідь на запитання та виконати завдання до кейсової ситуації. Підібрати додатковий матеріал до кейсу.  | 2        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Тема 9. Інтелектуальна власність та її роль в інноваційній економіці</b>   | <b>8</b>  |
| - <i>Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку певної техніки чи технології. Аналіз ринку наукових досліджень (розробок) (джерела: BOIT «World Intellectual Property Indicators», IFI CLAIMS «IFI CLAIMS ANNOUNCES. GLOBAL PATENT HOLDERS», IFI Global 250, IFI CLAIMS Live 1000, Reputation; Institution Global Rep TrakTM</i>  | 2         |
| - <i>Провести патентний пошук для самостійно обраного продукту</i>  | 2         |
| - <i>Аналіз ролі інтелектуальної власності в інноваційній діяльності. Обрати компанію чи стартап і проаналізувати як інтелектуальна власність (патенти, торговельні марки, авторські права) сприяє її інноваційному розвитку та конкурентоспроможності. Підготувати індивідуальну аналітичну записку (до 2 сторінок) із використанням відкритих джерел, таких як патентні бази (Google Patents, Espacenet) (ЗКЗ).</i> | 2         |
| - <i>Сформувати порівняльну таблицю видів ІВ (патенти, авторські права, торговельні марки, промислові зразки) за критеріями: сфера застосування, термін захисту, приклади використання в інноваційних проєктах, витрати на реєстрацію. Підготувати презентацію таблиці з подальшим обговоренням.</i>  | 2         |
| <b>Тема 10. Інноваційний розвиток бізнесу та інноваційні проєкти</b>  | <b>8</b>  |
| - <i>Опрацювання методики оцінки інноваційних проєктів та виконання розрахункових завдань.</i>  | 5         |
| - <i>Дослідження ринку потенційного інноваційного проєкту..</i>   | 3         |
| <b>Тема 11. Державна інноваційна політика</b>   | <b>6</b>  |
| - <i>Підготовка тез/доповіді на факультетський Форум інновацій</i>  | 6         |
| - <i>Підготовка презентацій «Національна інноваційна політика країни»</i>   | 3         |
| <b>Всього</b>   | <b>74</b> |

## ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ФОРМИ ТА МЕТОДИ НАВЧАННЯ

Інтерактивні словесні методи (лекція, дискусія, бесіда, консультація тощо). Кейс-стаді.

Індивідуальні та командні проєктні завдання.

Візуалізація та презентація результатів.

Дослідницька робота з інформаційними ресурсами.

Самостійна робота над індивідуальним завданням.

Підготовка тез/доповіді на конференцію, участь у круглих столах.

Тренінги, коучі, майстер-класи від запрошених стейкхолдерів.

Реферативні та пошукові дослідження, підготовка аналітичних записок.

Неформальна освіта.

## СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНЮВАННЯ

**Поточний контроль.** Презентація індивідуальних аналітичних робіт (аналітичні звіти, есе, реферативні дослідження). Виконання ситуаційних вправ. Захист бізнес-кейсів. Презентація творчих і проєктних завдань. Публікація тез або коротких дослідницьких матеріалів. Розробка та презентація інноваційних проєктів. Сертифікати курсів неформальної освіти.

Здобувачі виконують індивідуальне / групове навчально-дослідницьке завдання. ІНДЗ виконується за власною ініціативою, бажанням здобувача освіти, крім обов'язкових видів контролю. Передбачено виконання групового інноваційного проєкту. Виконання ІНДЗ дає можливість отримати додаткові бали з метою поліпшення результатів поточного контролю або отримання оцінки за підсумковим контролем автоматично.

**Підсумковий контроль** – екзамен у тестовій формі

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

### Розподіл балів, які отримують студенти

| Поточне оцінювання (аудиторна та самостійна робота) |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     | Кількість балів (екзамен) | $\Sigma$ балів |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|---------------------------|----------------|
| T1  | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | T9 | T10 | T11 | Тести                     |                |
| 6   | 5  | 6  | 6  | 6  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4   | 10  | 40                        | 100            |

Екзамен включає 40 тестів і оцінюється в 40 балів. Сума оцінок дозволяє сформулювати підсумкову оцінку на основі використовуваної числової шкали.

### 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)<br>з можливістю повторного складання |
|                               | F (1-34)              | (незадовільно)<br>з обов'язковим повторним курсом   |

Основний наголос повинен робитися на практичному використанні та закріпленні отриманих теоретичних знань через організацію тренінгів, вирішення управлінських ситуацій, аналізу практики впровадження інновацій, підготовки власних кейсів. Невід'ємним компонентом навчання є організація круглих столів, форуму, семінарів із залученням експертів та запрошених лекторів з метою наближення навчального процесу до практики організації та управління інноваціями. Обов'язковою є самостійна творча робота з актуальних проблем теорії та практики інновацій для глибшого й ґрунтовнішого вивчення зарубіжного досвіду інноватики, виконання самостійних завдань зі збірника ситуаційних вправ, підготовка групового інноваційного проєкту.

## ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Що стало головним чинником переходу від постіндустріальної економіки до інноваційної економіки і коли це почало відбуватися?
2. Що таке інновація, її характеристика.
3. Роль інновації в сучасній економіці, її значимість в процесі еволюції господарських систем.
4. Що характеризує інноваційну економіку або економіку, засновану на знаннях?
5. Які фактори визначають джерела зростання в інноваційній економіці (неоекономіки)?
6. Інновація з позиції мікроекономічного аналізу.
7. Які інституційні чинники прискорення інноваційних процесів?
8. Які основні підходи до визначення поняття «інновація» і в чому причина такого великого розмаїття трактувань?
9. Хто і навіщо, на думку Й. Шумпетер, здійснює нововведення?
10. Які головні якісні особливості сучасного економічного розвитку?
11. У чому полягає основний соціально-економічний ефект реалізації результатів інноваційної діяльності?
12. У чому полягає основне протиріччя інноваційної діяльності?
13. Опишіть рішення, які приймаються компаніями для нівелювання ризиків невизначеності нововведень.
14. Обґрунтуйте універсальність позитивної формули "інновації - економічне зростання".
15. Назвіть основні відмінності між екстенсивним та інтенсивним видами відтворення.
16. Які чинники інноваційної діяльності, їх зміни в процесі економічного розвитку?
17. Який зв'язок між витратами на НДДКР і зростанням обсягів виробництва, зайнятості, інвестицій і т.д.?
18. Охарактеризуйте основні фази відтворювального процесу.
19. Яка роль інноваційної діяльності в сучасних економічних умовах?
20. Що являє собою інноваційний процес?
21. Назвіть головні і специфічні характеристики інноваційного процесу.
22. Розкрийте специфічні характеристики інноваційного процесу.
23. Що таке розповсюдження чи дифузія інновацій, чим обумовлена їх швидкість?
24. Назвіть фази інноваційного процесу.
25. Циклічність інновацій. Які фази інноваційного циклу? Чому потрібен механізм мультициклічності інноваційних процесів?
26. Найважливіші суб'єкти інноваційної діяльності.
27. Опишіть методи ініціювання інновацій
28. Опишіть методи та технології генерування нових ідей.
29. Що таке венчурне підприємництво? Організаційні форми венчурних капіталовкладень.

30. Що таке трансфер технологій? Об'єкти трансферу технологій. Види передачі (трансферу) технологій.
31. Які фінансові інститути працюють з інноваційними компаніями?
32. Які основні принципи організації фінансування інноваційного процесу?
33. Емісія цінних паперів як найважливіше джерело фінансування інновацій.
34. Опишіть моделі фінансування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.
35. Опишіть методи управління інноваціями сфері фінансів, банківської справи та страхування.
36. Наведіть приклади застосування інноваційних підходів в сфері фінансів, банківської справи та страхування
37. Які основні ринкові механізми формування цін на інноваційну продукцію?
38. Які фактори враховуються в процесі ціноутворення на інноваційну продукцію?
39. Що таке дифузія інновацій?
40. Що таке трансфер інновацій, його інституційно-правові форми.
41. Які основні функції держави при здійсненні інноваційної політики та методи реалізації цієї політики?
42. Прямі методи регулювання інноваційної діяльності. Досвід зарубіжних країн.
43. Непрямі методи регулювання інноваційної діяльності. Досвід зарубіжних країн.
44. Які основні напрямки державної інноваційної політики?
45. Що забезпечує реалізацію основних напрямів державної інноваційної політики?
46. Які елементи інституційно-правової основи інноваційного розвитку економіки?
47. Опишіть сценарії інноваційного розвитку, які застосовуються окремими країнами. Що вартує використати в Україні?
48. Що таке національна інноваційна система, її елементи.
49. Методи інституціалізації інноваційної діяльності.
50. Основні положення Закону України "Про інноваційну діяльність".
51. У чому різниця лінійної і нелінійної моделі інноваційного процесу?
52. Назвіть характерні ознаки нелінійного інноваційного процесу.
53. Які найважливіші елементи і стилі управління інноваціями в компанії, фірмі?
54. Що таке інноваційна культура?
55. Назвіть найбільш суттєві елементи нових організаційних форм в компанії, фірмі.
56. Які основні типи інноваційної стратегії компанії?
57. Опишіть стратегії розвитку соціально-економічних систем.
58. Назвіть і коротко охарактеризуйте основні стадії життєвого циклу інноваційного продукту.
59. Чому необхідна інноваційна модернізація економіки України?
60. Які, на вашу думку, основні передумови, умови і напрямки переходу до

- інноваційного соціально орієнтованого розвитку України?
61. Які моделі формування інноваційної інфраструктури?
  62. Які чинники, що стримують інноваційний розвиток України?
  63. У чому полягає специфіка венчурного інвестування? Назвіть основних учасників процесу венчурного інвестування. Які завдання вони вирішують?
  64. Яку роль відіграють венчурні фонди і керуючі ними компанії? Опишіть основні стадії руху венчурного капіталу.
  65. Як держава може підтримувати малі інноваційні підприємства?
  66. Що таке національна інноваційна система, які її складові?
  67. Роль держави у формуванні національної інноваційної системи.
  68. Чому, на ваш погляд, роль науки та освіти є вирішальною в формуванні національної інноваційної системи.
  69. У чому полягає сенс правового регулювання інноваційної діяльності та якими нормативно-правовими актами воно представлено?
  70. Який взаємозв'язок понять «інтелектуальна власність», «інтелектуальний продукт», «промислова власність», «винахід»?
  71. Яку функцію виконує патент в правовому регулюванні інноваційної діяльності і на які об'єкти промислової власності він видається?
  72. Що таке ліцензування і яку роль воно відіграє в торгівлі технологіями?

## Список рекомендованої літератури

### Основна література

1. Вовк І.П. Маркетинг інновацій. Курс лекцій / Укладачі: І. П. Вовк, Ю. Я. Вовк // Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 44 с.
2. Гавриш О.А., Дергачова В.В., Кравченко М.О. та ін. Менеджмент стартап проєктів: підручник. Київ: КПІ ім Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 344 с.
3. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с
4. Збірник ситуаційних (кейсових) завдань з навчальних дисциплін «Інновації та інноваційна економіка», «Інноваційний розвиток підприємства», «Інновації та маркетинг інновацій», «Маркетинг інновацій», «Digital-marketing», «Технології та новації». Навчальний посібник. / уклад. І.М. Буднікевич, Є.І. Венгер, О.В.Кифяк, І.А. Крупенна. Чернівці: Чернів. нац. ун-т, 2021. 172 с.
5. Інноваційний розвиток підприємств в парадигмі інтелектуалізації економіки : монографія. [Н. В. Лохман та ін. ; під ред. Н. В. Лохман] ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кременчук : Щербатих О. В., 2020. 205 с.
6. Інноваційний маркетинг: навч. посібник. / В.В. Барабанова, Г.А. Богатирьова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 145 с.
7. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник / П.Г.Перерва [та ін.] ; ред.: П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобелева; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Планета-Прінт, 2019. 1002 с
8. Комерціалізація інновацій: колект. Монографія. За заг. ред. д.е.н, проф. Ілляшенка С. М., д.е.н, доц. Біловодської О. А. Суми : Триторія, 2020. 263 с.
9. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
10. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія. За ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. 615 с
11. Маркетинг технічних інновацій: навч. посіб. / М.К. Сукач, І.В. Ніколенко, Г.О. Оборський та ін.; за ред. д.т.н., проф. М.К. Сукача. К.: Видавництво Ліра-К, 2016. 414 с
12. Менеджмент стартап проєктів: підручник / О.А. Гавриш, В.В. Дергачова, М.О. Кравченко та ін. Київ: КПІ ім Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 344 с.
13. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства. Кам'янець-Подільський : Друкарня «Рута», 2020. 230 с.
14. Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій : підручник / Н.І. Чухрай. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 256 с.

### Додаткова література

1. Буднікевич І.М., Крупенна І.А., Баранюк Д.С. Досвід Ізраїлю з розвитку інновацій та туризму в умовах воєнних дій. Економіка та право. 2023. №4 (71). С.68-78. URL: <http://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/view/1132>
2. Буднікевич І.М., Заблодська І.В., Бастраков Д.А. SMART-концепція інноваційного просторового розвитку: досвід розвинутих країн. Modeling the development of the economic systems. 2023. №4. С.99-106. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/247>
3. Буднікевич І.М., Гавриш І.І. Критерії експертного виміру інвестиційної та інноваційної привабливості регіонів у поствоєнній трансформації України: маркетинговий підхід. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2023. №4. С.79-96. URL: <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2023/v4/6.pdf>
4. Буднікевич І.М., Бастраков Д.А. Маркетингові технології формування іміджу та укріплення бренду закладів вищої освіти. Часопис економічних реформ. 2024. №1. С.93-101. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1944466>

5. Буднікевич І., Гончар В., Лаб'як Г. Концепція сталого розвитку як чинник трансформації фешн-сегменту легкої промисловості в регіонах України. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. Том 336 № 6. С.573-579. URL: <https://heraldes.khmn.u.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1263>
6. Буднікевич І.М., Бакун А.А. Концепція маркетингу в креативних індустріях. Часопис економічних реформ. 2025. №1. С.130-139. <http://nti.khai.edu/ojs/index.php/cher/article/view/2767>
7. Буднікевич І.М., Благун І.І., Крупенна І.А., Бокучава В.Б. Напрямки застосування маркетингових інновацій у комунікаційній політиці готельних закладів. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 266–277. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_8\\_0\\_266\\_277](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_8_0_266_277)
8. Буднікевич І.М., Школа І.М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні. – Чернівці: «Зелена Буковина», 2002. 200 с.
9. Гринько П.Л. Управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки : теорія, методологія, практика: монографія / за ред. Іванченка І.С. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2020. 342 с.
10. Грегерсен Гел. Змінюй питання. Знаходь відповіді. Генеруй інновації та знаходь рішення / з англ. пер. Оксана Дятел. Київ : Bookchef : Форс Україна, 2020. 366 с.
11. Екологічні інновації у підвищенні економічної та продовольчої безпеки України : колект. монографія / [О. В. Антоновський та ін.]; за ред. Т. О. Чайки, І. О. Яснолоб, О. О. Горба ; Полтав. держ. аграр. акад. Полтава : Астроя, 2020. 216 с.
12. Косенко О. П. Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій: монографія. Х.: «Смугаста типографія», 2015. 517 с
13. Краус Н.М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.
14. Кращі проекти та практики регіонального розвитку ЄС в Індустрії 4.0. URL: <https://www.industry4ukraine.net/eu-regional-development-in-industry-4-0/>
15. Інноваційна діяльність у міжнародній економіці : навч. посібник / уклад. І. О. Новік ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Електрон. текст. дані. Харків, 2019. 315 с. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48931>
16. Тіль П. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або Як створити майбутнє. Пітер Тіль за участю Блейка Мастерса ; пер. з англ. Роман Обухів. Київ : Наш Формат, 2020. 238 с.
17. Щодо сприяння впровадженню технологічного підходу «Індустрія 4.0» в Україні : Постанова Кабміну від 21 липня 2021 р. No 750. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/750-2021-%D0%BF#Text>
18. Key tools to assess and improve soft innovation policies. URL: <https://www.interregeurope.eu/passpartool>
19. Nagadeera C., Pushpa A., Budnikovich I., Krupenna I., Nadiia P. Reznik N., Vitriak O., Chopei V. Trending on the Edge: Social Media's Impact on Gen Z's Dark Thana Tourism Choices. Journal: Studies in Systems, Decision and Control Technology-Driven Business Innovation: Unleashing the Digital Advantage, 2024, p. 133-145 [https://doi.org/10.1007/978-3-031-62656-2\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-62656-2_13)
20. Steve Brachmann IFI CLAIMS Rankings Show Increasing Role of Chinese Entities in U.S., Global Patent Ownership. URL: <https://ipwatchdog.com/2022/01/11/ifi-claims-rankings-show-increasing-role-of-chinese-entities-in-us-global-patent-ownership/id=142745/>

### Інформаційні ресурси

1. Академічні ресурси: Репозиторій академічних статей, таких як Google Scholar або ResearchGate, для пошуку актуальних наукових досліджень та публікацій з інновацій та маркетингу інновацій.
2. Курс «Як впроваджувати інновації для зростання бізнесу» на платформі Дія. URL: <https://business.diia.gov.ua/courses/innovacii>
3. Курс «Дизайн-мислення для інновацій». URL:

- [https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+DTI101+2017\\_T3/about](https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+DTI101+2017_T3/about)
4. Офіційний сайт Державної служби інтелектуальної власності України. URL: <http://sdip.gov.ua>
  5. Bloomberg Innovation Index. URL: <https://www.bloomberg.com>
  6. Офіційний сайт Європейського патентного відомства. URL: [www.epo.org](http://www.epo.org)
  7. Офіційний сайт Міжнародної асоціації товарних знаків. [www.inta.org](http://www.inta.org)
  8. Офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності. URL: [ww.wipo.int](http://ww.wipo.int)
  9. Курс: «Цифрові медіа та маркетингові стратегії». URL: [https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Illinois+DMMS101+2023\\_T3](https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Illinois+DMMS101+2023_T3)
  10. Сайт журналу «Інноваційна економіка». URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua> –
  11. Офіційний сайт Міжнародної асоціації товарних знаків. URL: [www.inta.org/](http://www.inta.org/)
  12. Офіційний сайт Українського центру інноватики та патентно-інформаційних послуг. URL: [www.ip-centr.kiev.ua/newscipip/head\\_page\\_large.jsp](http://www.ip-centr.kiev.ua/newscipip/head_page_large.jsp) –
  13. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>
  14. Економічна статистика / Наука, технології та інновації. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/ni.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm)
  15. Eurostat. Science, technology and innovation. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/science-technology-innovation/data/database>
  16. Smart SMEs for Industry 4.0. URL: <https://www.interregeurope.eu/smarty/>
  17. Smart Specialisation Platform. Digital Innovation Hubs. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/digital-innovation-hubs>

#### **Періодичні видання**

1. Наука та інновації – <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni>
2. Інновації та технології в сфері послуг і харчування – <http://itsf.chdtu.edu.ua/about>
3. Наука, технології, інновації – <http://nti.ukrintei.ua/>
4. Право та інновації – <http://pti.org.ua/>
5. Підприємництво та інновації – <http://www.ei-journal.in.ua/>
6. Управління змінами та інновації – <http://cmi.politehnica.zp.ua/>
7. Consumption, Markets & Culture.
8. European Journal of Marketing.
9. Industrial Marketing Management.
10. International Journal of Advertising.
11. International Journal of Consumer Studies.
12. International Journal of Research in Marketing.
13. Journal of the Academy of Marketing Science.
14. Journal of Euromarketing.
15. Journal of International Consumer Marketing.
16. Journal of Public Policy & Marketing.
17. Marketing Intelligence & Planning.
18. Psychology & Marketing.

## 6. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

### З КУРСУ «ІННОВАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА»

1. Дайте визначення елементам понятійного апарату інноваційного розвитку.
2. Розкрийте суть та особливості ризикового (венчурного підприємництва).
3. Розкрийте зміст етапів виведення інновації на ринок. Опишіть способи збуту інноваційного продукту.
4. Розкрийте особливості японської моделі організації інноваційної діяльності.
5. Розкрийте суть і завдання стратегічного управління інноваційним розвитком
6. Розкрийте суть та значення інновацій, як джерела економічного розвитку.
7. Розкрийте суть міжнародної міжфірмової кооперація в європейських країнах.
8. Опишіть види інноваційних стратегій
9. Опишіть етапи становлення теорії інноваційного розвитку та її сучасні концепції.
10. Розкрийте суть стратегічних альянсів, консорціумів та спільних підприємств як форми міжфірмового інноваційного співробітництва. Наведіть приклади.
11. Опишіть типи стратегічної інноваційної поведінки
12. Опишіть тенденції розвитку інноваційних процесів в розвинутих країнах.
13. Дайте характеристику формам інтеграції науки та виробництва, взаємодії академічної науки з приватною промисловістю. Наведіть приклади крупномасштабних науково-технічних проєктів.
14. Розкрийте суть та наведіть приклади стратегії в сфері масового виробництва ( ВІОЛЕНТИ).
15. Розкрийте суть інноваційного процесу та опишіть його стадії.
16. Опишіть види вітчизняних інноваційних структур. Дайте характеристику розвитку організаційних форм інноваційної діяльності в Україні. Наведіть приклади.
17. Розкрийте суть та наведіть приклади стратегії диверсифікації продукту та сегментування ринку ( ПАТІЄНТИ )
18. Розкрийте суть інноваційної діяльності та опишіть її види.
19. Опишіть досвід зарубіжних країн в організації діяльності венчурних фірм, бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів. Наведіть приклади.
20. Опишіть процес формування бізнес-моделі підприємства
21. Наведіть схему, критерії класифікації інновацій та опишіть її елементи.
22. Визначте місце інноваційної політики в системі регуляторів соціально-економічних процесів у державі. Розкрийте зміст і напрямки інноваційної політики держави.
23. Розкрийте суть та наведіть приклади стратегії інноваційних дослідницьких організації (ЕКСПЛЕРЕНТИ).
24. Опишіть чинники інноваційного розвитку підприємства.
25. Опишіть умови та напрямки реалізації інноваційної політики держави в Україні.

26. Розкрийте суть та наведіть приклади стратегії в сфері мілкового неспеціалізованого бізнесу (КОМУТАНТИ).
27. Опишіть методіку формування Світового інноваційного індексу. Прокоментуйте місце України в Індексі.
28. Опишіть інструменти регіональної інноваційної політики.
29. Опишіть прямі та непрямі методи державної підтримки інноваційної діяльності.
30. Прокоментуйте сучасні тренди інноваційного розвитку комерційної сфери / електронної комерції
31. Опишіть особливості регулювання інноваційного процесу в США.
32. Вкажіть напрямки та способи державної підтримки піонерних нововведень у Японії.
33. Розкрийте роль держави і приватного бізнесу в технологічній гонитві країн Західної Європи.
34. Опишіть досвід країн Східної Європи щодо організації та стимулювання інноваційної діяльності
35. Розкрийте суть інфраструктури ринку інновацій як самостійна підсистема системи ринкового. Опишіть функції та елементи інфраструктури ринку інновацій.
36. Сутність, принципи та основні складові національної інноваційної системи (НІС). Типи НІС.
37. Визначте основні положення правового захисту продуктів інтелектуальної діяльності в Україні: право інтелектуальної власності, авторське право, право на промислову власність та ін.
38. Опишіть структуру національної інноваційної системи: суб'єкти, об'єкти, система відносин та визначальні чинники.
39. Розкрийте поняття «інвестиції», «інтелектуальні інвестиції», «інновації», «інноваційні інвестиції», «технологічні інвестиції». Опишіть види інвестицій.
40. Дайте визначення інтелектуальній власності та наведіть класифікацію її об'єктів.
41. Розкрийте основні завдання та зміст системи фінансування інноваційної діяльності. Опишіть принципи та форми фінансування інновацій.
42. Опишіть методи та інструменти фінансування інноваційної діяльності.
43. Дайте характеристику об'єктам промислової власності: винаходам і корисним моделям, промисловим зразкам, товарним знакам, торговельній марці.
44. Розкрийте значення інноваційного маркетингу в комерціалізації інновацій. Опишіть форми передачі інновацій.
45. Опишіть способи організації стимулювання винахідницької діяльності в розвинутих країнах. Наведіть приклади.
46. Опишіть види інноваційного маркетингу.
47. Дайте характеристику інноваційної діяльності регіональних науково-технічних центрів та фінансово-промислових груп. Наведіть приклади.

48. Розкрийте суть, об'єкти та інструменти державної та регіональної інноваційна політика.
49. Опишіть суть та процес позиціонування інноваційного товару.
50. Дайте характеристику бізнес-інкубаторам та науково-технічним центрам, наведіть приклади. Бізнес-інкубатори в Україні. Наведіть приклади.
51. Розкрийте суть, наведіть класифікацію, виявіть особливості функціонування наукових парків. Наведіть приклади.
52. Опишіть технологію маркетингових досліджень в маркетингу інновацій
53. Розкрийте взаємозв'язок між глобальним інформаційним суспільством та інноваційною економікою. Розкрийте суть глобальних інформаційних комунікацій та комунікаційних процесів в інноваційній сфері.
54. Розкрийте суть технополісу як організаційної форми інноваційної діяльності та розкрийте їх роль в створенні інновацій на регіональному рівні. Наведіть приклади.
55. Опишіть методологію маркетингу по новому продукту та маркетингу нової технології.
56. Розкрийте поняття та дайте характеристику інноваційним підприємствам та інноваційному підприємництву. Опишіть основні види інноваційного підприємництва.
57. Наведіть принципи та опишіть методи мотивації інноваційної діяльності в організації
58. Розкрийте суть чинників впливу на інноваційність персоналу
59. Опишіть напрямки вдосконалення системи управління персоналом в інноваційній організації
60. Опишіть моделі мотивації в інноваційній організації
61. Опишіть технології роботи з персоналом з орієнтацією їх на досягнення соціально-економічної ефективності
62. Розкрийте значення інноваційного маркетингу в комерціалізації інновацій. Опишіть форми передачі інновацій.
63. Дайте характеристику об'єктам промислової власності: винаходам і корисним моделям, промисловим зразкам, товарним знакам, торговельній марці.
64. Розкрийте суть, опишіть структуру та методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства:
65. Суть та передумови формування моделі «відкритих інновацій».
66. Розкрийте суть та опишіть структуру інноваційного проєкту
67. Опишіть методи оцінки інноваційних проєктів
68. Опишіть методи розробки ідей інновацій



**Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра економіко-математичного моделювання**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

**Декан економічного факультету**

**Роман ГРЕШКО**

**«28» серпня 2025 року**



**РОБОЧА ПРОГРАМА**  
**навчальної дисципліни**

**ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКА**  
**обов'язкова**

**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 «Інформаційні системи та бізнес-аналітика» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальність D3 Менеджмент, 2025 рік.

**Розробник:**

**Білокурський Р.Р.**, професор кафедри економіко-математичного моделювання, д.е.н.

**Викладачі**, що забезпечують читання даної навчальної дисципліни:

**Білокурський Р.Р.**, професор кафедри економіко-математичного моделювання, д.е.н.

**Вінничук І.С.**, асистент кафедри економіко-математичного моделювання, к.е.н.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**Затверджено** на засіданні кафедри економіко-математичного моделювання протокол № 1 від «27» серпня 2025 р.

Завідувач кафедри  **Василь ГРИГОРКІВ**

**Схвалено** методичною радою економічного факультету

Протокол № 1 від « 27 » серпня 2025 р.

Голова методичної ради

економічного факультету  **Ірина НИКИФОРАК**

**Мета навчальної дисципліни:** формування у майбутніх фахівців знань і навичок щодо сучасних інформаційних систем і технологій, їх раціонального використання; набуття практичних навичок ефективного використання інформаційних систем в процесі управлінської діяльності; методології обробки економічних даних, їх візуалізації та прийняття управлінських рішень, а також вмінь використовувати сучасне програмне забезпечення для побудови аналітичних звітів.

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

***Загальні та фахові компетентності:***

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

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.

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

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

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.

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

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

***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.

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

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          | 1              | 1       | 4         | 120   | 16              | -         | -           | 30          | 74                | -                      | екзамен                   |
| Заочна         | 1              | 1       | 4         | 120   | 4               | -         | -           | 8           | 108               | -                      | екзамен                   |

**Структура змісту навчальної дисципліни**

| Назви змістових модулів і тем навчальних занять   | Кількість годин   |              |          |           |          |           |            |              |          |          |          |          |          |            |  |
|---|---|--------------|----------|-----------|----------|-----------|------------|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|--|
|   | денна форма   |              |          |           |          |           |            | Заочна форма |          |          |          |          |          |            |  |
|   | усьо-го   | у тому числі |          |           |          |           | усьо-го    | у тому числі |          |          |          |          |          |            |  |
|   |   | л            | п        | лаб.      | інд      | с.р.      |            | л            | п        | лаб.     | інд      | с.р.     |          |            |  |
| 1   | 2   | 3            | 4        | 5         | 6        | 7         | 8          | 9            | 10       | 11       | 12       | 13       | 14       | 15         |  |
| <b>Теми навчальних занять</b>   | <b>Змістовий модуль 1. Інформаційні системи в бізнесі</b> |              |          |           |          |           |            |              |          |          |          |          |          |            |  |
| <b>Тема 1.</b> Базові поняття інформаційних системи та їх роль в управлінні та адмініструванні. | 15  | 2            |          | 2         |          | 11        | 15         | 0,5          |          | 0,5      |          |          |          | 14         |  |
| <b>Тема 2.</b> Життєвий цикл інформаційних систем.  | 15  | 2            |          | 4         |          | 13        | 15         | 0,5          |          | 0,5      |          |          |          | 14         |  |
| <b>Тема 3.</b> Корпоративні ERP системи планування ресурсів підприємства.                       | 15  | 4            |          | 6         |          | 21        | 15         | 0,5          |          | 1        |          |          |          | 13,5       |  |
| <b>Тема 4.</b> CRM системи управління відносинами з клієнтами.                                  | 15  | 2            |          | 4         |          | 12        | 15         | 0,5          |          | 1        |          |          |          | 13,5       |  |
| Разом за ЗМ1  | <b>60</b>   | <b>10</b>    | <b>0</b> | <b>16</b> | <b>0</b> | <b>57</b> | <b>60</b>  | <b>2</b>     | <b>0</b> | <b>3</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>55</b>  |  |
| <b>Теми навчальних занять</b>   | <b>Змістовий модуль 2. Бізнес аналітика</b>               |              |          |           |          |           |            |              |          |          |          |          |          |            |  |
| <b>Тема 5.</b> Основні концепції бізнес-аналітики.  | 15  | 2            |          | 4         |          | 9         | 15         | 0,5          |          | 1        |          |          |          | 13,5       |  |
| <b>Тема 6.</b> Системи бізнес-аналітики та їх особливості.                                      | 15  | 2            |          | 4         |          | 9         | 15         | 0,5          |          | 1        |          |          |          | 13,5       |  |
| <b>Тема 7.</b> Вступ до Power BI.   | 15  | 1            |          | 2         |          | 12        | 15         | 0,5          |          | 2        |          |          |          | 12,5       |  |
| <b>Тема 8.</b> Аналіз даних в Power BI Desktop.   | 15  | 1            |          | 4         |          | 10        | 15         | 0,5          |          | 1        |          |          |          | 13,5       |  |
| Разом за ЗМ 2   | <b>60</b>   | <b>6</b>     | <b>0</b> | <b>14</b> | <b>0</b> | <b>40</b> | <b>60</b>  | <b>2</b>     | <b>0</b> | <b>5</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>53</b>  |  |
| Усього годин  | <b>120</b>  | <b>16</b>    | <b>0</b> | <b>30</b> | <b>0</b> | <b>74</b> | <b>120</b> | <b>4</b>     | <b>0</b> | <b>8</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>108</b> |  |

### Тематика лекційних занять з переліком питань

| № | Назва теми з основними питаннями   |
|---|--|
| 1 | <p><b>Тема 1. Базові поняття інформаційних системи та їх роль в управлінні та адмініструванні.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ринок ІТ в Україні</li> <li>2. ІТ екосистема м. Чернівці</li> <li>3. ІС в бізнесі. Архітектура ІС</li> </ol>  |
| 2 | <p><b>Тема 2. Життєвий цикл інформаційних систем.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каскадна модель</li> <li>2. V-модель</li> <li>3. Інкремента модель</li> <li>4. Спіральна модель</li> <li>5. Ітеративна модель</li> <li>6. Agile-маніфест та гнучкі методології</li> <li>7. Принципи Agile</li> </ol>   |
| 3 | <p><b>Тема 3. Корпоративні ERP системи планування ресурсів підприємства.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Еволюція інформаційних систем управління: від MRP до ERP II.</li> <li>2. Поняття ERP (Enterprise Resource Planning) — сутність, цілі та призначення.</li> <li>3. Основні принципи побудови ERP-систем.</li> <li>4. Архітектура ERP-систем: модульна структура, взаємозв'язок підсистем.</li> <li>5. Основні функціональні модулі ERP: управління фінансами; виробниче планування; управління матеріальними запасами; управління персоналом; управління продажами, логістикою, закупівлями.</li> <li>6. Інтеграція ERP-систем із CRM, SCM, BI та іншими корпоративними рішеннями.</li> <li>7. Переваги впровадження ERP-систем на підприємствах.</li> <li>8. Основні проблеми та ризики під час впровадження ERP.</li> </ol> |
| 4 | <p><b>Тема 3. Корпоративні ERP системи планування ресурсів підприємства.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Критерії вибору ERP-системи для підприємства.</li> <li>2. Етапи впровадження ERP: підготовка, проектування, налаштування, тестування, навчання персоналу, супровід.</li> <li>3. Фактори успішного впровадження ERP-проектів.</li> <li>4. Класифікація ERP-систем: локальні, хмарні, гібридні рішення.</li> <li>5. Огляд сучасних ERP-систем.</li> <li>6. ERP як інструмент цифрової трансформації бізнесу.</li> <li>7. Тенденції розвитку ERP-систем: хмарні технології, штучний інтелект, аналітика в реальному часі, мобільність.</li> <li>8. Практичні приклади використання ERP у вітчизняних і зарубіжних компаніях.</li> </ol>  |
| 5 | <p><b>Тема 4. CRM системи управління відносинами з клієнтами.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та призначення CRM-систем (Customer Relationship Management).</li> <li>2. Ключові функції та складові CRM-систем.</li> <li>3. Типи CRM-систем.</li> <li>4. Переваги впровадження CRM-систем на підприємстві.</li> </ol>   |
| 6 | <p><b>Тема 5. Основні концепції бізнес-аналітики.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття, сутність і завдання бізнес-аналітики (Business Analytics, Business Intelligence).</li> <li>2. Види аналітики: описова, діагностична, прогнозна, прескриптивна.</li> <li>3. Етапи процесу бізнес-аналітики: збір, обробка, аналіз, візуалізація даних.</li> <li>4. Інструменти та технології бізнес-аналітики.</li> <li>5. Роль бізнес-аналітики у прийнятті управлінських рішень.</li> <li>6. Сучасні тенденції розвитку бізнес-аналітики.</li> </ol>   |

|   |   |
|---|---|
| 7 | <p><b>Тема 6. Системи бізнес-аналітики та їх особливості.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття та призначення систем бізнес-аналітики (Business Intelligence Systems). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сутність BI-систем, їхня роль у підтримці прийняття управлінських рішень.</li> <li>• Відмінність між BI-системами та традиційними інформаційними системами.</li> </ul> </li> <li>2. Структура та компоненти систем бізнес-аналітики. Архітектура BI-систем (багаторівнева, клієнт-серверна, хмарна).</li> <li>3. Функціональні можливості та переваги використання BI-систем. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збір, обробка, аналіз і візуалізація даних.</li> <li>• Підтримка прийняття стратегічних, тактичних і операційних рішень.</li> <li>• Автоматизація аналітичних процесів і підвищення ефективності управління.</li> </ul> </li> <li>4. Сучасні платформи бізнес-аналітики та тенденції розвитку. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Огляд популярних BI-систем: Power BI, Tableau, Qlik Sense, Google Data Studio.</li> <li>• Хмарні технології, інтеграція з ERP/CRM, використання штучного інтелекту в BI.</li> </ul> </li> </ol> |
| 8 | <p><b>Тема 7. Вступ до Power BI.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Призначення, структура та основні компоненти Power BI (Power BI Desktop, Service, Mobile).</li> <li>2. Підключення до джерел даних і імпорт інформації в Power BI.</li> <li>3. Основи створення звітів і побудови візуалізацій у Power BI.</li> </ol> <p><b>Тема 8. Аналіз даних в Power BI Desktop.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обробка, очищення та трансформація даних у Power Query Editor.</li> <li>2. Створення обчислень і показників за допомогою мови DAX.</li> <li>3. Побудова інтерактивних панелей (дашбордів) і підготовка аналітичних звітів для прийняття управлінських рішень.</li> </ol>  |

### Тематика лабораторних занять з переліком питань

| № | Назва теми (завдання)   |
|---|---|
| 1 | <p><b>Робота з ERP Odoo. 1. Реєстрація та створення Баз даних. Продаж та купівля</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створити власну базу даних в інформаційній системі ODOO.</li> <li>2. Навчитися здійснювати авторизацію користувачів та розмежовувати права доступу.</li> </ol>   |
| 2 | <p><b>Робота з ERP Odoo. 2. Реєстрація та створення Баз даних. Продаж та купівля</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створити точку продажів. Налаштувати доступність товарів в точці продажу. Здійснити продаж товару клієнту.</li> <li>2. Додати ще одну точку продажів і налаштувати її як її ресторан. Додати схему столів. Здійснити продаж. Налаштувати можливість розподілу рахунку між клієнтами та отримання чайових.</li> <li>3. Налаштувати знижки в POS за допомогою прайс-листів. <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Створити декілька прайс-листів для різних типів клієнтів.</li> <li>3.2. Створити знижку на товар, задавши період дії знижки. Здійснити продаж товарів. <ol style="list-style-type: none"> <li>3.3. Задати в прайс-листі ціни на товари у залежності від кількості товарів. Здійснити продаж товарів.</li> <li>3.4. Задати роздрібний прайс-лист, встановивши певний відсоток націнки.</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> |

|   |  |
|---|--|
| 3 | <p><b>Робота з ERP Odoo. 3. Автоматизація процесів виробництва</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Створити специфікацію товару. Здійснити відповідні налаштування товару, щоб він міг бути вироблений в системі.</li> <li>Здійснити купівлю необхідної сировини для виробництва створеного товару. Здійснити виробництво декількох одиниць товару згідно специфікації.</li> </ol>  |
| 4 | <p><b>Робота з ERP Odoo. 3. Автоматизація процесів виробництва</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Додати можливість використовувати Робочі центри в процесі виробництва. Створити нову специфікацію товару, що буде включати можливість використання Робочих центрів. Здійснити процес виробництва з використанням Робочих центрів.</li> <li>Проаналізувати вартість виробництва продукції.</li> </ol>   |
| 5 | <p><b>Тема. CRM системи управління відносинами з клієнтами.</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Створити 2 команди продажів. Призначити для кожної з них свій псевдонім пошти.</li> <li>Згенерувати ліди для двох команд продажу.</li> <li>Призначити задачі до створених лідів.</li> <li>Налаштувати призначення лідів на основі правил: Керування командою продажів. Згенерувати ліди.</li> </ol>   |
| 6 | <p><b>Тема. Продажі онлайн.</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Встановити модулі Website та Електронна комерція. Налаштувати зовнішній вигляд головної сторінки.</li> <li>Створити товар та опублікувати його на сайті. Здійснити його продаж.</li> <li>Налаштувати SEO на сайті - <a href="#">Лінк</a>.</li> <li>Налаштувати варіанти товарів та їх конфігуратор - <a href="#">Лінк</a>.</li> <li>Здійснити продаж товарів з інтернет-магазину, налаштувавши <a href="#">Способи оплати</a> та <a href="#">Способи доставки</a>.</li> <li>Створити веб-форму для генерації лідів. Згенерувати лід - <a href="#">Лінк</a>.</li> <li>Встановити модуль Блог. Створити декілька міток для блогу, створити 3 записи та додати до кожного з них мітки.</li> </ol>  |
| 7 | <p><b>Тема. Робота з підписками та плануванням в Odoo</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ознайомитись з можливостями модуля <a href="#">Підписка</a> та <a href="#">Планування</a> ІС Odoo</li> <li>Створити шаблон підписки, вказавши умови Терміни та умови, Перевірки стану. Налаштувати стадії підписки та періоди повторення.</li> <li>Додати товари для підписки.</li> <li>Створити Комерційну Пропозицію для продажу підписки. Згенерувати рахунок для підписки.</li> <li>Виставити для підписки регулярність оновлення. Запустити вручну Заплановану дію на оновлення та перевірити сформований рахунок.</li> <li>Сформувані причини закриття підписки та закрити 1 зі сформованих підписок.</li> <li>Ознайомитись зі звітами.</li> <li>Робота з модулем Планування. Додати декілька співробітників та налаштувати їх ролі.</li> <li>Створити товар з параметром Запланувати як послугу і здійснити його продаж. Запланувати виконання послуги одним зі співробітників.</li> </ol> |

|    |  |
|----|--|
| 8  | <p><b>Тема. Робота з Looker Studio</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підключення джерел даних <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підключитися до Google Sheets або CSV-файлу.</li> <li>• Перевірити коректність завантаження даних і структуру таблиці.</li> </ul> </li> <li>2. Створення базового звіту <ul style="list-style-type: none"> <li>• Створити новий звіт у Looker Studio.</li> <li>• Додати таблицю та діаграму для відображення ключових показників.</li> </ul> </li> <li>3. Фільтри та сегментація даних <ul style="list-style-type: none"> <li>• Створити фільтри для відображення даних за певний період, категорію або регіон.</li> <li>• Продемонструвати роботу інтерактивного фільтру.</li> </ul> </li> <li>4. Візуалізація даних <ul style="list-style-type: none"> <li>• Побудувати графік, гістограму та кругову діаграму для різних показників.</li> <li>• Налаштувати форматування і колірну схему для наочності.</li> </ul> </li> <li>5. Публікація та обмін звітами <ul style="list-style-type: none"> <li>• Налаштувати доступ до звіту для інших користувачів.</li> <li>• Зберегти звіт у PDF та поділитися посиланням на інтерактивний звіт.</li> </ul> </li> </ol>   |
| 9  | <p><b>Тема. Початок роботи з Bookkeeper: основне налаштування та підготовка даних для управління підприємством</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зареєструватись у системі Bookkeeper.</li> <li>2. Ознайомитись з основним функціоналом системи Bookkeeper.</li> <li>3. Створити власну фірму заповнивши її властивості.</li> <li>4. Сформувані два розрахункових рахунки компанії у національній та іноземній валюті.</li> <li>5. Ввести інформацію про контрагентів організації: покупців, постачальників, нерезидента України, державні органи.</li> <li>6. Додати фізичних осіб у розділі «Персонал» з основними ідентифікаційними даними.</li> <li>7. Проаналізувати, які елементи можна створити в пункті меню <i>Довідники</i> кожного розділу Bookkeeper.</li> <li>8. Заповнити довідники підприємства: одиниці виміру, групи об'єктів, склади, валюти, країни.</li> <li>9. Сформувані статутний капітал організації.</li> <li>10. Проаналізувати, які елементи можна створити в пункті меню <i>Довідники</i> кожного розділу Bookkeeper.</li> <li>11. Заповнити довідники підприємства: одиниці виміру, групи об'єктів, склади, валюти, країни.</li> <li>12. Сформувані статутний капітал організації.</li> <li>13. Відобразити поповнення статутного капіталу організації її засновниками на розрахунковий рахунок та у касу підприємства.</li> <li>14. Проаналізувати надходження на рахунки організації.</li> <li>15. Сформувані та провести накази про прийняття на роботу працівників підприємства.</li> </ol> |
| 10 | <p><b>Тема. Управління фінансовими потоками: створення та ведення об'єктів обліку</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створити об'єкти обліку підприємства (сировину, основні засоби, МШП, нематеріальні активи, послуги, запасні частини).</li> </ol>   |

|    |   |
|----|---|
|    | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Сформувати та провести операцію по внесенню майна до статутного капіталу від одного із засновників підприємства.</li> <li>3. Побудувати звіт «Відомість по групах необоротних активів» та провести його аналіз.</li> <li>4. Проаналізувати взаєморозрахунки за неоплаченим капіталом.</li> </ol>  |
| 11 | <p><b>Тема. Облік та аналіз дебіторської/кредиторської заборгованості: управління розрахунками з партнерами</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створити договори з контрагентами підприємства.</li> <li>2. Сформувати операції по придбанню товарів та послуг на підприємство.</li> <li>3. Провести оплату кредиторської заборгованості постачальникам за відвантажену продукцію та отримані послуги.</li> <li>4. Проаналізувати дебіторську/кредиторську заборгованості по підприємству.</li> <li>5. Провести розрахунки по податковому кредиту. Проаналізувати інформацію звіту «Відомості розрахунку з контрагентами».</li> <li>6. Побудувати та проаналізувати звіти за рахунками 201, 22, 46, 372, 631, 301, 311, 152, 91, 92.</li> </ol>     |
| 12 | <p><b>Тема. Розрахунок собівартості для прийняття рішень щодо ціноутворення та контролю витрат</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створити специфікації на готову продукцію.</li> <li>2. Провести акти виготовлення готової продукції.</li> <li>3. Проаналізувати залишки оприбуткованої на склад готової продукції.</li> <li>4. Списати товарно-матеріальні цінності.</li> <li>5. Побудувати звіти для аналізу залишків на складах підприємства.</li> </ol>   |
| 13 | <p><b>Тема. Управлінський аналіз рентабельності продажів: визначення маржинальності та чистого прибутку для оптимізації асортименту.</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створити прайс-листи цін на готову продукцію.</li> <li>2. Сформувати та провести операції з продажу готової продукції покупцям підприємства.</li> <li>3. Сформувати податкові зобов'язання по відвантаженій продукції.</li> <li>4. Провести оплату дебіторської заборгованості покупцями за готову продукцію.</li> <li>5. Здійснити продаж продукції через комісонера.</li> <li>6. Виставити інвойс нерезиденту України.</li> <li>7. Провести експорт товарів та отримати оплату.</li> <li>8. Побудувати та проаналізувати всі можливі звіти розділу «Продажі».</li> </ol> |
| 14 | <p><b>Тема. Закриття звітного періоду. Формування фінансової звітності для управлінського аналізу</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створити операцію «Інвентаризація» на складах підприємства, виявивши лишки та нестачі.</li> <li>2. Проаналізувати операції списання та оприбуткування, що були автоматично створені на підставі інвентаризаційної відомості.</li> <li>3. Продати з валютного рахунку 2 000 Євро. Виручку від продажу зарахувати на гривневий рахунок. Провести операції: <ul style="list-style-type: none"> <li>- курсова різниця при продажу валюти;</li> <li>- операційна курсова різниця (дохід) на дату балансу.</li> </ul> </li> </ol>   |

|    |  |
|----|--|
|    | <p>4. Сформувати оборотно-сальдову відомість по рахунках у банках у валюті.</p> <p>5. Скласти акт зарахування зустрічних однорідних вимог з підприємства.</p> <p>6. У підрозділі «Звіти» розділу «Бухгалтерія» сформувати звіт «Загальна оборотно-сальдова відомість». Проаналізувати дані звіту. Дебетове сальдо рахунків 9 класу списати на 791 рахунок, використовуючи «Бухгалтерську довідку (вручну)».</p> <p>7. Розрахувати податки за останній квартал. Проаналізувати суми доходів і витрат.</p> <p>8. Сформувати «Відомість за розрахунками з постачальниками». Платіжними дорученнями погасити кредиторську заборгованість.</p> <p>9. Побудувати наступні звіти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Податкова декларація з податку на прибуток підприємства (за поточний квартал);</li> <li>● Податкова декларація з ПДВ з необхідними додатками (за останні три місяці);</li> <li>● Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску;</li> <li>● Баланс (за поточний квартал).</li> </ul> <p>10. Перерахувати необхідні податки.</p> |
| 15 | <p><b>Тема. Аналіз та візуалізація бізнес-показників за допомогою інструменту Tableau</b></p> <p><i>Завдання:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Встановити та налаштувати Tableau.</li> <li>2. Підключити дані в Tableau.</li> <li>3. Створити базові візуалізації: графіки, діаграми.</li> <li>4. Побудувати інтерактивний дашборд.</li> <li>5. Використовуючи розрахункові поля додати показники KPI.</li> <li>6. Провести RFM-аналіз та ідентифікацію клієнтських груп.</li> </ol>  |

### Завдання для самостійної роботи студентів

| п/п | Назва теми  | Кількість годин |             |
|-----|---|-----------------|-------------|
|     |   | денна ф.н.      | заочна ф.н. |
| 1   | <p><b>Тема:</b> Базові поняття інформаційних системи та їх роль в управлінні та адмініструванні.</p> <p><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо теоретичних засад еволюції розвитку та застосування стандартів, методологій та концепцій інформаційних систем та технологій в економіці, управлінні та адмініструванні.</p> <p><i>Робота над практичними завданнями до теми та виконання завдань лабораторної роботи</i></p> | 11              | 14          |
| 2   | <p><b>Тема:</b> Життєвий цикл інформаційних систем.</p> <p><b>Завдання:</b> опрацювати питання сучасних моделей розробки програмного забезпечення інформаційних систем: каскадна модель, каскадна модель з проміжним контролем, V-модель, ітераційна модель, Agile-моделі гнучкої розробки.</p> <p><i>Робота над практичними завданнями до теми та виконання завдань лабораторної роботи</i></p>                              | 13              | 14          |
| 3   | <p><b>Тема:</b> Корпоративні ERP системи планування ресурсів підприємства.</p> <p><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо обґрунтування вибору та ризиків впровадження корпоративних систем планування ресурсів підприємства ERP-класу.</p> <p><i>Робота над практичними завданнями до теми та виконання завдань лабораторної роботи</i></p>   | 21              | 13,5        |

|   |  |    |      |
|---|--|----|------|
| 4   | <p><b>Тема:</b> CRM системи управління відносинами з клієнтами.</p> <p><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо обґрунтування вибору та ризиків впровадження систем управління відносинами з клієнтами CRM-класу.</p> <p><i>Робота над практичними завдання до теми та виконання завдань лабораторної роботи</i></p>   | 12 | 13,5 |
| 5   | <p><b>Тема:</b> Основні концепції бізнес-аналітики</p> <p><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо концептуальних засад застосування бізнес-аналітики як фундаменту для обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в системі прийняття управлінських рішень з метою їх оптимізації.</p> <p><i>Робота над практичними завдання до теми та виконання завдань лабораторної роботи</i></p> | 9  | 13,5 |
| 6   | <p><b>Тема:</b> Системи бізнес-аналітики та їх особливості.</p> <p><b>Завдання:</b> опрацювати питання функціональних відмінностей найпоширенішого програмного забезпечення інформаційних систем бізнес-аналітики.</p> <p><i>Робота над практичними завдання до теми та виконання завдань лабораторної роботи</i></p>  | 9  | 13,5 |
| 7   | <p><b>Тема:</b> Вступ до Power BI.</p> <p><b>Завдання:</b> опрацювати потокову передачу даних в реальному часі в Power BI Desktop. Типи масивів даних, як передаються в режимі реального часу.</p> <p><i>Робота над практичними завдання до теми та виконання завдань лабораторної роботи</i></p>  | 12 | 12,5 |
| 8   | <p><b>Тема:</b> Аналіз даних в Power BI Desktop.</p> <p><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо налаштування неперервного експорту даних з хмарних серверів в Power BI</p> <p><i>Робота над практичними завдання до теми та виконання завдань лабораторної роботи</i></p>   | 10 | 13,5 |
| Всього годин  |  | 74 | 108  |
| <p>*Самостійна робота студентів направлена на узагальнення, засвоєння і закріплення знань та включає такі види робіт як опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої літератури, підготовку до лабораторних занять, розгляд питань, які виносились на самостійне вивчення, вирішення практичних ситуацій, підготовку та презентацію кейсових завдань до відповідних тем дисципліни.</p> |  |    |      |

## Методи навчання

*Методи формування професійної компетентності:* лекція, пояснення, дискусія, консультація, ілюстрація, демонстрація, візуалізація, аналіз реальних бізнес-ситуацій, обговорення результатів, дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн-платформ.

*Методи формування практичних умінь та навичок:* виконання завдань лабораторних занять, підготовка та захист результатів виконаних завдань, робота з програмним забезпеченням ODOO, Power BI Desktop, Tableau, Looker Studio, Bookkeeper.

## Система контролю та оцінювання

### Методи поточного контролю:

- експрес-опитування, індивідуальне опитування;
- виконання та захист лабораторних робіт;
- підготовка та презентація результатів виконання завдань до лабораторних робіт.

### Форми підсумкового контролю:

- екзамен.

## Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролю

Критерієм підсумкового оцінювання є досягнення студентом мінімальних порогових рівнів оцінок (балів) за кожним передбаченим результатом навчання. Система оцінювання знань, умінь та навичок студентів, набутих під час вивчення дисципліни містить такі складові: поточний контроль результатів навчальної діяльності студентів та оцінювання її результатів під час вивчення дисципліни; підсумковий контроль результатів навчальної діяльності студентів та оцінювання її результатів після вивчення дисципліни.

Кількість балів, яку студент може отримати під час навчальних занять за кожну тему наведено у таблиці нижче. Загальна (максимальна) кількість балів, яку студент може отримати в процесі вивчення дисципліни протягом семестру, становить 100 балів, з яких 60 здобувач набирає при поточних видах контролю і 40 – у процесі підсумкового виду контролю (екзамен). Кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати під час навчальних занять за кожну тему (опитування, виконання завдань до лабораторних занять), виконання завдань для самостійної роботи є різною (дивись таблицю та Moodle).

## Розподіл балів, які отримують студенти

| Поточне оцінювання<br>(лабораторні роботи) |    |    |    |                     |    |    |    | Кількість балів<br>(екзамен) | Сумарна кількість балів |
|--|----|----|----|---------------------|----|----|----|------------------------------|-------------------------|
| Змістовий модуль №1                        |    |    |    | Змістовий модуль №2 |    |    |    | 40                           | 100                     |
| T1   | T2 | T3 | T4 | T5                  | T6 | T7 | T8 |                              |                         |
| 5  | 5  | 20 | 10 | 5                   | 5  | 5  | 5  |                              |                         |

T1, T2 ... T8 – теми змістових модулів.

Формами поточного контролю є усні відповіді студента під час лекційних занять та під час захисту завдань до лабораторних робіт.

Проміжний модульний контроль рівня знань передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного матеріалу та вміння застосовувати його для вирішення практичної ситуації.

Максимальна кількість балів за кожну лабораторну роботу визначається навчальним планом робочої програми. Виставлення балів за лабораторну роботу здійснюється у відповідності до наступної градації оцінювання:

- студент отримує максимальну кількість балів (100%), якщо він виконав всі завдання лабораторної роботи, демонструє ідеальні знання з використання інформаційної системи, вільно та глибоко інтерпретує результати, чітко відповідає на всі додаткові питання;

- студент отримує 75% від максимальної кількості балів, якщо лабораторна робота виконана повністю, демонструє правильне, але не ідеальне використання можливостей інформаційної системи (потребує незначного уточнення/корекції), відповіді на додаткові питання вірні, але можуть бути недостатньо глибокими або потребують незначних підказок щодо нюансів використання інформаційної системи чи фінансової логіки;

- студент отримує 50% від максимальної кількості балів, якщо він виконав більшу частину завдань, проте робота містить істотні недоліки, зокрема, помилки у виконанні, розуміння роботи інформаційної системи загальне, інтерпретація фінансових результатів часткова або містить помилки, а відповіді на питання потребують суттєвих навідних питань або підказок;

- студент отримує 25% від максимальної кількості балів, якщо студент частково виконав завдання лабораторної роботи, у роботі наявні суттєві помилки у виконанні, відсутнє розуміння ключових аспектів використання інформаційної системи для виконання завдань, студент не може відповісти на більшість питань, навіть із підказками;

- студент не отримує балів за лабораторну роботу (0% від максимальної кількості балів) або у випадку відсутності роботи, або студент демонструє повну некомпетентність у використанні інформаційної системи.

*Дедлайни та перескладання.* Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку.

Проведення підсумкового контролю з навчальної дисципліни «Економетрика» для здобувачів здійснюється у формі *екзамену* і в терміни, передбачені графіком навчального процесу. Екзаменаційний білет містить два теоретичних питання з дисципліни і два практичних завдання з пройденого матеріалу (максимум по 10 балів за кожне завдання). 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 складання екзамену.

#### 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   |

#### Оцінка передбачає такі знання та вміння:

| Оцінка                       | Знання  | Вміння  |
|------------------------------|---|---|
| 5 (відмінно)<br>A (90 – 100) | Здобувач вищої освіти:<br>– має всебічні і глибокі знання навчального матеріалу за програмою дисципліни;<br>– засвоїв знання щодо теоретичних засад інформаційних систем;<br>– глибоко розуміє основну літературу та сучасні публікації з проблем інформаційних технологій. | Здобувач вищої освіти:<br>– вміє вільно виконувати практичні завдання, передбачені програмою;<br>– вміє використовувати додаткову літературу, грамотно викладати програмний матеріал;<br>– дає вичерпні, повні, грамотні відповіді на програмні запитання;<br>– демонструє навички творчого мислення. |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>4 (дуже добре)<br/>В (80-89)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– показав повні знання навчального матеріалу за програмою курсу, здатний до їхнього поповнення та оновлення в процесі подальшого навчання і практичної діяльності;</li> <li>– опрацював основну літературу, ознайомився з додатковою літературою, рекомендовану програмою.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– успішно виконав передбачені програмою практичні завдання без суттєвих зауважень;</li> <li>– вмів використовувати на практиці програмні настанови, розв'язувати тестові завдання.</li> </ul>   |
| <p>4 (добре)<br/>С (70-79)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– показав достатні знання навчального матеріалу за програмою курсу, має здатність до їхнього поглиблення в процесі подальшого навчання і практичної діяльності;</li> <li>– опрацював основну літературу, рекомендовану програмою.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– вдало виконав передбачені програмою практичні завдання без критичних зауважень;</li> <li>– здатний використовувати на практиці програмні настанови, розв'язувати тестові завдання.</li> </ul>   |
| <p>3 (задовільно)<br/>D (60-69)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– має достатні знання тільки основного програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання і наступної роботи за спеціальністю;</li> <li>– ознайомився з основною літературою, рекомендовану програмою.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– виконав практичні завдання в межах програмних вимог;</li> <li>– допускає неточності при розв'язанні тестів, виконанні практичних завдань.</li> <li>– не в повній мірі здатний пов'язати теоретичний матеріал з практичними завданнями.</li> </ul>     |
| <p>3 (задовільно)<br/>E (50-59)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– має знання тільки основного програмного матеріалу в обсязі, який дозволяє подальше навчання;</li> <li>– ознайомився з основною літературою, рекомендовану програмою.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– виконав практичні завдання в межах програмних вимог;</li> <li>– допускає упущення, неточності та помилки при розв'язанні тестів, виконанні практичних завдань.</li> <li>– не може пов'язати теоретичний матеріал з практичними завданнями.</li> </ul> |
| <p>2 (незадовільно) з<br/>можливістю<br/>перескладання<br/>FX (35-49)</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– не володіє системою знань навчального матеріалу дисципліни;</li> <li>– допускає грубі помилки у відповідях;</li> <li>– має недостатній рівень знань для самостійного оволодіння програмним матеріалом без додаткової підготовки.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– допускає принципові помилки під час вирішення передбачених програмою практичних завдань;</li> <li>– показує невміння орієнтуватися в основній літературі і нормативних матеріалах.</li> </ul>   |
| <p>2 (незадовільно) з<br/>обов'язковим<br/>повторним<br/>курсом<br/>F (1-34)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– не володіє системою знань навчального матеріалу дисципліни;</li> <li>– допускає неприпустимі помилки у відповідях;</li> <li>– має рівень знань, який не дозволяє самостійно оволодіти програмним матеріалом та вимагає додаткового прослуховування дисципліни.</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– не вмів вирішувати передбачені програмою практичні завдання;</li> <li>– не вмів орієнтуватися в основній літературі і нормативних матеріалах.</li> </ul>  |

## Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

1. Охарактеризувати ринок ІТ в Україні, його сучасний стан та тенденції розвитку.
2. Розкрити сутність і структуру ІТ-екосистеми м. Чернівці.
3. Дати визначення поняттю інформаційна система в бізнесі та обґрунтувати значення архітектури ІС у процесах управління.
4. Розкрити сутність каскадної моделі життєвого циклу інформаційних систем.
5. Охарактеризувати особливості V-моделі розроблення ІС.
6. Обґрунтувати принципи побудови інкрементної моделі життєвого циклу.
7. Розкрити переваги та недоліки спіральної моделі.
8. Охарактеризувати ітеративну модель та сфери її застосування.
9. Дати визначення поняттю Agile-маніфест і розкрити його ключові ідеї.
10. Класифікувати та охарактеризувати основні принципи гнучких (Agile) методологій розроблення ІС.
11. Розкрити еволюцію інформаційних систем управління: від MRP до ERP II.
12. Дати визначення ERP-системи, обґрунтувати її цілі та призначення.
13. Охарактеризувати основні принципи побудови ERP-систем.
14. Розкрити архітектуру ERP-систем і взаємозв'язки між їхніми підсистемами.
15. Класифікувати основні функціональні модулі ERP-систем і охарактеризувати їх призначення.
16. Обґрунтувати необхідність інтеграції ERP із CRM, SCM, BI та іншими корпоративними рішеннями.
17. Розкрити переваги впровадження ERP-систем на підприємствах.
18. Проаналізувати основні проблеми та ризики впровадження ERP-проектів.
19. Класифікувати критерії вибору ERP-системи для підприємства.
20. Розкрити етапи впровадження ERP: підготовка, проектування, налаштування, тестування, навчання, супровід.
21. Обґрунтувати ключові фактори успішного впровадження ERP-проектів.
22. Класифікувати ERP-рішення за типом реалізації (локальні, хмарні, гібридні).
23. Охарактеризувати сучасні ERP-системи, що використовуються у бізнесі.
24. Обґрунтувати роль ERP як інструменту цифрової трансформації бізнесу.
25. Розкрити основні тенденції розвитку ERP-систем: хмарні технології, штучний інтелект, аналітика в реальному часі, мобільність.
26. Навести та проаналізувати приклади впровадження ERP у вітчизняних і зарубіжних компаніях.
27. Дати визначення CRM-системам і розкрити їх сутність та призначення.
28. Класифікувати основні функції та складові CRM-систем.
29. Розкрити типи CRM-систем та їх особливості.
30. Обґрунтувати переваги впровадження CRM на підприємствах.
31. Дати визначення бізнес-аналітики та розкрити її сутність, цілі й завдання.
32. Класифікувати види аналітики (описова, діагностична, прогнозна, прескриптивна) та розкрити їх особливості.
33. Розкрити етапи процесу бізнес-аналітики: збір, обробка, аналіз, візуалізація даних.
34. Охарактеризувати основні інструменти та технології бізнес-аналітики.
35. Обґрунтувати роль бізнес-аналітики у прийнятті управлінських рішень.
36. Розкрити сучасні тенденції розвитку бізнес-аналітики.
37. Дати визначення системам бізнес-аналітики (BI) і розкрити їхню роль у підтримці управлінських рішень.
38. Пояснити відмінності між BI-системами та традиційними інформаційними системами.
39. Охарактеризувати структуру та компоненти BI-систем, розкрити особливості архітектур (багаторівнева, клієнт-серверна, хмарна).
40. Класифікувати функціональні можливості BI-систем і розкрити їх переваги.
41. Обґрунтувати значення BI у прийнятті стратегічних, тактичних і операційних рішень.
42. Розкрити сучасні напрями розвитку BI: хмарні технології, інтеграція з ERP/CRM, застосування штучного інтелекту.
43. Охарактеризувати популярні платформи BI: Power BI, Tableau, Qlik Sense, Google Data Studio.

44. Дати визначення Power BI та розкрити його структуру й основні компоненти (Desktop, Service, Mobile).
45. Охарактеризувати процес підключення до джерел даних і імпорту інформації.
46. Обґрунтувати основні принципи створення звітів і побудови візуалізацій у Power BI.
47. Розкрити процес обробки, очищення та трансформації даних у Power Query Editor.
48. Охарактеризувати можливості мови DAX для створення обчислень і показників.
49. Обґрунтувати роль інтерактивних дашбордів у прийнятті управлінських рішень.
50. Розкрити етапи створення аналітичних звітів у Power BI.

### **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 освітнього компонента «Статистика» результати неформальної освіти, здобутої на освітніх платформах Udeemy, Coursera, які підтверджені сертифікатом й відповідають тематиці.

### **Рекомендована література**

1. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide). ПІВА. 512 p.
2. Deckler G. Learn Power BI : A Beginner’s Guide to Developing Interactive Business Intelligence Solutions Using Microsoft Power BI, Packt Publishing, 2019. 599 p
3. Larson B. Data Analysis with Microsoft Power BI. 2020. 808 p.
4. Бізнес-аналітика : лабораторний практикум / уклад. І.С. Вінничук, Р.Р. Білоскурський, О.Ю. Вінничук, – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т, 2021. –36 с.
5. Бізнес-аналітика : метод. вказівки / уклад. Р.Р. Білоскурський, І.С. Вінничук, О.Ю. Вінничук. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т, 2021. – 44 с.
6. Скращук Л.В., Брехова К.В. Інформаційні системи та технології в обліку й аудиті (на прикладі Bookkeeper): навч. посіб. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 64 с.
7. Економічна інформатика : лабораторний практикум / В.С. Григорків, Р.Р. Білоскурський, О.Ю. Вінничук, А.В. Верстяк, М.В. Григорків, І.С. Вінничук. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. – 228 с.
8. Корпоративна інформаційна система MICROSOFT DYNAMICS NAV: метод. вказівки / уклад. А.В. Верстяк, Л.Л. Маханець, І.С.Вінничук, Р.Р. Білоскурський. – Чернівці: Чернівець. нац. ун-т, 2021. – 42 с.
9. Корпоративна інформаційна система ГАЛАКТИКА ERP 8.1: метод. вказівки / уклад. А.В. Верстяк, Л.Л. Маханець, І.С.Вінничук, Р.Р. Білоскурський. – Чернівці: Чернівець. нац. ун-т, 2021. – 40 с.
10. Корпоративні інформаційні системи / Григорків В.С., Р.Р. Білоскурський, Верстяк А.В., Вінничук І.С., О.Ю. Вінничук – Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. – 152 с.
11. Управління проектами на базі MS Project: методичні вказівки до лабораторних робіт / Укл. Л.Л. Маханець, Р.Р. Білоскурський, А.В. Верстяк– Чернівці: Чернівець. нац. ун-т, 2020. – 68 с.
12. Фостер Провост, Том Фоусет. Data Science для бізнесу. Як збирати, аналізувати і використовувати дані, 2019. 400 с.

### **Інформаційні ресурси.**

1. <https://docs.microsoft.com/en-us/dynamics-nav-app/>
2. <https://help.sap.com/viewer/index>
3. <https://powerbi.microsoft.com/>
4. <https://www.odoo.com/documentation/14.0/uk/>
5. <https://profitstore.ua/uk/blog/expert/velyka-instrukciya-po-google-looker-studio>

Офіційні сайти наукових і електронних бібліотек:

1. Електронна бібліотека – [www.lib.com.ua](http://www.lib.com.ua)
2. Наукова бібліотека Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича - <http://library.chnu.edu.ua/index.php?page=ua>
3. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського – [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)

Онлайн курси

Microsoft Power BI - The Practical Guide 2024 <https://www.udemy.com/course/powerbi-complete-introduction/>

PL-300 | DA-100 Microsoft Power BI Certification - Exam Prep <https://www.udemy.com/course/pl-300-da-100-microsoft-power-bi-data-analyst-exam-prep/>

[Looker and LookML - The Complete Course for Beginners](#)

Google Data Studio A-Z: Looker Studio for Data Visualization

**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/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/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-vyivlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriiia-fedkovycha/>

✓ Правила академічної доброчесності у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича <https://www.chnu.edu.ua/media/lnojdab4/pravyla-akademichnoi-dobrochesnosti.pdf>

✓ «Політика використання штучного інтелекту в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича» <https://www.chnu.edu.ua/media/ni4ptvsk/polityka-vykorystannia-shtuchnoho-intelektu-chnu.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**

**освітньої компоненти**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**обов'язкова**

**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 освітньої компоненти «Кваліфікаційна робота» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент, 2023 рік.

**Розробники:**

**Галушка З.І.**, професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**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**

**1. Мета та завдання кваліфікаційної роботи** – вирішення аналітично-дослідницьких завдань та отримання наукових результатів, що свідчать про набуття здобувачем освіти сучасних знань, компетенцій та практичних навичок у менеджменті організацій та адмініструванні, його готовність до професійного виконання на інноваційній основі менеджерських функцій (організації, планування, мотивації, контролю) та прийняття ефективних управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиковості зовнішнього середовища.

Кваліфікаційна робота не повинна містити академічного плагіату, фальсифікації, фабрикації. Кваліфікаційна робота має бути оприлюднена на офіційному сайті закладу вищої освіти.

**2. Написання кваліфікаційної роботи** забезпечує формування у здобувачів вищої освіти таких загальних та спеціальних (фахових) компетентностей та програмних результатів навчання:

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

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.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

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

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

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.

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.

ПРН4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

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.

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

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.

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

### 3. Етапи підготовки кваліфікаційної роботи

Таблиця 1

| №   | Назва етапу  | Термін виконання |
|-----|--|------------------|
| 1.  | Вибір та затвердження теми та об'єкту дослідження.   |                  |
| 2.  | Вимоги до плану магістерської роботи та складання календарного графіка виконання роботи  |                  |
| 3.  | Опрацювання літературних джерел, складання та затвердження плану   |                  |
| 4.  | Збір та аналіз фактичного матеріалу (за останні 5 років) на об'єкті дослідження  |                  |
| 5.  | Обробка фактичного матеріалу із застосуванням ПЕОМ   |                  |
| 6.  | Написання першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівникові  |                  |
| 7.  | Усунення недоліків, опрацювання кінцевого варіанту тексту, оформлення магістерської роботи   |                  |
| 8.  | Перевірка оригінальності проведеного магістерського дослідження за допомогою системи Антиплагіат   |                  |
| 9.  | Подання роботи на кафедру у визначений термін із необхідними супровідними документами: рецензіями (внутрішньою та зовнішньою, довідкою з підприємства про впровадження результатів дослідження), довідкою про антиплагіат. |                  |
| 10. | Попередній внутрішньо-кафедральний захист магістерської роботи   |                  |
| 11. | Захист кваліфікаційної роботи.   |                  |

**3.1. Вибір теми кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота магістра менеджменту передбачає напрям дослідження відповідно до наукової теми кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування «Управління розвитком мікро- та макроекономічних систем в умовах нестабільності» і головних наукових інтересів керівників кваліфікаційних робіт.

На початку начального року відбувається зустріч магістрантів з викладачами кафедри. Викладачі пропонують тематику кваліфікаційних робіт відповідно до тих дисциплін, що вони викладають або тих напрямків наукової

роботи, за якими вони публікують розділи в монографіях, статті, тези виступів тощо.

Вибір теми дослідження в рамках запропонованого переліку напрямів наукової діяльності кафедри передбачає чітке формулювання теми, мети, завдань, предмета та об'єкта дослідження.

Головна вимога щодо вибору теми – це її актуальність. Вона містить постановку важливого наукового завдання, вирішення якого ставить перед собою магістрант. При виборі теми важливо керуватися низкою критеріїв, до яких крім, безумовно, актуальності, належать: наявність теоретичної та бази дослідження; оригінальність та перспективність дослідження; відповідність теми специфіці функціонування підприємства чи організації, на прикладі якої здійснюється дослідження; можливість отримання при впровадженні результатів роботи соціального, економічного ефектів, технологічного, екологічного, управлінського чи іншого ефекту.

Бажано обирати тему, у якій здобувач вже набув певних знань чи досвіду. Такий дослід може бути здобутим у ході написання курсових та бакалаврських робіт, проходження різних видів практики або на тому підприємстві чи в організації, де студент має досвід практичної роботи.

Тема не повинна бути надто широкою з погляду предмету дослідження. Важливо ставити завдання «вузького» плану для того, щоб можна було зосередитися на «глибині» дослідження. Такий підхід надає можливість застосовувати спеціальні дослідження, результати яких дозволяють конкретизувати оригінальність та важливість результатів виконання роботи.

Для обрання теми важливо ознайомитися з сучасними напрямами наукових досліджень в економіці, науковими працями представників вітчизняної і зарубіжної науки, які ведуть дослідження у вибраному напрямі. Важливо враховувати, що більшість економічних проблем знаходять своє вирішення завдяки результатам досліджень у суміжних галузях науки, де реально віднайти нові, часто несподівані, ефективні рішення.

Вивчення сучасних літературних джерел має доповнитися ознайомленням з аналітичними оглядами та статтями у спеціальних періодичних вітчизняних і зарубіжних виданнях, консультаціями з фахівцями-практиками та політиками.

### ***3.2. Структура кваліфікаційної роботи***

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, переважно 3-х розділів з висновками до них, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків.

У вступі треба обґрунтувати актуальність теми роботи, сформулювати мету та завдання роботи, визначити об'єкт та предмет дослідження, вказати методи дослідження, описати структуру роботи. Зокрема, за окремими змістовними елементами вступу необхідно відобразити певну інформацію.

*Актуальність теми.* Шляхом критичного аналізу та порівняння з відомими розв'язаннями проблеми (наукової задачі) обґрунтовується актуальність теми і доцільність роботи для розвитку менеджменту. Тут слід показати місце даної роботи у загальній проблемі та визначити, що саме у загальній проблемі є нерозв'язаним та відповідно на вирішення чого спрямована робота. *Об'єкт дослідження* – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію й обране для дослідження. Не слід називати об'єктом

дослідження конкретне підприємство, організацію, установу чи орган державної влади або його підрозділ, на прикладі якого виконується робота, адже це є базою дослідження. *Предмет дослідження* – конкретна задача, що міститься в межах об'єкта дослідження. Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. Крім того, зазначається інформаційна база дослідження, практичне значення роботи та елементи наукової новизни (за наявності)

*Основна частина* висвітлює вирішення поставлених завдань. Необхідно виділити 2-3 розділи (перший з яких зазвичай теоретичний, другий – практичний, третій, якщо є, – рекомендації та пропозиції) та підрозділи. Основна частина роботи – це її головна складова, що містить виклад сучасних відомостей і уявлень про об'єкт (предмет) дослідження або опис розробок (напрацювань), які є необхідними та достатніми для розкриття змісту здійснених наукових пошуків і отриманих результатів (опис методології дослідження, характеристик і/або властивостей об'єкта (предмета) дослідження, основних принципових рішень і механізмів, що забезпечують їхню реалізацію та забезпечують комплексне виконання поставлених перед дослідником завдань).

*У висновках* підбиваються підсумки дослідження, висвітлюється ступінь досягнення мети. Вони повинні бути логічними, подаватися у вигляді окремих лаконічних положень. Необхідна узгодженість висновків з завданнями дослідження. При цьому висновки повинні бути короткими, органічно впливати із змісту роботи.

### **Освітні технології та методи навчання**

Написання кваліфікаційної роботи магістра з менеджменту передбачає поєднання таких освітніх технологій наукового керівництва:

1. *Менторство*: Магістр має особистого наукового керівника, який надає консультації та поради щодо вибору теми роботи, літературного пошуку, методології дослідження та підготовки роботи.
2. *Групові та індивідуальні консультації* щодо написання кваліфікаційної роботи, де здобувачі освіти можуть отримувати інформацію про наукові методи, правила форматування тексту та інші аспекти дослідницької роботи.
3. *Онлайн-ресурси*: Здобувачі освіти можуть скористатися онлайн-ресурсами (платформа MOODLE, вебінари, мітінги для отримання порад від наукового керівника чи інших викладачів).
4. *Бібліотека та джерела інформації*: Магістри мають використовувати бібліотеки та бази даних для пошуку актуальних джерел та наукових публікацій, які стосуються їх теми дослідження.
5. *Наукові конференції*: Участь у наукових конференціях та семінарах може допомогти магістру отримати обґрунтовані відгуки від інших дослідників та покращити свою роботу.
6. *Збір та аналіз даних*: Для кваліфікаційної роботи з менеджменту можуть бути використані різні методи збору та аналізу даних, такі як анкети,

інтерв'ю, звіт з виробничої (переддипломної) практики, у т.ч. SWOT-аналіз, аналіз фінансових звітів тощо.

7. *Комунікація та звітність*: комунікація з науковим керівником щодо результатів дослідження у вигляді письмових звітів, презентацій та відповіді на запитання.

#### **Методи навчання:**

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; дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн-платформ, консультації наукового керівника.

#### **Вимоги до виконання подання та захисту роботи на кафедрі:**

*Академічна доброчесність*. Здобувачі вищої освіти самостійно виконують навчальні завдання. Обов'язковим є посилання на джерела інформації в разі використання ідей, розробок, тверджень. Обов'язковою умовою допуску до захисту кваліфікаційної роботи є її перевірка на плагіат. Допустимий відсоток подібності не може перевищувати 20%.

1) Перевірка оригінальності проведеного дослідження здійснюється за трьома параметрами – схожість, цитати, вилучення. Перевірка на схожість із ресурсами Інтернет та наявність некоректних запозичень буде здійснюватися в межах таких частин роботи: вступ, розділи, висновки. Критерії перевірки:

- схожість – до 20 % некоректних запозичень (плагіату) та не більше 5 % некоректних запозичень із одного джерела;
- цитування – не більше 20 % від обсягу основного тексту;
- вилучення текстових конструкцій та фраз, які включатимуть не більше 8 слів та 1-5%.

2) Наявність анотації, ключових слів, зазначених українською та англійською мовою, а також зобов'язання, що «Робота містить результати власних досліджень. Використання чужих ідей, результатів і текстів мають посилання на відповідне джерело».

3) Наявність 2-х рецензій з оцінками роботи – від керівника практики від організації (зовнішньої) та викладача економічного факультету (внутрішньої).

4) Можливий захист роботи англійською або іншою іноземною мовою.

5) Захист супроводжується презентацією результатів дослідження.

6) Оформлення наукового апарату кваліфікаційної роботи має відповідати державному стандарту ДСТУ 7.1:2015.

#### **Політика оцінювання**

На підставі вивчення виконаної кваліфікаційної роботи і захисту її основних положень атестаційна комісія оцінює рівень теоретичної і практичної підготовки випускника та приймає рішення про присвоєння здобувачеві ступеня вищої освіти – магістра менеджменту.

*Дедлайни та перескладання.* Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Відтермінування захисту відбувається з дозволу деканату за наявності поважної причини (наприклад, перебування в лікарні).

### Методи оцінювання

презентація результатів виконання індивідуальних завдань (творчих, розрахункових, аналітичних); аналітичні звіти; розв'язування практичних ситуацій; дотримання принципів академічної доброчесності.

ПК - підсумковий контроль – захист кваліфікаційної роботи.

### Критерії оцінювання кваліфікаційної роботи

| <i>Бали, набрані за результатами написання і захисту роботи</i> |   |                         |
|---|---|-------------------------|
| <i>№ з/п</i>  | <i>Розділи</i>                                    | <i>Максимальний бал</i> |
| 1   | Дотримання організаційних вимог подання роботи    | 5                       |
| 2   | Правильність оформлення магістерської роботи      | 20                      |
| 3   | Змістовність магістерської роботи                 | 35                      |
| 4   | Науково-практична значущість магістерської роботи | 30                      |
| 5   | Захист магістерської роботи                       | 10                      |
| <b>Всього</b>   |   | <b>100</b>              |





### Шкала оцінювання кваліфікаційної роботи

| Оцінка за національною шкалою | Оцінка за шкалою ECTS |                                |
|-------------------------------|-----------------------|--------------------------------|
|                               | Оцінка (бали)         | Пояснення за розширеною шкалою |
| <b>Відмінно</b>               | A (90-100)            | відмінно                       |
| <b>Добре</b>                  | B (80-89)             | дуже добре                     |

|                     |            |  |
|---------------------|------------|--|
|                     | C (70-79)  | добре  |
| <b>Задовільно</b>   | D (60-69)  | задовільно   |
|                     | E (50-59)  | достатньо  |
| <b>Незадовільно</b> | FX (35-49) | (незадовільно)<br>з можливістю повторного<br>складання |
|                     | F (1-34)   | (незадовільно)<br>з обов'язковим повторним курсом      |

### **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.

### **Рекомендована література**

1. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання: ДСТУ 8302:2015 / Нац. стандарт України. (Інформація та документація). URL: <http://lib.pnu.edu.ua/files/dstu-8302-2015.pdf>
2. Вимоги до оформлення бібліографічного опису літературних джерел. URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=109](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=109)
3. Галушка З.І. Методологія та методика наукового дослідження. Навчально-методичний посібник. Чернівецький національний університет. Чернівці, 2023. 164.
4. Гуроров О. І. Методологія та організація наукових досліджень: навчальний посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 272 с.
5. Загальні рекомендації з підготовки, оформлення, захисту й оцінювання випускних кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти першого бакалаврського і другого магістерського рівнів / за ред. доц. М.І. Шинкарика. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 60 с.
6. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. / Добронравова С. І. та ін.; за ред. І. С. Добронравової (ч. 1), О. В. Руденко (ч. 2). К.: ВПЦ «Київський університет», 2018. 607 с.
7. Пушкар О. І. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 866 с.
8. Шкіцька І. Ю. Основи академічної доброчесності: практикум: навчально-методичний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 64 с.
9. Bell E., Bryman A., Harley B. Business Research Methods. 5 th ed. NY: Oxford University Press, 2019. 688 p.
9. Greene S., Lidinsky A. From Inquiry to Academic Writing: a practical guide. 4 th ed. NY: Bedford, 2017. 738 p.

10. John W. Creswell, J. David Creswell Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 5 th ed. USA: SAGE Publications, Inc., 2018. 304 p.
10. Kothari S.R., Garg G. Research methodology: methods and techniques. 4 th ed. New Delhi: New Age International Ltd, 2020. 480 p.
11. Kumar R. Research methodology: a step-by-step guide for beginners. 5 th ed. London: SAGE Publications, Inc., 2019. 503 p.

### **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:

1. Етичний кодекс ЧНУ. Сторінка «Академічна доброчесність»:  
<https://www.chnu.edu.ua/universytet/vazhlyvo/akademichna-dobrochesnist>

Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича»  
<https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-vyivlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chnivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yurii-fedkovycha>

**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

**КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**  
обов'язкова

**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 «Крос-культурні комунікації в менеджменті» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальність D3 Менеджмент, 2025 рік.

**Розробник:**

**Лусте О.О.**, асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н.

**Викладач**, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни:

**Лусте О.О.**, асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**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**

Мета навчальної дисципліни «**Крос-культурні комунікації в менеджменті**» – формування у студентів системи знань та стратегічного мислення в галузі міжкультурної взаємодії, що дозволяє розв'язувати складні спеціалізовані задачі й практичні проблеми управління в умовах культурного різноманіття, науково обґрунтовувати та приймати ефективні управлінські рішення з урахуванням культурних відмінностей, забезпечувати інклюзивність та довготривалу конкурентоспроможність організації у глобальному середовищі.

## **Пререквізити**

Дисципліна викладається після вивчення таких обов'язкових курсів:

- «Менеджмент організацій»,
- «Управління проєктами»,
- «Організаційна поведінка»,
- «Управління персоналом».

## **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:

**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.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

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

### ***Спеціальні фахові компетентності***

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.

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

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК 11\*. Здатність формувати елементи корпоративної культури організації.

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

### ***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

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.

ПРН14\*. Ідентифікувати та класифікувати нові задачі у сфері менеджменту, описувати, аналізувати та оцінювати явища та процеси, обирати оптимальні методи їх розв'язання.  
 ПРН16\*. Аналізувати поточний рівень системи адміністрування у публічному управлінні та розробляти моделі прийняття управлінських рішень.

### Опис навчальної дисципліни Загальна інформація

| Назва навчальної дисципліни «Крос-культурні комунікації в менеджменті» |                |         |           |       |                   |                 |           |             |             |                   |                        |                           |
|--|----------------|---------|-----------|-------|-------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------------|------------------------|---------------------------|
| 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              | 2       | 4         | 120   | 2                 | 15              | 30        |             |             | 85                |                        | екзамен                   |
| Заочна   | 41             | 2       | 4         | 120   | 2                 | 10              | 20        |             |             | 90                |                        | екзамен                   |

### Структура змісту навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем навчальних занять            | 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. |    |    |  |
| 1  | 2   | 3            | 4   | 5   | 6    | 7  | 8      | 9            | 10  | 11  | 12   | 13 |    |  |
| Теми навчальних занять (назва теми й основні питання)      | <b>МОДУЛЬ 1. КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ</b> |              |     |     |      |    |        |              |     |     |      |    |    |  |
| 1. Концептуальні засади теорії крос-культурних комунікацій | 11  | 2            | 4   |     |      | 5  | 11     | 1            |     |     |      |    | 10 |  |
| 2. Рівні міжкультурних комунікацій у менеджменті           | 8   | 1            | 2   |     |      | 5  | 16     | 1            |     |     |      |    | 15 |  |
| 3. Етапи формування крос-культурної стратегії комунікації  | 8   | 1            | 2   |     |      | 5  | 11     | 1            |     |     |      |    | 10 |  |
| 4. Аналіз зовнішнього культурного середовища підприємства  | 17  |              | 2   |     |      | 15 | 21     | 1            |     |     |      |    | 20 |  |
| 5. Крос-культурний стейкхолдер-менеджмент                  | 26  | 2            | 4   |     |      | 20 | 20     | 1            | 1   |     |      |    | 18 |  |

|  |   |           |           |  |  |           |            |           |          |  |  |            |
|--|---|-----------|-----------|--|--|-----------|------------|-----------|----------|--|--|------------|
| 6. Крос-культурний потенціал організації та конкурентні переваги | 21  | 2         | 4         |  |  | 15        | 17         | 1         | 1        |  |  | 15         |
| Разом за ЗМ1   | 91  | 8         | 18        |  |  | 65        | 96         | 6         | 2        |  |  | 88         |
| Теми лекційних занять  | <b>МОДУЛЬ 2. ВИДИ КРОС-КУЛЬТУРНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ</b> |           |           |  |  |           |            |           |          |  |  |            |
| 1. Види стратегій крос-культурних комунікацій                    | 13  | 1         | 2         |  |  | 10        | 16         | 1         |          |  |  | 15         |
| 2. Портфельні стратегії та управління культурним різноманіттям   | 16  | 2         | 4         |  |  | 10        | 16         | 1         |          |  |  | 15         |
| 3. Генерування міжкультурних стратегій і умов їх реалізації      | 14  | 2         | 2         |  |  | 10        | 11         | 1         |          |  |  | 10         |
| 4. Стратегічний контроль крос-культурних комунікацій             | 16  | 2         | 4         |  |  | 10        | 11         | 1         |          |  |  | 10         |
| Разом за ЗМ 2  | 59  | 7         | 12        |  |  | 40        | 54         | 4         | 2        |  |  | 50         |
| <b>Усього годин</b>  | <b>120</b>  | <b>15</b> | <b>30</b> |  |  | <b>75</b> | <b>120</b> | <b>10</b> | <b>2</b> |  |  | <b>108</b> |

#### Тематика лекційних занять з переліком питань

| № | Назва теми з основними питаннями  |
|---|---|
| 1 | <p>Тема 1. Концептуальні засади теорії крос-культурних комунікацій</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Поняття та сутність культури і крос-культурних комунікацій.</li> <li>– Основні теоретичні підходи до міжкультурної взаємодії.</li> <li>– Моделі крос-культурних відмінностей (Хофстеде, Тромпенаарс, Холл, GLOBE).</li> <li>– Культурні бар'єри й упередження у комунікаціях.</li> <li>– Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті.</li> </ul> |
| 2 | <p>Тема 2. Рівні міжкультурних комунікацій у менеджменті</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Індивідуальний, груповий, організаційний та глобальний рівні.</li> <li>– Вербальні та невербальні коди на різних рівнях.</li> <li>– Вплив культурних норм на прийняття рішень.</li> <li>– Мультикультурні команди: безпека, довіра, фідбек.</li> <li>– Приклади управлінських ситуацій.</li> </ul>  |
| 3 | <p>Тема 3. Етапи формування крос-культурної стратегії комунікації</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Діагностика культурних відмінностей та мапування стейкхолдерів.</li> <li>– Планування каналів і повідомлень (локалізація/глокалізація).</li> <li>– Реалізація: протоколи взаємодії, цифровий етикет.</li> <li>– Контроль і КРІ крос-культурних комунікацій.</li> <li>– Безперервне вдосконалення.</li> </ul>   |
| 4 | <p>Тема 4. Аналіз зовнішнього культурного середовища підприємства</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– PESTEL + Cultural scan: соціокультурні фактори.</li> <li>– High/low context середовище і його вплив на бізнес.</li> </ul>  |

|    |   |
|----|---|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ризики та можливості культурного середовища.</li> <li>– Етика і репутація у міжкультурному полі.</li> <li>– Кейси локалізації для різних ринків.</li> </ul>  |
| 5  | <p>Тема 5. Крос-культурний стейкхолдер-менеджмент</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ідентифікація, інтереси, вплив і мапа стейкхолдерів.</li> <li>– Сегментація стейкхолдерів за культурними профілями.</li> <li>– Стратегії взаємодії й залучення.</li> <li>– Конфлікти інтересів і посередництво.</li> <li>– Комунікаційна етика та прозорість.</li> </ul>   |
| 6  | <p>Тема 6. Крос-культурний потенціал організації та конкурентні переваги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Культурна інтелігентність (CQ) та організаційні рутини.</li> <li>– DEI/ESG як джерело цінності.</li> <li>– Інклюзивні політики і внутрішні комунікації.</li> <li>– Лідерство та культурна адаптивність.</li> <li>– Приклади конкурентних переваг через культуру.</li> </ul>                     |
| 7  | <p>Тема 7. Види стратегій крос-культурних комунікацій</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Адаптація, стандартизація, глокалізація.</li> <li>– Вибір підходу залежно від ринку і бренду.</li> <li>– Оцінка ризиків і витрат.</li> <li>– Приклади міжнародних кампаній.</li> <li>– Метрики ефективності.</li> </ul>  |
| 8  | <p>Тема 8. Портфельні стратегії та управління культурним різноманіттям</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Моделі багатокультурних організацій.</li> <li>– Diversity management і політики інклюзії.</li> <li>– Управління знаннями в різнокультурних підрозділах.</li> <li>– Структури підзвітності та ролі.</li> <li>– Кейси корпоративного рівня.</li> </ul>  |
| 9  | <p>Тема 9. Генерування міжкультурних стратегій і умови їх реалізації</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Алгоритми генерації рішень і перевірка гіпотез.</li> <li>– Залучення локальних експертів і перекладачів значень.</li> <li>– Пілотування і масштабування.</li> <li>– Ризики апропріації та етики.</li> <li>– Умови успіху впровадження.</li> </ul>   |
| 10 | <p>Тема 10. Стратегічний контроль крос-культурних комунікацій</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– КРІ й індикатори (якість взаємодії, доступність, інклюзія).</li> <li>– Методи оцінювання (опитування, контент-аналіз, спостереження).</li> <li>– Аудит комунікацій та коригувальні дії.</li> <li>– Кризові комунікації у мультикультурному середовищі.</li> <li>– Звітність і навчання команди.</li> </ul> |

### Тематика практичних занять

| № | Назва теми |
|---|------------|
|---|------------|

|   |  |
|---|--|
| <p>ТЕМА 1. Діагностика культурного профілю (опитувальники, CQ)</p>  | <p>Поняття культурного профілю та мета його діагностики. Основні інструменти оцінки (Hofstede, Trompenaars, Hall, GLOBE, Lewis).<br/>         Модель культурного інтелекту (CQ): когнітивний, мотиваційний, поведінковий компоненти.<br/>         Методи збору та аналізу даних: опитувальники, порівняння профілів, візуалізація.<br/>         Інтерпретація результатів та практичне застосування у менеджменті.</p> |
| <p>ТЕМА 2. Порівняльний аналіз культурних вимірів (Hofstede, Trompenaars, Hall)</p>                       | <p>Основні виміри культури за різними моделями. Методика порівняння культур. Приклади відмінностей між країнами. Вплив культурних відмінностей на бізнес-практики</p>  |
| <p>ТЕМА 3–4. Рольова гра «Переговори: high-context vs low-context»; Медіація міжкультурного конфлікту</p> | <p>Поняття high-context і low-context культур. Особливості стилів ведення переговорів. Практичні кейси й рольова гра. Типові бар'єри та помилки у комунікації. Рекомендації для ефективних переговорів.</p>  |
| <p>ТЕМА 5. Мапа стейкхолдерів і план взаємодії</p>  | <p>Причини виникнення міжкультурних конфліктів. Роль медіатора у процесі врегулювання. Етапи медіації у мультикультурному середовищі. Методи нейтралізації стереотипів і упереджень. Практичні стратегії вирішення конфліктів.</p>   |
| <p>ТЕМА 6. Аудит інклюзивності політик (DEI/ESG)</p>  | <p>Поняття різноманіття, інклюзії та рівності (DEI). Роль ESG у сучасному менеджменті. Критерії оцінки інклюзивності політик компанії. Практичні інструменти проведення аудиту. Рекомендації щодо покращення політик.</p>  |
| <p>ТЕМА 7. Комунікаційна стратегія для міжнародної команди</p>  | <p>Особливості роботи в мультикультурних командах. Виклики комунікації у віртуальних міжнародних колективах. Розробка цілей комунікаційної стратегії. Інструменти та канали комунікації. Методи оцінювання ефективності стратегії.</p>   |
| <p>ТЕМА 8. Локалізація маркетингового повідомлення для двох ринків</p>                                    | <p>Вплив культури на маркетингові комунікації. Принципи локалізації контенту. Приклади успішних кейсів адаптації. Типові помилки локалізації. Критерії ефективності локалізованих кампаній.</p>  |
| <p>ТЕМА 9. План кризових комунікацій у мультикультурному середовищі</p>                                   | <p>Сутність кризових комунікацій. Культурні аспекти реагування на кризу. Структура антикризового плану. Інструменти та канали комунікації у кризі. Приклади практичних кейсів.</p>   |

|  |   |
|--|---|
| ТЕМА 9. План кризових комунікацій у мультикультурному середовищі | Особливості презентацій у різних культурах.<br>Вибір стилю комунікації залежно від аудиторії.<br>Структура ефективного пітчінгу.<br>Використання невербальних засобів комунікації.<br>Критерії оцінки успіху презентації. |
| ТЕМА 10. Пітчінг групових проєктів (культурна адаптація)         | Особливості презентацій у різних культурах.<br>Вибір стилю комунікації залежно від аудиторії.<br>Структура ефективного пітчінгу.<br>Використання невербальних засобів комунікації.<br>Критерії оцінки успіху презентації. |

### **Завдання до самостійної роботи**

Самостійна робота студентів з дисципліни «Крос-культурні комунікації в менеджменті» спрямована на узагальнення, засвоєння і закріплення знань з міжкультурної взаємодії та включає опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої літератури, підготовку до практичних занять, розв'язання кейсів і ситуацій, розробку та презентацію крос-культурних комунікаційних стратегій до відповідних тем дисципліни.

1. Дати визначення поняттю «крос-культурні комунікації».
2. Порівняти моделі культурних вимірів Хофстеде та Тромпенаарса.
3. Підготувати конспект книги Е. Холла «*Beyond Culture*».
4. Зробити огляд статті з журналу *Cross Cultural & Strategic Management*.
5. Проаналізувати модель GLOBE у контексті сучасного менеджменту.
6. Написати есе «Культурна інтелігентність менеджера: ключ до успіху».
7. Охарактеризувати основні бар'єри у міжкультурних комунікаціях.
8. Скласти порівняльну таблицю «High-context vs Low-context культури».
9. Дослідити особливості ділового етикету в Японії та США.
10. Визначити переваги та ризики культурної апропріації для брендів.
11. Розробити SWOT-аналіз міжкультурної комунікаційної стратегії компанії.
12. Побудувати карту стейкхолдерів міжнародної компанії.
13. Скласти матрицю «Культура – стиль лідерства».
14. Проаналізувати культурні відмінності у стилях прийняття рішень.
15. Провести аналіз кейсу міжкультурного конфлікту в міжнародній організації.
16. Розробити рекомендації для менеджера, який працює в мультикультурній команді.
17. Дослідити вплив культури на HR-процеси (рекрутинг, онбординг).
18. Підготувати аналітичний звіт «Роль мови у міжкультурній комунікації».
19. Скласти план локалізації маркетингової кампанії для двох ринків.
20. Оцінити роль DEI/ESG у підвищенні конкурентоспроможності компанії.
21. Провести самодіагностику культурного інтелекту (CQ).
22. Скласти власний культурний профіль за моделлю Хофстеде.
23. Підготувати презентацію «Мій досвід міжкультурної комунікації».
24. Розробити план переговорів з іноземним партнером (high-context культура).
25. Провести рольову гру «Конфлікт у мультикультурній команді».
26. Створити чек-лист культурних помилок у міжнародних комунікаціях.
27. Зробити огляд корпоративної політики інклюзії обраної компанії.
28. Розробити рекомендації щодо дотримання цифрового етикету в розподілених командах.
29. Підготувати комунікаційну стратегію для проєкту з міжнародними партнерами.
30. Оцінити різницю у невербальній комунікації різних культур.
31. Провести міні-опитування серед колег/студентів про їхній досвід крос-культурної взаємодії.
32. Дослідити вплив культурних відмінностей на міжнародні переговори.
33. Підготувати реферат «Міжкультурна комунікація у віртуальних командах».
34. Зробити огляд інструментів для підвищення CQ (тренінги, коучинг).

35. Проаналізувати роль культурних символів у брендингу.
36. Підготувати кейс «Невдала міжнародна кампанія: причини та уроки».
37. Дослідити політику різноманіття та інклюзії глобальної компанії (наприклад, Google, ІКЕА).
38. Зробити огляд міжнародних стандартів ISO щодо різноманіття та інклюзії.
39. Проаналізувати роль культурних факторів у кризових комунікаціях.
40. Підготувати доповідь «Майбутні тренди у крос-культурних комунікаціях».

### **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 крос-культурних комунікацій) відповідь студента, звіт та презентація матеріалів з міжкультурного аналізу організації 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; уміння 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 міжкультурного 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 міжкультурної комунікаційної стратегії 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                 | T7 | T8 | T9 | T10 | 40                        | 100                 |
| 6   | 6  | 6  | 6  | 6  | 6                  | 6  | 6  | 6  | 6   |                           |                     |

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 |
|                               |                       |                                |

|                     |            |   |
|---------------------|------------|---|
| <b>Відмінно</b>     | A (90-100) | відмінно  |
| <b>Добре</b>        | B (80-89)  | дуже добре  |
|                     | C (70-79)  | добре   |
| <b>Задовільно</b>   | D (60-69)  | задовільно  |
|                     | E (50-59)  | достатньо   |
| <b>Незадовільно</b> | FX (35-49) | (незадовільно)<br>з можливістю повторного складання |
|                     | F (1-34)   | (незадовільно)<br>з обов'язковим повторним курсом   |

### **Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю**

- Поясніть поняття культури та крос-культурних комунікацій.
- Чим відрізняються high-context і low-context культури за Е. Холлом?
- Назвіть і охарактеризуйте виміри культури за Г. Хофстеде.
- Поясніть відмінності між моделями Хофстеде і Тромпенаарса.
- Що таке культурна інтелігентність (CQ) і які її складові?
- Які бар'єри крос-культурної комунікації існують? Наведіть приклади.
- Як культурні відмінності впливають на стилі лідерства і фідбек?
- Які підходи до переговорів у різних культурах (прямі/непрямі, змагальні/кооперативні)?
- Як будувати довіру у мультикультурних командах?
- Етика міжкультурної взаємодії та її забезпечення.
- Культурна апропріація: ризики для брендів і як їх уникати.
- Методи діагностики культурних відмінностей між країнами.
- Елементи крос-культурної комунікаційної стратегії організації.
- KPI та методи оцінювання ефективності міжкультурних комунікацій.
- Правила цифрового етикету і часові пояси у розподілених командах.
- DEI/ESG принципи у внутрішніх комунікаціях.
- План кризових комунікацій у мультикультурному середовищі.
- Локалізація маркетингових повідомлень для різних ринків.
- Стейкхолдер-менеджмент у багатокультурному середовищі.
- Запобігання стереотипам і упередженням у діловій комунікації.

### **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

1. Гофстеде Г. Наслідки культури: порівняння цінностей, поведінки, інститутів і організацій у різних країнах. Київ : Основи, 2020. 548 с.
2. Тромпенаарс Ф., Хемпден-Тернер Ч. На хвилях культури: розуміння різноманіття у глобальному бізнесі. Львів : Літопис, 2018. 412 с.
3. Холл Е. Позаяк культура: контекстні комунікації у світовому бізнесі. Київ : Дух і Літера, 2019. 276 с.
4. Мейер Е. Культурна карта: як розбиратися у невидимих кордонах глобального бізнесу. Харків : Vivat, 2021. 320 с.
5. Льюїс Р. Коли культури стикаються: ведення бізнесу через культури. Київ : Наш Формат, 2020. 368 с.
6. Адлер Н. Дж., Гундерсен А. Міжнародні виміри організаційної поведінки. Київ : КНЕУ, 2017. 352 с.
7. Лівермор Д. Лідерство з культурним інтелектом. Львів : Вид-во УКУ, 2022. 298 с.
8. Ярошенко І. В., Шульга Н. О. Міжкультурна комунікація : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
9. Колесник І. М. Крос-культурний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 310 с.
10. Козловський В. О., Кушнір С. В. Комунікаційні стратегії в менеджменті : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2019. 344 с.
11. Панченко Л. В. Культура і комунікація в умовах глобалізації. Одеса : Астропринт, 2018. 268 с.
12. Кошкіна О. С. Міжкультурні аспекти бізнес-комунікацій. Київ : Либідь, 2021. 256 с.
13. Григоренко О. В., Скиба В. В. Ділова комунікація у глобальному середовищі : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 230 с.
14. Ситник Г. П. Міжнародний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 472 с. (розділи про міжкультурні комунікації).
15. Сучасні тенденції крос-культурної взаємодії : зб. наук. праць / за ред. І. В. Ярошенко. Львів : Сполом, 2022. 298 с.

### Інформаційні ресурси

1. *International Journal of Cross Cultural Management* [Електронний ресурс]. – Sage Journals, 2025. – Режим доступу: <https://journals.sagepub.com/home/ccm>
2. *Cross Cultural & Strategic Management* [Електронний ресурс]. – Emerald Publishing, 2025. – Режим доступу: <https://www.emerald.com/ccsm>
3. Adair W. L., Buchan N. R., Chen X.-P., Liu L. A. *What Isn't Being Said: Culture and Communication at Work*. – Cham : Springer, 2023. – DOI: 10.1007/978-3-031-53645-8

4. Li L., Zheng X. Cross-Cultural Communication in the Digital Age: An Analysis of Cultural Representation and Inclusivity in Emojis [Електронний ресурс]. – arXiv, 2024. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2409.07475>
5. Chang H., та ін. *Communication Across Cultures* [Електронний ресурс]. – Open Textbook Library, 2024. – Режим доступу: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/1636>
6. *Recommended Books on Global Communication and Collaboration* [Електронний ресурс]. – C3 Consulting, 2024. – Режим доступу: <https://c3consulting.dk/en/news-and-resources/recommended-books-global-communication-and-collaboration>
7. *MENA Journal of Cross-Cultural Management (MJCCM)* [Електронний ресурс]. – Inderscience, 2025. – Режим доступу: <https://www.inderscience.com/info/ingeneral/forthcoming.php?jcode=mjccm>
8. Sagar N., та ін. Cross-Cultural Management and Its Role in International Business Success [Електронний ресурс]. – SSRN, 2025. – Режим доступу: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5241138](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5241138)
9. *Cross Cultural Communication: Understanding Language, Culture, and Interaction* [Електронний ресурс]. – Google Books Edition, 2024. – Режим доступу: [https://books.google.com/books/about/Cross\\_Cultural\\_Communication.html?id=3mYUEQAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Cross_Cultural_Communication.html?id=3mYUEQAAQBAJ)
10. Li C., Teney D., Yang L., та ін. CulturePark: Boosting Cross-cultural Understanding in Large Language Models [Електронний ресурс]. – arXiv, 2024. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2405.15145>

### **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:

1. Етичний кодекс ЧНУ. Сторінка «Академічна доброчесність»: <https://www.chnu.edu.ua/universytet/vazhlyvo/akademichna-dobrochesnist>

Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» <https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-vyivlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriia-fedkovycha>

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 ОРГАНІЗАЦІЙ**

обов'язкова

**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 «Менеджмент організацій» 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.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**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 «Менеджмент організацій» сприяє формуванню таких компетентностей та програмних результатів навчання:

***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.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

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.

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

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

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК11\*. Здатність формувати елементи корпоративної культури організації.

СК12\*. Здатність вести пошук та налагоджувати ефективні комунікації з зовнішніми стейкхолдерами.

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.

ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

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 | Семестр | Кількість |       |                   | Кількість годин |           |             |             |                   |                        | Вид підсумкового контролю |
|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------------|------------------------|---------------------------|
|                |                |         | кредитів  | годин | змістових модулів | лекції          | практичні | семінарські | лабораторні | самостійна робота | індивідуальні завдання |                           |
| Денна          | I              | I       | 6         | 180   | 2                 | 30              | 30        | -           | -           | 120               | -                      | Екзамен                   |
| Заочна         | I              | I       | 6         | 180   | 2                 | 8               | 4         | -           | -           | 168               | -                      | 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.      |  |  |
| <b>Теми лекційних занять</b>   | <b>Змістовий модуль 1. Організація як відкрита система</b>  |              |           |          |          |           |           |              |              |     |     |           |  |  |
| <b>Тема 1. Системна модель менеджменту організації</b>               | 18  | 3            | 3         | -        | -        | 12        | 18,5      | 1            | 0,5          | -   | -   | 17        |  |  |
| <b>Тема 2. Динаміка організації</b>                                  | 18  | 3            | 3         | -        | -        | 12        | 18,5      | 1            | 0,5          | -   | -   | 17        |  |  |
| <b>Тема 3. Організаційний механізм управлінського процесу</b>        | 18  | 3            | 3         | -        | -        | 12        | 17        | 1            | -            | -   | -   | 16        |  |  |
| <b>Тема 4. Управлінські моделі</b>                                   | 18  | 3            | 3         | -        | -        | 12        | 18,5      | 1            | 0,5          | -   | -   | 17        |  |  |
| <b>Тема 5. Ресурсна концепція і конкурентні переваги організації</b> | 18  | 3            | 3         | -        | -        | 12        | 17,5      | -            | 0,5          | -   | -   | 17        |  |  |
| <i>Разом за змістовим модулем 1</i>                                  | <i>90</i>   | <i>15</i>    | <i>15</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>60</i> | <i>90</i> | <i>4</i>     | <i>2</i>     |     |     | <i>84</i> |  |  |
| <b>Теми лекційних занять</b>   | <b>Змістовий модуль 2. Управлінські технології забезпечення адаптивності і ефективності організації</b> |              |           |          |          |           |           |              |              |     |     |           |  |  |
| <b>Тема 6. Організаційний дизайн</b>                                 | 18  | 3            | 3         | -        | -        | 12        | 18,5      | 1            | 0,5          | -   | -   | 17        |  |  |
| <b>Тема 7. Організаційний реінжиніринг</b>                           | 18  | 3            | 3         | -        | -        | 12        | 18,5      | 1            | 0,5          | -   | -   | 17        |  |  |
| <b>Тема 8. Керівництво і лідерство в організації</b>                 | 18  | 3            | 3         | -        | -        | 12        | 17        | 1            | -            | -   | -   | 16        |  |  |
| <b>Тема 9. Управління в умовах кризи і ризикозахищеність</b>         | 18  | 3            | 3         | -        | -        | 12        | 18,5      | 1            | 0,5          | -   | -   | 17        |  |  |

|  |            |           |           |   |   |            |            |          |          |   |   |            |
|--|------------|-----------|-----------|---|---|------------|------------|----------|----------|---|---|------------|
| <b>Тема 10. Ефективність менеджменту організації</b> | 18         | 3         | 3         | - | - | 12         | 17,5       | -        | 0,5      | - | - | 17         |
| <i>Разом за змістовим модулем 2</i>                  | 90         | 15        | 15        |   |   | 60         | 90         | 4        | 2        |   |   | 84         |
| <b>Усього годин</b>                                  | <b>180</b> | <b>30</b> | <b>30</b> |   |   | <b>120</b> | <b>180</b> | <b>8</b> | <b>4</b> |   |   | <b>168</b> |
| <b>Підсумкова форма контролю</b>                     | Екзамен    |           |           |   |   |            |            |          |          |   |   |            |

### Тематика лекційних занять з переліком питань

| №        | Назва теми з основними питаннями   |
|----------|--|
| <b>1</b> | <b>Системна модель менеджменту організації</b><br>1. Організація як відкрита система.<br>2. Функціональний і системний підхід до сутності організації.<br>3. Характеристика основних підсистем організації.<br>4. Проблема узгодження цілей підсистем організації.<br>5. Модель 7S.  |
| <b>2</b> | <b>Динаміка організації</b><br>1. Теорія організації – від статичності до адаптивності.<br>2. Статика та динаміка організаційних систем.<br>3. Життєвий цикл організації.<br>4. Організаційні зміни. Опір змінам і його подолання.<br>5. Специфіка менеджменту на різних етапах життєвого циклу.   |
| <b>3</b> | <b>Організаційний механізм управлінського процесу</b><br>1. Механізм координації елементів внутрішнього середовища організації.<br>2. Принципи організації управління<br>3. Правові і соціальні обмеження управлінського процесу. Етичний кодекс.<br>4. Корпоративна культура.<br>5. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації. |
| <b>4</b> | <b>Управлінські моделі</b><br>1. Управлінська модель в контексті теорії і практики менеджменту.<br>2. П'ять конкурентних сил (за М. Портером). Конкурентні стратегії.<br>3. Бізнес-модель Остервальдера.<br>4. Моделі організацій у сфері електронної комерції.  |
| <b>5</b> | <b>Ресурсна концепція і конкурентні переваги організації</b><br>1. Концептуальні засади ресурсної концепції у менеджменті.<br>2. Структура нематеріальних активів організації.<br>3. Ключові компетенції.<br>4. Стійкі конкурентні переваги організації.   |
| <b>6</b> | <b>Організаційний дизайн</b><br>1. Сутність організаційного дизайну як управлінської технології.<br>2. Модель організаційного дизайну Г. Мінцберга.<br>3. Модель Д. Гелбрейта.<br>4. Механізм побудови системи організаційного дизайну.  |
| <b>7</b> | <b>Організаційний реінжиніринг</b><br>1. Інжиніринг і реінжиніринг як елементи управлінського процесу<br>2. Сутність та механізм реінжинірингу бізнес-процесів.<br>3. Основні етапи процесу реінжинірингу.<br>4. Напрями впровадження реінжинірингу.<br>5. Чинники ефективного реінжинірингу.  |
| <b>8</b> | <b>Керівництво і лідерство в організації</b><br>1. Управлінські ролі, джерела влади менеджера<br>2. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.   |

|           |   |
|-----------|---|
|           | <p>3. Лідерство як засіб ефективного менеджменту.</p> <p>4. Моделі лідерства.</p> <p>5. Емоційний інтелект і лідерство.</p>   |
| <b>9</b>  | <p><b>Управління в умовах кризи і ризикозахищеність</b></p> <p>1. Ризики і кризи в діяльності організації. Антикризове управління.</p> <p>2. Сутність і класифікація господарських ризиків.</p> <p>3. Ризик-менеджмент. Методи нейтралізації ризиків.</p> <p>4. Прийняття рішень в умовах невизначеності.</p>   |
| <b>10</b> | <p><b>Ефективність менеджменту організації</b></p> <p>1. Результативність і ефективність менеджменту.</p> <p>2. Соціальна ефективність в контексті управлінської діяльності.</p> <p>3. Соціальна відповідальність.</p> <p>4. Управління за цілями і за результатами.</p> <p>5. Принципи сталого розвитку у контексті конкурентоспроможності організації</p> |

### Тематика практичних занять

| № п/п | Назва теми (завдання)  | Кількість годин |             |
|-------|--|-----------------|-------------|
|       |  | денна ф.н.      | заочна ф.н. |
| 1     | <p><b>Тема 1. Системна модель менеджменту організації</b></p> <p><b>Завдання:</b></p> <p>1. Охарактеризуйте організацію як відкриту систему.</p> <p>2. Опишіть спільні і відмінні риси функціонального і системного підходів до сутності організації.</p> <p>3. Дайте характеристику основних підсистем організації та їх взаємозв'язків.</p> <p>4. Напрямки вирішення проблеми узгодження цілей підсистем організації.</p> <p>5. Проаналізуйте логіку і компоненти моделі 7S.</p>   | 3               | 0,5         |
| 2     | <p><b>Тема 2. Динаміка організації</b></p> <p><b>Завдання:</b></p> <p>1. Дайте характеристику основних етапів розвитку теорії організації.</p> <p>2. Проаналізуйте особливості статичної і динамічної організаційних систем.</p> <p>3. Опишіть загальний підхід до тлумачення життєвого циклу організації та особливості моделі І. Адізеса.</p> <p>4. Охарактеризуйте процес організаційних змін, опір змінам і методи його подолання.</p> <p>5. Поясніть, в чому полягає специфіка менеджменту на різних етапах життєвого циклу організації (проілюструйте на прикладі функціонування відомих організацій).</p> | 3               | 0,5         |
| 3     | <p><b>Тема 3. Організаційний механізм управлінського процесу</b></p> <p>1. Опишіть механізм координації елементів внутрішнього середовища організації.</p> <p>2. Порівняйте класичні і системні принципи організації управління</p> <p>3. Розкрийте сутність правових і соціальних обмежень управлінського процесу.</p> <p>4. Етичний кодекс і корпоративна культура – порівняльна характеристика.</p> <p>5. Напрямки впливу ситуаційних чинників на процес проектування організації.</p>  | 3               | -           |
| 4     | <p><b>Тема 4. Управлінські моделі</b></p> <p><b>Завдання:</b></p>  | 3               | 0,5         |

|    |   |   |     |
|----|---|---|-----|
|    | <p>1. Розкрийте сутність управлінської моделі в контексті теорії і практики менеджменту.</p> <p>2. Опишіть п'ять конкурентних сил (за М. Портером) та базові (generic) конкурентні стратегії організації.</p> <p>3. Логіка побудови та компоненти бізнес-моделі Остервальдера.</p> <p>4. Охарактеризуйте моделі організацій у сфері електронної комерції (проілюструйте на прикладі функціонування відомих організацій).</p>  |   |     |
| 5  | <p><b>Ресурсна концепція і конкурентні переваги організації</b><br/> <b>Завдання:</b></p> <p>1. Опишіть основні положення ресурсної концепції у менеджменті.</p> <p>2. Охарактеризуйте нематеріальні активи та їх види.</p> <p>3. Опишіть структуру і механізм формування ключових компетенцій організації.</p> <p>4. Сутність і цінність стійких конкурентних переваг (SCA) – проілюструйте на прикладі функціонування відомих організацій.</p>  | 3 | 0,5 |
| 6  | <p><b>Тема 6. Організаційний дизайн</b><br/> <b>Завдання:</b></p> <p>1. Розкрийте сутність організаційного дизайну як сучасної управлінської технології.</p> <p>2. Дайте порівняльну характеристику складових моделей організаційного дизайну (Гелбрейта і Мінцберга).</p> <p>3. Опишіть механізм побудови системи організаційного дизайну.</p>   | 3 | 0,5 |
| 7  | <p><b>Тема 7. Організаційний реінжиніринг</b><br/> <b>Завдання:</b></p> <p>1. Опишіть інжиніринг і реінжиніринг у контексті управлінської діяльності.</p> <p>2. Розкрийте сутність та механізм реінжинірингу бізнес-процесів, переваги від його застосування.</p> <p>3. Основні етапи процесу реінжинірингу.</p> <p>4. Дайте характеристику ключових напрямів впровадження реінжинірингу.</p> <p>5. Охарактеризуйте механізм та чинники ефективного реінжинірингу, наведіть приклади його практичного застосування.</p> | 3 | 0,5 |
| 8  | <p><b>Тема 8. Керівництво і лідерство в організації</b><br/> <b>Завдання:</b></p> <p>1. Охарактеризуйте управлінські ролі, джерела влади менеджера у XXI ст.</p> <p>2. Дайте характеристику діапазону керованості та факторів, що його визначають.</p> <p>3. Опишіть лідерство як засіб ефективного менеджменту та основні моделі лідерства.</p> <p>4. Проаналізуйте взаємозв'язки емоційного інтелекту і лідерства. Проілюструйте на конкретних практичних прикладах.</p>  | 3 | -   |
| 9  | <p><b>Тема 9. Управління в умовах кризи і ризикозахищеність</b><br/> <b>Завдання:</b></p> <p>1. Розкрийте сутність ризиків і криз в діяльності організації та роль антикризового менеджменту.</p> <p>2. Опишіть основні види господарських ризиків.</p> <p>3. Охарактеризуйте ризик-менеджмент та основні методи мінімізації ризиків.</p> <p>4. На прикладах реальних організацій опишіть ефективне прийняття рішень в умовах невизначеності.</p>   | 3 | 0,5 |
| 10 | <p><b>Тема 10. Ефективність менеджменту організації</b><br/> <b>Завдання:</b></p>   | 3 | 0,5 |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>1. Дайте характеристику критеріїв результативності і ефективності менеджменту.</p> <p>2. Проаналізуйте соціальну ефективність в контексті практики управлінської діяльності.</p> <p>3. Опишіть особливості процесів управління за цілями і за результатами.</p> <p>4. Охарактеризуйте принципи сталого розвитку у контексті конкурентоспроможності організації</p> <p>5. На прикладах реальних підприємств обґрунтуйте необхідність і переваги соціальної відповідальності бізнесу.</p> |  |  |
|--|--|--|

### Самостійна робота студента

Самостійна робота здобувачів з дисципліни «Менеджмент організацій» 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><b>Тема 1. Системна модель менеджменту організації</b></p> <p>Організація як складна система і об'єкт управління: ефект синергії. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації і факторів зовнішнього середовища.</p> <p>Особливості функціонального та системного бачення організації.</p> <p>Характеристика основних підсистем організації. Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу та можливостей організації. Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності.</p> <p>Досягнення синергізму в менеджменті організації.</p> <p>Логіка і практична цінність моделі 7S.</p> | 12              | 17          |
| 2     | <p><b>Тема 2. Динаміка організації</b></p> <p>Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін у діяльності організації. Еволюція поглядів на процеси змін у діяльності організацій.</p> <p>Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.</p> <p>Технології і методи подолання опору змінам.</p> <p>Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.</p> <p>Сучасні моделі життєвого циклу організації.</p>   | 12              | 17          |
| 3     | <p><b>Тема 3. Організаційний механізм управлінського процесу</b></p> <p>Системні принципи менеджменту.</p> <p>Можливості поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.</p>   | 12              | 16          |

|   |   |    |    |
|---|---|----|----|
|   | <p>Правова регламентація, підстави та порядок організації управління.<br/>Етичний кодекс у функціонуванні організації та її управлінської структури.</p> <p>Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.</p> <p>Принципи та етапи раціонального розподілу повноважень в системі менеджменту. Проектування складу структурних одиниць.</p>  |    |    |
| 4 | <p><b>Тема 4. Управлінські моделі</b><br/>Елементи менеджменту організації.<br/>Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів.<br/>Компоненти управлінських моделей. Різновиди управлінських моделей.<br/>Комбінація управлінських моделей.<br/>Бізнес-модель Остервальдера як інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації.</p>  | 12 | 17 |
| 5 | <p><b>Тема 5. Ресурсна концепція і конкурентні переваги організації</b><br/>Ресурсна концепція у менеджменті, її джерела, концептуальні та прикладні засади, практичний зміст. Ресурсна концепція і стратегічний менеджмент.<br/>Сутність та особливості матеріальних та інформаційних ресурсів організації в рамках практики менеджменту.<br/>Базові категорії ресурсів організації. Основні ресурси; активи; здатності; стратегічні активи; стійкі конкурентні переваги.<br/>Нематеріальні активи організації, їх роль у формуванні конкурентоспроможності.</p>                                 | 12 | 17 |
| 6 | <p><b>Тема 6. Організаційний дизайн</b><br/>Еволюція концепції організаційного дизайну.<br/>Організаційна структура і організаційний дизайн.<br/>Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну.<br/>Моделі організаційного дизайну Мінцберга і Гелбрейта. Адхократія.<br/>Об'єкти організаційних перетворень у контексті оргдизайну.</p>   | 12 | 17 |
| 7 | <p><b>Тема 7. Організаційний реінжиніринг</b><br/>Сутність та необхідність застосування реінжинірингу. Механізм реінжинірингу бізнес-процесів.<br/>Основні етапи процесу реінжинірингу. Створення бажаного образу компанії у майбутньому, моделювання існуючого стану компанії (зворотний реінжиніринг), проектування бізнесу по-новому (прямий реінжиніринг), впровадження перепроєктованих бізнес-процесів.<br/>Напрями впровадження реінжинірингу. Горизонтальне та вертикальне ущільнення бізнесу, аутсорсинг.<br/>Механізм та чинники ефективного реінжинірингу. Принципи реінжинірингу.</p> | 12 | 17 |
| 8 | <p><b>Тема 8. Керівництво і лідерство в організації</b><br/>Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень.<br/>Управлінські ролі і джерела влади менеджера.<br/>Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування.<br/>Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Оцінювання виконання: показники, критерії, об'єктивність оцінювання.</p>  | 12 | 16 |

|    |  |    |    |
|----|--|----|----|
|    | Управління дисципліною: статичний та динамічний аспекти.<br>Моделі лідерства: управлінські і психологічні аспекти.<br>Роль емоційного інтелекту у лідерстві.   |    |    |
| 9  | <b>Тема 9. Управління в умовах кризи і ризикозахищеність</b><br>Умови виникнення ризикової ситуації. Суб'єкт та об'єкт ризику.<br>Сутність та особливості управлінського ризику. Зовнішні та внутрішні фактори ризику.<br>Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні. Види ризику.<br>Аналіз та оцінювання ризику. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику. Специфічність вибору альтернатив управлінських рішень в умовах ризику.<br>Концепція управління ризиком. Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику. Критерії ризикозахищеності організації. | 12 | 17 |
| 10 | <b>Тема 10. Ефективність менеджменту організації</b><br>Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства.<br>Сфери обмеження розвитку організації.<br>Соціальна ефективність в контексті управлінської діяльності.<br>Соціальна відповідальність.<br>Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації.<br>Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації..   | 12 | 17 |

#### 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 |                           |                         |
| 6   | 6  | 6  | 6  | 6  | 6                   | 6  | 6  | 6  | 6   | 40                        | 100                     |

T1, T2 ... T10 – 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)<br>з обов'язковим самостійним опрацюванням освітнього компоненту до перескладання |

### Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

#### Змістовний модуль 1. *Організація як відкрита система*

1. Опишіть організацію як відкрита систему у контексті еволюції даного поняття.
2. Дайте пояснення, у чому полягає специфіка нової парадигми менеджменту та які її ключові положення.
3. Проаналізуйте особливості середовища функціонування сучасних організацій.
4. Охарактеризуйте функціональний і системний підхід до сутності організації.
5. Дайте характеристику основних підсистем організації.
6. Проаналізуйте ключові проблеми узгодження цілей підсистем організації.
7. Опишіть ефективність і синергію в рамках діяльності організації.
8. Розкрийте сутність моделі 7S, її особливості.
9. Охарактеризуйте етапи розвитку теорії організації
10. Розкрийте сутність статичної та динамічної організаційних систем.
11. Опишіть базову модель життєвого циклу організації у контексті менеджменту.
12. Охарактеризуйте модель життєвого циклу Л.Грейнера.
13. Охарактеризуйте модель життєвого циклу І.Адізеса. У чому її відмінності і переваги?
- 14.
15. Охарактеризуйте процес організаційних змін, опір змінам і методи його подолання.
16. Розкрийте сутність моделі DICE.
17. Опишіть механізм координації елементів внутрішнього середовища організації.
18. Охарактеризуйте класичні принципи управління організацією.
19. Опишіть системні принципи менеджменту.
20. Опишіть етичний кодекс і корпоративну культуру, їх роль у побудові системи менеджменту, дайте порівняльну характеристику.
21. Розкрийте сутність управлінської моделі в контексті теорії і практики менеджменту.
22. У чому полягають ключові особливості моделі Демінга? Поясніть.
23. Опишіть п'ять конкурентних сил (за М. Портером).
24. Розкрийте сутність базових конкурентних стратегій, їх роль в забезпеченні ефективної адаптації організації до зовнішнього середовища.
25. Опишіть логіку побудови та компоненти бізнес-моделі Остервальдера.
26. Охарактеризуйте моделі організацій у сфері електронної комерції.
27. Опишіть основні положення ресурсної концепції у менеджменті.
28. Розкрийте сутність нематеріальних активів організації та опишіть їх види.
29. Опишіть структуру і механізм формування ключових компетенцій організації.
30. Охарактеризуйте сутність і процес формування стійких конкурентних переваг (SCA).

## **Змістовний модуль 2. *Управлінські технології забезпечення адаптивності і ефективності організації***

1. Розкрийте сутність організаційного дизайну як управлінської технології.
2. Порівняйте особливості структури та дизайну організації.
3. Дайте характеристику складових моделі організаційного дизайну.
4. Опишіть принципи побудови системи організаційного дизайну.
5. Проаналізуйте модель організаційного дизайну за Мінбергом.
6. Опишіть модель організаційного дизайну за Гелбрейтом.
7. Охарактеризуйте інжиніринг і реінжиніринг як елементи управлінського процесу
8. Опишіть бізнес-процеси, їх сутність у контексті менеджменту.
9. Розкрийте сутність та опишіть механізм реінжинірингу бізнес-процесів.
10. Проаналізуйте основні етапи процесу реінжинірингу.
11. Опишіть напрями впровадження реінжинірингу.
12. Проаналізуйте бенчмаркінг як інструмент реінжинірингу.
13. Дайте загальну характеристику діяльності керівника (на основі управлінських ролей за Мінцбергом).
14. Проаналізуйте діапазон керованості та фактори, що його визначають.
15. Опишіть лідерство як засіб ефективного менеджменту та основні моделі лідерства.
16. Розкрийте сутність емоційного інтелекту та його взаємозв'язки із лідерством.
17. Опишіть переваги і недоліки виключно раціонального розподілу функцій в системі управління організацією.
18. Охарактеризуйте етику менеджменту і напрямки подолання моббінгу.
19. Розкрийте сутність ризиків і криз в діяльності організації.
20. Охарактеризуйте роль та інструменти антикризового менеджменту.
21. Опишіть основні види господарських ризиків.
22. Охарактеризуйте ризик-менеджмент та основні методи мінімізації ризиків.
23. Опишіть особливості прийняття рішень в умовах невизначеності.
24. Охарактеризуйте критерії “максимакс” і “максимін” у прийнятті рішень.
25. Обґрунтуйте роль людських ресурсів, як чинника ефективності функціонування організації в мовах кризових ситуацій.
26. Охарактеризуйте ефективність менеджменту як комплексне поняття.
27. Дайте характеристику критеріїв результативності і ефективності менеджменту.
28. Проаналізуйте соціальну ефективність в контексті практики управлінської діяльності.
29. Опишіть особливості процесів управління за цілями і за результатами.
30. Охарактеризуйте принципи сталого розвитку у контексті конкурентоспроможності 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 компонента з кредитами ECTS, при частковому – окремих складових дисципліни або вибіркових компонентів, відповідно до встановлених обмежень (до 25 % курсу).

## Рекомендована література

### Основна

1. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ : Університет «КРОК», 2023. 276 с.
2. Апелло Ю. Менеджмент 3.0. Харків : Фабула, 2019. 432 с.
3. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Кубицький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
4. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика. Київ : SBA-Print, 2019. 190 с.
5. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. Галушка З.І., д.е.н., доц. Антохов А.А., к.е.н., доц. Запихляк В.М та ін. Чернівці : ЧНУ. 2021. 437 с.
6. Менеджмент організації. Теорія та практика : Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, В.Л. Федоренко, О.В. Коваленко, М.В. Ковальчук, А.С. Соломко, В.Е. Зельдіч, Г.П. Сиваненко; за заг. редакцією Мошека Г.Є. Київ : Ліра-К, 2020. 808 с.
7. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.
8. Оліховська М.В., Лелик Л.І., Оліховський В.Я. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.
9. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Київ : Лабораторія, 2024. 544 с.

### Допоміжна

1. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій. Київ : КСД, 2018. 496 с.
2. Гемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, у яких люди – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 320 с.
3. Гринів І. Мистецтво стратегії. Харків : Фоліо, 2023. 255 с.
4. Єфременкова Н. Дизайн-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 3. С. 142-148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou\\_2020\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou_2020_3_18)
5. Запихляк 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>
6. Запихляк 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](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_1/23.pdf)
7. Запихляк 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](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf)
8. Запихляк 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. Маркіна І. А. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24-27.
11. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. Київ : Наш Формат, 2019. 624 с.

12. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_25)
13. Янсіті М., Лахані К. Конкуренція за доби штучного інтелекту. Київ : BookChef, 2021. 304 с.
14. 10 Outsourcing Trends – 2020 & Beyond. URL: <https://outsourcemia.org/10-outsourcing-trends-2020-and-beyond/>
15. 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>
16. 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>
17. 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>
18. 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>
19. The Future of Jobs Report 2020. *World Economic Forum*. 2020. URL: [http://www3.weforum.org/doc/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/doc/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

### **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. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://me.kmu.gov.ua>
7. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень URL: <http://www.niss.gov.ua>
8. Офіційний сайт Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку. URL: <http://wdc.org.ua/>
9. Офіційний сайт Статистичного відділу ООН (UNSD). URL: <https://unstats.un.org/home/>
10. Офіційний сайт Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum). URL: <https://www.weforum.org/>
11. Офіційний сайт Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/>
12. Офіційний сайт Harvard Business Review: <https://hbr.org/>
13. Офіційний сайт Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country>
14. 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>



**Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича**

**Економічний факультет**

**Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**  
Декаан економічного факультету  
**Роман ГРЕШКО**  
«28» серпня 2025 року



**РОБОЧА ПРОГРАМА**  
навчальної дисципліни

**ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ**  
обов'язкова

**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 «Публічне адміністрування» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальність D3 Менеджмент, 2025 рік.

**Розробник:**

**Сторощук Б.Д.**, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н.

**Викладач**, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни:

**Сторощук Б.Д.**, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**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:**

**Метою** викладання навчальної дисципліни “Публічне адміністрування” є вивчення дисципліни є оволодіння теоретичними знаннями з питань публічного адміністрування та набуття практичних вмінь і навичок щодо застосування законів, принципів, методів, технологій та процедур в управлінні суб'єктами публічної сфери; набуття умінь та формування компетенцій, необхідних для виконання функцій та реалізації повноважень керівника (фахівця) суб'єкта публічного адміністрування, в тому числі для органів державної влади і місцевого самоврядування.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни “Публічне адміністрування” є

- узагальнення теоретичних засад у сфері публічного адміністрування, розуміння основних тенденцій та напрямів їх еволюції;
- визначення суті, законів, принципів і механізмів публічного адміністрування в розвитку суспільства;
- опанування основами методології, технологіями та оволодіння методами формування, моніторингу та контролю управлінських рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях, а також на рівні суб'єктів публічної сфери, з позицій загальноцивілізаційних цінностей, світового досвіду та осмислення наукових здобутків;
- набуття навичок розробки та впровадження заходів із забезпечення результативної та ефективної діяльності суб'єктів публічної сфери.

**Преквізити:** Менеджмент організацій, Кроскультурні комунікації в менеджменті

### **Результати навчання**

#### *Загальні 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).
- 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.

#### *Спеціальні (фахові, предметні) компетентності*

- 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.
- СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
- СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.
- СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.
- 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.

#### *Програмні результати навчання*

- 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.
- ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

- 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 господарської діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Опис навчальної дисципліни  
Загальна інформація**

| Назва навчальної дисципліни <u>ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ</u> |                |         |           |       |                   |                 |           |             |             |                   |                        |                           |
|---|----------------|---------|-----------|-------|-------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------------|------------------------|---------------------------|
| Форма навчання  | Рік підготовки | Семестр | Кількість |       |                   | Кількість годин |           |             |             |                   |                        | Вид підсумкового контролю |
|   |                |         | кредитів  | годин | змістових модулів | лекції          | практичні | семінарські | лабораторні | самостійна робота | індивідуальні завдання |                           |
| Денна   | I              | I       | 5         | 150   | 2                 | 30              | 15        | 0           | 0           | 105               | 0                      | екзамен                   |
| Заочна  | I              | I       | 5         | 150   | 2                 | 10              | 2         | 0           | 0           | 138               | 0                      | екзамен                   |

**3.2. Структура змісту навчальної дисципліни**

| Назви змістових модулів і тем   | Кількість годин |              |   |     |     |      |        |              |    |     |     |      |  |  |
|---|-----------------|--------------|---|-----|-----|------|--------|--------------|----|-----|-----|------|--|--|
|   | денна форма     |              |   |     |     |      |        | заочна форма |    |     |     |      |  |  |
|   | усь-го          | у тому числі |   |     |     |      | усь-го | у тому числі |    |     |     |      |  |  |
|   |                 | л            | п | лаб | інд | с.р. |        | л            | п  | лаб | інд | с.р. |  |  |
| 1   | 2               | 3            | 4 | 5   | 6   | 7    | 8      | 9            | 10 | 11  | 12  | 13   |  |  |
| <b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади публічного адміністрування</b>  |                 |              |   |     |     |      |        |              |    |     |     |      |  |  |
| Тема 1. Предмет і методологічна основа публічного адміністрування<br>Основні підходи до розуміння публічного адміністрування та його еволюція. Предметна область публічного адміністрування. Методологічна основа.<br>Співвідношення управління та адміністрування. Публічне адміністрування як напрям наукових досліджень, сукупність знань, сфера діяльності та навчальна дисципліна.   | 10              | 2            | – | –   | –   | 8    | 9      | 1            | –  | –   | –   | 8    |  |  |
| Тема 2. Основні теорії управління суспільством<br>Джерела ідей управління суспільством і країною. Формування та розвиток теорій управління суспільством і країною.<br>Основні теорії та школи управління суспільством і країною другої половини ХХ століття. Японський варіант людських відносин. Соціально-інженерний та гуманітарний підходи. Концепція раціонального вибору та «новий менеджеризм». Публічне управління в контексті неокласичної теорії. | 9               | 2            | 1 | –   | –   | 6    | 9      | 1            | –  | –   | –   | 8    |  |  |

|   |    |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |
|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|
| <p>Тема 3. Публічна сфера - єдність економічної, соціальної та політичної сфер</p> <p>Взаємозв'язок економічної науки, соціології та політології. Співвідношення економіки та політичної економії. Особливості поведінки людей в економічній та політичній сферах.</p> <p>Соціальна сфера: публічне адміністрування та людина; публічне адміністрування та колектив; публічне адміністрування та суспільство. Дія ринкових принципів у політичній сфері. Публічна сфера і публічна політика.</p>  | 9  | 2 | 1 | - | - | 6 | 9  | 1 | - | - | - | 8 |
| <p>Тема 4. Громадянське суспільство як суб'єкт формування цілей публічного адміністрування</p> <p>Основні етапи формування та еволюції громадянського суспільства. Сутнісні характеристики громадянського суспільства. Місце і роль громадських організацій у публічному адмініструванні.</p> <p>Громадянське суспільство як сфера формування єдиного комплексу цінностей та відносин. Автономність і органічна єдність громадянського суспільства та держави.</p>  | 10 | 2 | 1 | - | - | 7 | 10 | 1 | 1 | - | - | 8 |
| <p>Тема 5. Публічне адміністрування та влада</p> <p>Феномен влади. Публічна влада та публічне адміністрування. Влада як основний засіб публічного адміністрування. Механізм взаємодії влади та публічного адміністрування. Держава як суб'єкт політичної влади. Економічна влада. Взаємозв'язок і взаємозалежність політичної та економічної влади. Лобізм.</p>   | 9  | 2 | 1 | - | - | 6 | 10 | 1 | - | - | - | 9 |
| <p>Тема 6. Публічне адміністрування та муніципальна публічна влада</p> <p>Поняття муніципальної публічної влади і місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування - демократична основа управління в державі. Основні фактори формування місцевого самоврядування. Роль місцевого самоврядування в контексті децентралізації влади та публічного адміністрування.</p> <p>Сфери управління та компетенції місцевого самоврядування. Представницькі та виконавчі органи місцевого самоврядування. Посадові особи місцевого самоврядування.</p> <p>Інститути безпосередньої демократії в місцевому самоврядуванні. Вибори органів місцевого самоврядування. Місцевий референдум. Загальні збори громадян. Органи самоорганізації населення.</p> | 9  | 2 | 1 | - | - | 6 | 9  | - | - | - | - | 9 |

|  |           |           |          |          |          |           |           |          |          |          |          |           |
|--|-----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <p>Тема 7. Закони та принципи публічного адміністрування</p> <p>Управління суспільством - головне призначення публічного адміністрування.</p> <p>Загальний закон соціального управління - залежність управляючого впливу від стану системи та зовнішнього середовища. Закон необхідності посилення регулювання та управління суспільними процесами. Закон розмежування центрів влади та управління. Закон централізації та децентралізації влади. Закон системності організації та саморозвитку системи публічного адміністрування.</p> <p>Загальносистемні методологічні принципи публічного адміністрування. Принципи, що регулюють адміністрування як соціально-політичний, соціально-економічний та соціально-культурний процеси. Застосування принципів публічного адміністрування.</p> | 10        | 2         | 1        | -        | -        | 7         | 10        | -        | -        | -        | -        | 10        |
| <p>Тема 8. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень</p> <p>Управління як визначальна функція публічного адміністрування. Управлінське рішення як наукова категорія. Пріоритетність політичного вибору цінностей та цілей.</p> <p>Визначення цінностей та цілей - визначальна ланка прийняття рішень. Роль конкуренції у процесі прийняття рішень. Взаємовідношення суб'єкта та об'єкта прийняття рішень. Послідовність етапів прийняття рішень. Динаміка виконання рішень.</p>   | 9         | 2         | 1        | -        | -        | 6         | 9         | -        | -        | -        | -        | 9         |
| <b>Разом за ЗМ1</b>  | <b>75</b> | <b>16</b> | <b>7</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>52</b> | <b>75</b> | <b>5</b> | <b>1</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>69</b> |
| <b>Змістовий модуль 2. Механізми та інструменти публічного адміністрування)</b>  |           |           |          |          |          |           |           |          |          |          |          |           |
| <p>Тема 9. Цінності та “дерево цілей” публічного адміністрування</p> <p>Цінності та цілі суспільства і держави. Формування «дерева» цілей. Юридичне забезпечення цілей публічного адміністрування.</p> <p>Фактори, що визначають складність інституту публічного адміністрування. Нові тенденції в системі публічного адміністрування.</p>   | 7         | 2         | 1        | -        | -        | 4         | 7         | 1        | -        | -        | -        | 8         |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>Тема 10. Механізми, органи, методи та стилі публічного адміністрування</p> <p>Структура механізму та органів публічного адміністрування. Типологізація органів публічного адміністрування. Принципи організації діяльності органів публічного адміністрування. Територіально- адміністративний аспект публічного адміністрування.</p> <p>Проблеми вибору найкращої форми правління.</p> <p>Методи публічного адміністрування. Застосування демократичних методів.</p> <p>Стиль публічного адміністрування.</p> | 7 | 1 | 1 | - | - | 5 | 7 | - | - | - | - | 7 |
| <p>Тема 11. Бюрократія в системі публічного адміністрування</p> <p>Бюрократія як наукова категорія. Теорія бюрократії М. Вебера. Сучасні підходи в оцінці бюрократії. Основні ознаки та атрибути бюрократії. Політизація вищого чиновництва.</p> <p>Публічна служба.</p>  | 8 | 2 | - | - | - | 6 | 8 | 1 | - | - | - | 9 |
| <p>Тема 12. Антикорупційна діяльність у сфері публічного адміністрування</p> <p>Поняття корупції та корупційних дій. Нормативно-правова база антикорупційної діяльності. Зони «підвищеного» ризику проявів корупції.</p> <p>Чинники запобігання проявам корупції: політичний, нормативно- правовий чинник, організаційний, економічний, кадровий, морально- психологічний.</p>  | 8 | 1 | 1 | - | - | 6 | 7 | 1 | - | - | - | 8 |
| <p>Тема 13. Результативність та ефективність публічного адміністрування</p> <p>Поняття результативності та ефективності публічного адміністрування. Фактори результативності та ефективності публічного адміністрування.</p> <p>Вимір продуктивності, результативності та ефективності публічного адміністрування. Критерії результативності та ефективності публічного адміністрування.</p> <p>Фактори підвищення ефективності публічного адміністрування. Контрактна система та неокорпоративізм.</p>           | 8 | 1 | 1 | - | - | 6 | 7 | 1 | - | - | - | 8 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>Тема 14. Основні засади публічного адміністрування в соціальній сфері</p> <p>Формування підходів до соціальної політики. Держава як гарант соціальної спрямованості ринкової економіки. Публічне адміністрування в забезпеченні населення суспільними благами.</p> <p>Основні види соціальної допомоги держави. Зростання ролі позаекономічних факторів.</p> <p>Публічне адміністрування в сфері науки, культури та мистецтва. Забезпечення державою соціальної безпеки людини, громадянина та населення. Забезпечення державою безпеки прав і інтересів споживачів.</p> <p>Принципи оцінки ефективності реалізації соціальної політики.</p>               | 8 | 2 | 1 | - | - | 5 | 8 | - | 1 | - | - | 9 |
| <p>Тема 15. Публічне адміністрування та економіка</p> <p>Основні напрями формування та розвитку сучасної економічної системи. Основні ознаки ринкової соціально орієнтованої економіки. Від економіки індустріального типу до постіндустріальної економіки. Основні характеристики сучасної економічної системи.</p> <p>Основні напрями державного регулювання економікою. Керуюча система в період криз і спадів.</p>  | 8 | 2 | 1 | - | - | 5 | 8 | 1 | - | - | - | 9 |
| <p>Тема 16. Найважливіші функції публічного адміністрування у сфері економіки</p> <p>Загальна характеристика взаємовідносин суспільства та економіки. Етапи формування та еволюції публічного адміністрування в сфері економіки.</p> <p>Держава як гарант забезпечення умов для підприємницької діяльності. Нові тенденції у взаємовідносинах суспільства та бізнесу.</p> <p>Управління власністю в умовах демократичної, правової держави. Законодавче та нормативно-правове забезпечення конкурентного середовища.</p> <p>Антимонопольна діяльність. Забезпечення цивілізованих засад конкуренції.</p> <p>Механізми взаємодії суспільства та економіки.</p> | 7 | 1 | 1 | - | - | 5 | 7 | - | - | - | - | 7 |
| <p>Тема 17. Корпоративна влада та публічне адміністрування в добровільних об'єднаннях</p> <p>Поняття та види добровільних об'єднань. Загальні принципи управління в добровільних об'єднаннях. Управління в громадських об'єднаннях. Управління в суспільно-господарських об'єднаннях. Управління в господарських товариствах, що мають на меті отримання прибутку. Управління в релігійних об'єднаннях.</p>   | 7 | 1 | 1 | - | - | 5 | 7 | - | - | - | - | 7 |

|  |            |           |           |   |   |            |            |           |          |   |   |            |
|--|------------|-----------|-----------|---|---|------------|------------|-----------|----------|---|---|------------|
| <p>Тема 18. Відповідальність у публічному адмініструванні</p> <p>Правопорушення та відповідальність. Відповідальність органів державної влади та місцевого самоврядування, державних і комунальних підприємств, установ і організацій, посадових осіб за правопорушення у сфері публічного адміністрування.</p> <p>Відповідальність недержавних організацій, органів і осіб, які не знаходяться на державній службі чи службі в органах місцевого самоврядування, за правопорушення у сфері публічного адміністрування.</p> <p>Правопорушення та відповідальність при здійсненні міжнародної публічної діяльності.</p> | 7          | 1         | –         | – | – | 6          | 7          | –         | –        | – | – | 7          |
| <b>Разом за ЗМ 2</b>   | <b>75</b>  | <b>14</b> | <b>8</b>  | – | – | <b>53</b>  | <b>73</b>  | <b>5</b>  | <b>1</b> | – | – | <b>84</b>  |
| <b>Усього годин</b>  | <b>150</b> | <b>30</b> | <b>15</b> | – | – | <b>105</b> | <b>150</b> | <b>10</b> | <b>2</b> | – | – | <b>178</b> |

### Тематика практичних занять

| № Теми | НАЗВА ТЕМИ   | Год.  |        |
|--------|--|-------|--------|
|        |  | Денна | Заочна |
| 1      | <p>Предмет і методологічна основа публічного адміністрування</p> <p>1. Зміст публічного адміністрування та його еволюція.</p> <p>2. Предмет дисципліни публічне адміністрування та особливості його дослідження</p> <p>3. Місце публічного адміністрування серед суміжних категорій</p> <p><i>Робота з кейсами</i></p>   | –     | –      |
| 2      | <p>Основні теорії управління суспільством</p> <p>1. Передумови формування теорії публічного адміністрування</p> <p>2. Зародження сучасних теорій управління суспільством і країною.</p> <p>3. Основні теорії управління суспільством другої половини ХХ століття.</p> <p><i>Робота з кейсами</i></p>   | 1     | –      |
| 3      | <p>Публічна сфера - єдність економічної, соціальної та політичної сфер</p> <p>1. Зміст та структура системи наук про суспільство.</p> <p>2. Роль людини у різних суспільних сферах.</p> <p>3. Зміст публічного адміністрування на різних суспільних рівнях</p> <p><i>Робота з кейсами</i></p>  | 1     | –      |
| 4      | <p>Громадянське суспільство як суб'єкт формування цілей публічного адміністрування</p> <p>1. Еволюція громадянського суспільства.</p> <p>2. Сучасний зміст громадянського суспільства.</p> <p>3. Інституційна структура громадянського суспільства.</p> <p>4. Взаємозв'язок громадянського суспільства і держави.</p> <p><i>Робота з кейсами</i></p>                     | 1     | 1      |
| 5      | <p>Публічне адміністрування та влада</p> <p>1. Зміст влади та її роль в публічному адмініструванні.</p> <p>2. Суб'єкти та функції політичної влади.</p> <p>3. Джерела та функції економічної влади</p> <p>4. Взаємозв'язок політичної та економічної влади</p> <p><i>Робота з кейсами</i></p>  | 1     | –      |
| 6      | <p>Публічне адміністрування та муніципальна публічна влада</p> <p>1. Муніципальна публічна влада і місцеве самоврядування.</p> <p>2. Фактори формування та роль місцевого самоврядування</p> <p>3. Структура та функції суб'єктів місцевого самоврядування.</p> <p>4. Інститути безпосередньої демократії в місцевому самоврядуванні.</p> <p><i>Робота з кейсами</i></p> | 1     | –      |
| 7      | Закони та принципи публічного адміністрування  | 1     | –      |

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Загальний закон соціального управління.</li> <li>2. Конкретні закони соціального управління.</li> <li>3. Принципи публічного адміністрування.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Робота з кейсами</i></p>  |   |   |
| 8  | <p>Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Природа управлінських рішень в публічному адмініструванні.</li> <li>2. Складність визначення цінностей та цілей.</li> <li>3. Взаємовідношення суб'єкта та об'єкта прийняття рішень.</li> <li>4. Основні етапи прийняття та виконання рішень.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Робота з кейсами</i></p>                         | 1 | – |
| 9  | <p>Цінності та «дерево цілей» публічного адміністрування</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Формування цілей публічного адміністрування.</li> <li>2. Юридичне забезпечення цілей .</li> <li>3. Фактори складності інституту та нові тенденції в системі публічного адміністрування.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Робота з кейсами</i></p>   | 1 | – |
| 10 | <p>Механізми, органи, методи та стилі публічного адміністрування</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Структура та принципи організації діяльності органів публічного адміністрування.</li> <li>2. Методи публічного адміністрування.</li> <li>3. Стилi публічного адміністрування.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Робота з кейсами</i></p>   | 1 | – |
| 11 | <p>Бюрократія в системі публічного адміністрування</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Еволюція та сучасні підходи в оцінці бюрократії.</li> <li>2. Основні ознаки бюрократії.</li> <li>3. Публічна служба.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Робота з кейсами</i></p>  | – | – |
| 12 | <p>Антикорупційна діяльність у сфері публічного адміністрування</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття корупції та нормативно-правова база антикорупційної діяльності.</li> <li>2. Сфери прояву корупції.</li> <li>3. Чинники запобігання проявам корупції.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Робота з кейсами</i></p>   | 1 | – |
| 13 | <p>Результативність та ефективність публічного адміністрування</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття і фактори результативності та ефективності публічного адміністрування.</li> <li>2. Критерії і вимір результативності та ефективності.</li> <li>3. Напрямки підвищення ефективності публічного адміністрування.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Робота з кейсами</i></p>  | 1 | – |
| 14 | <p>Основні засади публічного адміністрування в соціальній сфері</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Роль соціальної політики в ринковій економіці.</li> <li>2. Основні види соціальної допомоги держави.</li> <li>3. Публічне адміністрування в сфері забезпечення суспільними та змішаними благами.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Робота з кейсами</i></p>   | 1 | 1 |
| 15 | <p>Публічне адміністрування та економіка</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Природа ринкової соціально орієнтованої економіки.</li> <li>2. Основні характеристики сучасної економічної системи.</li> <li>3. Основні напрями та методи державного регулювання економікою.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Робота з кейсами</i></p>  | 1 | – |
| 16 | <p>Найважливіші функції публічного адміністрування у сфері економіки</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Взаємовідносин суспільства та економіки, етапи їх формування та еволюції</li> <li>2. Держава як гарант забезпечення умов для підприємницької діяльності.</li> <li>3. Управління власністю в умовах демократичної, правової держави.</li> <li>4. Забезпечення цивілізованих засад конкуренції.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Робота з кейсами</i></p> | 1 | – |
| 17 | <p>Корпоративна влада та публічне адміністрування в добровільних об'єднаннях</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття та види добровільних об'єднань.</li> <li>2. Загальні принципи управління в добровільних об'єднаннях.</li> <li>3. Особливості управління в комерційних та некомерційних об'єднаннях.</li> </ul>  | 1 | – |

| <i>Робота з кейсами</i> |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|
| <b>18</b>               | <p>Відповідальність у публічному адмініструванні</p> <p>1. Відповідальність органів державної влади та місцевого самоврядування.</p> <p>2. Відповідальність недержавних інститутів у сфері публічного адміністрування.</p> <p>3. Правопорушення та відповідальність при здійсненні міжнародної публічної діяльності.</p> <p><i>Робота з кейсами</i></p> | – | – |

### **Робота над кейсами**

#### **Зміст завдань для самостійної роботи**

Самостійна робота студентів складається з двох компонентів:

1. *Основний* – передбачає засвоєння навчальної програми відповідно до цілей навчання та змісту матеріалів у окремих темах і модулях у обсязі, який дасть можливість позитивного виконання таких видів робіт:

- теоретичні виступи із наведенням практичних прикладів на семінарсько-практичних заняттях;
- робота з тестами;
- тлумачення відповідей на завдання „правильно-неправильно”;
- розв’язування задач;
- написання модульних контрольних робіт;
- виконання завдань під час проходження підсумкового контролю у вигляді іспиту.

2. *Додатковий* – це творче завдання, яке являє дослідження, здійснюване за такими напрямками:

- розкриття характеру однієї сфери публічного адміністрування в певній (одній) країні;
- розкриття характеру публічного адміністрування на прикладі однієї з об’єднаних територіальних громад, району, області, корпорації чи центрального органу державної влади і управління.

#### **4. Освітні технології, методи навчання і викладання навчальної дисципліни**

Освітні технології, що використовуються для викладання дисципліни “Публічне адміністрування”:

- Лекції, під час яких розкриваються основні теоретичні концепції та принципи стратегічного менеджменту з використанням презентацій та інших візуальних засобів для кращого засвоєння матеріалу.
- Групові та індивідуальні завдання з підприємств та організацій, що сприяють розвитку навичок командної роботи та співпраці та навчають застосувати їх у практичних ситуаціях. Студенти можуть працювати як індивідуально, так і у командах, аналізувати реальні випадки і розробляти стратегії для рішення конкретних проблем.
- Кейс-студії - детальний аналіз реальних бізнес-ситуацій, які вимагають стратегічного мислення та прийняття рішень. Викладач використовує кейси з різних галузей бізнесу, де студентам слід розробити стратегічний план дій (для цього розроблено навчальний посібник з кейсами).
- Симуляції та ігри, що дозволяють студентам експериментувати з різними стратегіями, виробляти рішення та оцінювати їх вплив на бізнес-ситуацію. Це може бути комп’ютерна симуляція або наочна гра, яка допомагає студентам краще розуміти взаємозв’язок між стратегічними рішеннями та їх результатами.
- Використання таких технологій, як вебінари, онлайн-курси, платформа MOODLE та інші інтерактивні платформи навчання, неформальні бізнес-курси, що сприяють підтримці навчання стратегічному менеджменту. Вони дозволяють студентам доступатися до матеріалів в будь-який час і місце, виконувати завдання та отримувати зворотний зв’язок від викладача.

#### **Методи навчання:**

- МН 1 - вербальні методи (лекція, бесіда, диспут, пояснення, розповідь тощо);
- МН 2 - практичні методи (практичні роботи);
- МН 4 - пояснювально-ілюстративні методи;
- МН 5 - проблемно-пошукові методи;
- МН 6 - кейс-метод;
- МН 7 - інтерактивні методи;

- МН 8 - ситуаційні завдання;
- МН 9 - робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою, нормативною літературою та інтернет-ресурсами;
- МН 10 - самостійна робота над індивідуальним завданням або за програмою навчальної дисципліни;
- МН 11 - дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн-платформ

### **Контроль та оцінювання результатів навчальних досягнень студентів з навчальної дисципліни**

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 бакалаврська робота. Формою підсумкового контролю є екзамен.

### **Засоби оцінювання**

Засобами оцінювання та демонстрування результатів навчання можуть бути:

- МО 3 - презентація результатів виконання індивідуальних завдань (творчих, розрахункових, аналітичних);
- МО 4 - презентація результатів виконання командних завдань;
- МО 6 - ділові ігри;
- МО 9 - аналітичні звіти;
- МО 10 - розв'язування практичних ситуацій;
- МО 13 - модульні контрольні роботи.
- ПК - підсумковий контроль екзамен

### **Критерії оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни**

(Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни).

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; уміння чітко формулювати визначення понять/термінів й пояснювати їх; здатність аргументувати відповідь;
- аналітичні міркування, порівняння, формулювання висновків; логічна послідовність, культура мови; емоційність та вміння переконувати.
- ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни “Стратегічний менеджмент”;
- 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 іспиту 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.

#### Оцінка передбачає такі знання та вміння:

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення, 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.

#### Критерії оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни Розподіл балів, які отримують студенти

| Поточне тестування та самостійна робота |    |    |    |    |    |    |    |     |                    |     |     |     |     |     |     |     | Підсумковий тест (екзамен) | Сума |     |    |     |
|---|----|----|----|----|----|----|----|-----|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------------|------|-----|----|-----|
| Змістовий модуль 1                      |    |    |    |    |    |    |    |     | Змістовий модуль 2 |     |     |     |     |     |     |     |                            |      |     |    |     |
| T1                                      | T2 | T3 | T4 | T5 | T6 | T7 | T8 | МКР | T9                 | T10 | T11 | T12 | T13 | T14 | T15 | T16 | T17                        | T18  | МКР | 40 | 100 |
| 6                                       | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   | 5                  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5                          | 5    | 5   |    |     |

T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

#### Шкала оцінювання: національна та ECTS

| 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)<br>з можливістю повторного складання  |
|                               | F (1-34)              | (незадовільно)<br>з обов'язковим самостійним опрацюванням освітнього компоненту до перескладання |

## 6. Рекомендована література

### Основна

1. Даниленко А.С. Публічне адміністрування : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 288с.
2. Державне управління : підручник. А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна ; за ред. А.Ф. Мельник. К. : Знання, 2009. 582 с.
3. Державне управління в Україні: навчальний посібник. За заг. ред. В. Б. Авер'янова. К., 1999. 266 с.
4. Державне управління в умовах розвитку інформаційного суспільства : навч. посіб. Н.В. Грицяк, Л.В. Литвинова. За заг. ред. д. держ. упр., професора Н.В. Грицяк. К.: Видво К.І.С., 2015. 108 с.
5. Державне управління: підручник: у 2 т. Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін. Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с. 26. Дослідження інтернетаудиторії України. URL: [http://www.inau.org.ua/analytics\\_vuq.phtml](http://www.inau.org.ua/analytics_vuq.phtml).
6. Малиновський В.Я. Державне управління : навч. посіб. Луцьк, 2000. 558 с.

### Нормативно-правова

1. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2000. № 48. С. 409.
2. Про джерела фінансування органів державної влади : Закон України від 20.06.1999 р. №783ХІУ // Урядовий кур'єр. 1999. № 165.
3. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. С. 256.
4. Про інформацію : Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. С. 650.
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. — № 24. С. 170.
6. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квітня 1999р. № 586ХІУ. Офіційний вісник України. 1999. № 18. С. 190.
7. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810[Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/810/98>
8. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України: Постанова Верховної Ради України від 11.12.2014 № 26VІІІ. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/109919>

### Додаткова

1. Бакуменко В.Д. Формування державноуправлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. В.Д. Бакуменко. К. : Видво УАДУ, 2000.
2. Адміністративне право України: Підручник. Ю. П. Битяк, В. М. Гаращук, О. В. Дьяченко та ін.; За ред. Ю. П. Битяка. К.: Юрінком Інтер, 2007. 544 с.
3. Архипова Є. О. Електронне урядування як форма організації державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання. 2015. № 4. URL:
4. Текст лекцій з дисципліни «Електронне урядування» (для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування денної форми навчання). В. М. Бабаєв, М. М. Новікова, С. О. Гайдученко. Х.: ХНУМГ, 2014. 127 с.
5. Бегей І. П. Використання досвіду Польщі для визначення особливостей реформування державного управління на районному та регіональному рівнях. Аспекти публічного управління. 2015. № 9. С. 57-63
6. Бегей І. П. Основні теоретичні складові сучасних моделей державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 2(25) С. 16-26
7. Бережанський Г. І. Співвідношення легітимності та легальності державної влади: теоретико-правовий аспект. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2014. Вип. 11(2). С. 53-56

8. Бережний В. О. Реформування державного управління у Великобританії. Теорія та практика державного управління. 2010. № 2С. 89-95.
9. Бережний В. О. Сучасні концепції публічного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2013. № 2. С. 31-38.
10. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. Державне управління: теорія та практика. 2010. №2 URL: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/dutp/2010\\_2/txts/10bozuds.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/dutp/2010_2/txts/10bozuds.pdf).
11. Бухтатий О. Є. Еволюція українського законодавства про електронне урядування: проблеми і перспективи. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2015\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_2_13)
12. Ватуля Ю. Сучасні теорії та моделі державного управління у західній науці і практиці та Україна. — URL: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ardup/2010\\_1/2\\_9099.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardup/2010_1/2_9099.pdf)
13. Волощук А. М. Теоретико-правові аспекти реалізації державного управління в умовах демократизації політичної системи 2004 року: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07 / А.М. Волощук; Нац. унт внутр. справ. — Х., 2004. — 18 с.
14. Воробйова О. П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 42. С. 230–234.
15. Гнатюк С. Л. Проблеми становлення інформаційного суспільства в Україні. Стратегічні пріоритети. — 2007. — №1(2). — С. 95-101.
16. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами. Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. 2010. № 2. С. 511.
17. Гурковський В. І. Застосування зарубіжного досвіду “електронного урядування” на сучасному етапі формування інформаційного суспільства в Україні. Вісник Луган. нац. унту ім. Тараса Шевченка. 2010. № 12. С. 28-34.
18. Даніл'ян В. О. Деякі проблеми та особистості розвитку інформаційного суспільства в Україні. Гуманітарний часопис. 2005. № 3. С. 74-78.
19. Даніл'ян В. О. Інформаційне суспільство та перспективи його розвитку в Україні (соціальнофілософський аналіз): монографія. Х.: Право, 2008. 184 с.
20. Дурман М. О. Аналіз досвіду реформування адміністративної системи управління зарубіжних країн при переході до нового публічного менеджменту. Актуальні проблеми державного управління в системі соціального та економічного розвитку українського суспільства. 2010. №2. С. 53-59.
21. Дяченко Н. Прогнозні оцінки динаміки впровадження електронного урядування в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2013. № 2(17). С. 134-142
22. Європейський досвід державного управління: Курс лекцій. О.Ю.Оржель, О.М.Палій, Ю.Д.Полянський, С.М.Гладкова, С.В.Соколик, П.І.Крайник, Т.О.Гусаченко; За заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, А.О.Чемериса, С.В.Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. К.: Видво НАДУ, 2007. 76 с.
23. Ляхович Г. І. Щодо сучасного розуміння сутності та особливостей державного управління в державі. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. — 2009. — № 3.— С. 131-138.
24. Кагановська Т. Є. Зміст доктринальних підходів в адміністративному праві щодо визначення сутності державного управління. Форум права. 2012. № 4. С. 411-421
25. Карачай В. А. Електронне врядування в Україні: СВОТаналіз. Панорама політологічних студій. —2012. — Вип. 8. — С. 187-193.
26. Карачай В. Электронное правительство в Украине: проблемы и перспективы [Электронный ресурс]. «Интернет и современное общество». 2013. URL до ресурсу: <http://ojs.ifmo.ru/index.php/IMS/article/viewFile/54/53>.
27. Квітка С. А., Соколовська О. О. Електронне врядування як інноваційний механізм взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства: зарубіжний досвід та передумови розвитку в Україні. Аспекти публічного управління.—2015. — № 9.— С. 26-34.

28. Кісілевич Чорнойван О. М. Міжнародне інформаційне право : навч. посіб. Міжрегіон. акад. упр. персоналом. К.: Персонал, 2011. 159 с.
29. Колесніченко І. М. Розвиток електронного урядування в Україні: інституціональний аспект. Бізнес Інформ. 2014. № 3. С. 52-57
30. Колесникова К. О. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. Публічне управління: теорія та практика. 2013. Вип. 3. С. 41-45.
31. Колодій А. Процес деліберативної складової демократичного врядування. Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування. 2008. №1 — С. 106-110.
32. Концепція розвитку електронного урядування в Україні. О. Баранов, М. Демкова, С. Дзюба, А. Єфанов, І. Жилияєв, Е. Клепець, Ю. Місников, О. Арво, Т.В. Попова, І.А. Рубан, А.І. Семенченко, С.А. Чукут. За ред. А.І. Семенченко, 2009р. 16 с.
33. Кудрявцев О. Ю. Електронне урядування у контексті легітимації політичної влади. Харків. нац. пед. унт ім. Г. С. Сковороди. Харків: Б.в., 2015. 19 с.
34. Кудрявцев О. Ю. Електронне урядування у сучасному політикоадміністративному просторі: монографія / О. Ю. Кудрявцев; Харків. нац. унт міськ. госпва. ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 184 с.
35. Кульчій І. О. Проблеми та перспективи організації реформування системи державного управління в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_4_4)
36. Курко М. Н. Зміст державного управління (теоретико-правовий аспект). Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2015. № 1. С. 36-40.
37. Куц Ю. О. Природа та сутність державного управління. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2013. №1. с. 35-40
38. Литвин Н. В. Впровадження електронного урядування як основа формування інформаційного суспільства. Міждисциплінарні дослідження актуальних проблем застосування інформаційних технологій в сучасному світі: зб. матеріалів V Всеукр. наук.практ. конф. «Глушковські читання», Київ, 2016 р. 2016. С. 119-121.
39. Лойко Л. І., Хочь І.Х. Інструменти, механізми та еволюція електронного урядування. Правова держава: Щорічник наукових праць. — 2010. — Вип. 21. — С. 471-476.
40. Лугиня М. В. Розвиток концепції ефективності в державному управлінні: теоретико-прикладний аспект: дис. ... канд. наук з держ. укр.: 25.00.01 К., 2016. 254 с.
41. Луценко С. Л. Моделі побудови інформаційного суспільства: порівняльний аналіз. Ефективність державного управління : зб. наук. пр.. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2010. Вип. 25. С. 313-321
42. Малишева Л. О. Електронний уряд як механізм реформування державного управління в інформаційному суспільстві. Вісник СевНТУ: зб. наук.пр. Серія: Політологія. 2011. Вип. 123/2011. С. 203-206
43. Мартинюк, В. М. Інформаційне суспільство: теоретичне осмислення феномену. Стратегічні питання світової науки. 2012. С. 13-15.
44. Матвейчук Л. О. Електронне урядування: правовий аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 9. С. 85-88.
45. Матієва Я. С. Електронний уряд в умовах інформаційного суспільства як чинник стратегії реформування державного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2011. Вип. 4. С. 291-298.
46. Матієшин Л., Серов Ю. Використання досвіду Польщі для впровадження е-урядування в Україні. Інформація, комунікація, суспільство 2015 : матеріали 4ої Міжнародної наукової конференції ІКС2015, 20–23 травня 2015 року, Україна, Львів, Славське / Національний університет "Львівська політехніка", Кафедра соціальних комунікацій та інформаційної діяльності. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2015. С. 148-149
47. Мишишин В. І., Жежнич П. І. Аналіз особливостей побудови систем електронного урядування в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2011. № 699: Інформаційні системи та мережі. С. 164-175.

48. Міненко М. А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_6_3)
49. Мезенцев А. В. Електронне урядування, електронна демократія підходи до визначень. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1. С. 64-69.
50. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44(1). С. 53-63
51. Оленцевич Н. В., Ковальова О. В. Державноприватне партнерство у розвинених країнах світу: досвід для України.. Економічний аналіз. 2014. Т. 15(1). С. 134-143
52. Омельченко А. В. Організаційноправові засади недержавного управління зовнішньоекономічною діяльністю в Україні. Адвокат. 2011. № 4. С. 19-22
53. Осійчук М. Модернізація державного управління і розвиток персоналу (французький досвід). Ефективність державного управління: збір. наук.праць. 2011. Вип. 27. С. 253-263
54. Пасічник М. В. Механізми впровадження нового публічного менеджменту: досвід США. Державне управління: теорія та практика. 2009. №1. URL: [http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc\\_pdf/Pasichnyk\\_MV.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf).
55. Пахнін М. Л. Вплив інформаційного суспільства на розвиток системи публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 4. С. 55-62
56. Пилипишин В. П. Поняття та основні риси державного управління. Юридична наука і практика. 2011. № 2. С. 10-14.
57. Попок А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн. Вісник Національної академії державного управління. 2012. №2. С. 13-20.
58. Проект навчального посібника «Концептуальні засади розвитку електронного урядування в Україні» / О.А. Баранов, М.С. Демкова, С.В. Дзюба, А.В. Єфанов, І.Б. Жилияєв, Е.Л. Клепець, Ю. Місніков, Т.В. Попова, І.А. Рубан, А.І. Семенченко, С.А. Чукут. За ред. А.І. Семенченко, 2009р. 82с.
59. Радзівський І. А. Трансформація системних характеристик державного управління в умовах глобалізації : автореф дис. на здобуття наук. Ступеня канд. наук з держ. упр. Спец. 25.00.01 «Державне управління». — К., 2007. — 16 с.
60. Решота О. А. Вдосконалення державного управління України із використанням досвіду зарубіжних країн: проблеми та перспективи / О. А. Решота. Ефективність державного управління : зб. наук.праць. — Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2009. — С. 187-193.
61. Розвиток системи управління в ЄС: досвід для України : наук.розробка / О. Я. Красівський, О. С. Киричук та ін. ; за заг. ред. О. Я. Красівського. К. : НАДУ, 2013. 56 с.
62. Савченко С. В. Еволюція переходу інформаційного суспільства в "суспільство знань" у добу глобалізації. Актуальні проблеми державного управління. 2014. № 2. С. 271-277.
63. Світлична А. В., Джос Д. С. Адміністративно-територіальна реформа: досвід Польщі та напрацювання в Україні. Аспекти публічного управління. 2015. № 9. С. 20-25.
64. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. К. : НАДУ, 2012. 612 с
65. Сергіна Т. В. Актуальні проблеми реалізації концепції розвитку електронного урядування в Україні. Електронна демократія: збір. наук.праць. 2011. URL: <https://publicadministration.un.org>.
66. Серенок А. О. Нормативно-правове забезпечення впровадження електронного урядування в Україні: ініціативи Президента України [// Державне будівництво. 2015. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2015\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2015_1_7)
67. Скалацький В. М. Концептуальні побудови та практичні моделі інформаційного суспільства. Гуманітарний часопис. 2012. № 4. С. 62-69.
68. Солових В. П. Становлення та загальна характеристика сучасних моделей державного управління. Публічне управління: теорія та практика. 2014. Вип. 1. С. 18-25.
69. Солових В., Михальські Т. Традиційна (бюрократична) модель державного управління: концептуальний опис. Публічне управління: теорія та практика. 2014. Вип. 3. С. 59.

70. Солових В. П. "GOOD GOVERNANCE" як одна із сучасних моделей державного. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2010. Вип. 1. С. 112-120.
71. Соловійов В. М. Новий державний менеджмент: визначення, сутність і генеза поняття. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2014. № 1(1). С. 80-83.
72. Соловійов В. Особливості реформування державного управління Великобританії. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. Вип. 2. С. 3846.
73. Соркін Б. В. Проблеми і перспективи розвитку державного управління у сфері підприємництва в сучасній Україні. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 2(41). С. 71-75
74. Стрілець Ю. П. Принцип підконтрольності в контексті концепції "good governance". Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 2. С. 319-325
75. Тильчик О. В. Особливості державного управління Федеративної республіки Німеччина та Польщі: досвід для України. Порівняльноаналітичне право. 2015. №1. С. 223–226.
76. Ткач М.П. Проблеми визначення поняття державного управління. Правовий вісник Української академії банківської справи. 2012. № 1 (6). С. 60–65.
77. Чукот С. А., Кукарін О. Б Опорний конспект лекцій з курсу «Інформаційна політика та електронне урядування». К.: Видно НАДУ, 2008. 98 с.
78. Шаповалова Н. Адміністративна реформа у Польщі: напрямки змін та реальні результати/ Н. Шаповалова, І. Пресняков. URL: <http://dialogs.org.ua/ru/cross/page3636.html>.

#### **Інформаційні ресурси**

1. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua>
3. Офіційний сайт науково-теоретичного журналу «Економічна теорія». URL: <http://etet.org.ua>
4. Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>
5. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/external/>
6. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua>
7. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>
8. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
9. Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
10. Програма розвитку ООН в Україні URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>
11. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>

#### **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/universytet/normatyvni-dokumenty/etychnyi-kodeks-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu-imeni-yurii-fedkovycha/>;
- ✓ «Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» [https://www.chnu.edu.ua/media/f5e1e0b1/plozhennya-pro-zapobihannia-plahiatu\\_2024.pdf](https://www.chnu.edu.ua/media/f5e1e0b1/plozhennya-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**

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ**  
**обов'язкова**

**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 «Самоменеджмент» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальність D3 Менеджмент, 2025 рік.

**Розробник:**

**Антохов А.А.**, професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

**Викладач**, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни:

**Антохов А.А.**, професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**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:** оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з питань особистісного розвитку менеджера; формування у студентів індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю.

**Пререквізити.** Менеджмент”. “Стратегія підприємства”, “Соціологія”, «Філософія» “Ведення ділових бесід і переговорів” та ін.

#### **Результати навчання**

Відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент (освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування») вивчення дисципліни сприяє формуванню компетентностей та програмних результатів навчання:

#### ***Загальні та фахові компетентності***

ЗК 1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні (Т1; Т6).

ЗК2. Здатність спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (Т2; Т3).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (Т5).

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів (Т1).

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту (Т3; Т4; Т5; Т6).

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління (Т3).

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми (Т5; Т6).

СК 12. Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання сучасних освітніх та дослідницьких технологій у сфері менеджменту (Т6).

#### ***Програмні результати навчання***

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний та аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах (Т1; Т3).

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність (Т2; Т5; Т6).

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних завдань (Т3; Т4; Т5).

ПРН 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу (Т2; Т4).

ПРН 12. Вміння делегувати повноваження та керівництво організацією (Т5; Т6).

**Опис навчальної дисципліни  
Загальна інформація**

| Назва навчальної дисципліни «Самоменеджмент» |                |         |           |       |                   |                 |           |             |             |                   |                           |                        |
|--|----------------|---------|-----------|-------|-------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------------|---------------------------|------------------------|
| 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              | 10      | 5         | 120   | 2                 | 15              | 30        |             |             | 105               |                           | іспит                  |
| Заочна                                       | 1              | 10      | 5         | 120   |                   | 10              | 2         |             |             | 38                |                           | іспит                  |

**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.       |
| 1   | 2   | 3            | 4         | 5   | 6   | 7         | 8            | 9            | 10 | 11  | 12  | 13         |
| <b>Теми лекційних занять</b>                      | <b>Змістовий модуль 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА.</b> |              |           |     |     |           |              |              |    |     |     |            |
| Тема 1. Методичні підходи до самоменеджменту      |   | 5            | 5         |     |     | 10        |              | 2            |    |     |     | 18         |
| Тема 2. Планування особистої роботи менеджера     |   | 5            | 5         |     |     | 10        |              | 2            |    |     |     | 18         |
| Тема 3. Організування діяльності менеджера        |   | 5            | 5         |     |     | 10        |              | 2            |    |     |     | 18         |
| Разом за ЗМ1                                      | 60  | 15           | 15        |     |     | 30        | 60           | 6            |    |     |     | 54         |
| <b>Теми лекційних занять</b>                      | <b>Змістовий модуль 2. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ТА ЙОГО САМОРОЗВИТОК.</b>    |              |           |     |     |           |              |              |    |     |     |            |
| Тема 4. Самомотивування та самоконтроль менеджера |   | 5            | 5         |     |     | 10        |              | 2            |    |     |     | 18         |
| Тема 5. Формування якостей ефективного менеджера  |   | 5            | 5         |     |     | 10        |              | 2            |    |     |     | 18         |
| Тема 6. Розвиток менеджерського потенціалу        |   | 5            | 5         |     |     | 10        |              | 2            |    |     |     | 18         |
| Разом за ЗМ 2                                     | 60  | 15           | 15        |     |     | 30        | 60           | 6            |    |     |     | 54         |
| <b>Усього годин</b>                               | <b>120</b>  | <b>30</b>    | <b>30</b> |     |     | <b>60</b> | <b>120</b>   | <b>12</b>    |    |     |     | <b>108</b> |

### Тематика практичних занять

| №         | Назва теми  | Год.          |                |
|-----------|---|---------------|----------------|
|           |   | Денна<br>ф.н. | Заочна<br>ф.н. |
| ТЕМА<br>1 | <p><b>Методичні підходи до самоменеджменту</b><br/> <b>Завдання:</b> характеризувати суть та передумови розвитку теорії самоменеджменту; описати значення самоменеджменту в системі менеджменту; визначити етапи формування сучасних підходів до визначення самоменеджменту; обґрунтувати суть та характерні риси саморозвитку.<br/> <i>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</i></p> | 5             | 10             |
| ТЕМА<br>2 | <p><b>Планування особистої роботи менеджера</b><br/> <b>Завдання:</b><br/> Характеристика етапів планування. Класифікація видів планування. Обґрунтування принципів формування плану особистої роботи менеджера<br/> <i>Робота над ситуаційними завданнями та кейсами.</i></p>  | 5             | 5              |
| ТЕМА<br>3 | <p><b>Організування діяльності менеджера</b><br/> <b>Завдання:</b> :<br/> Проаналізувати основні етапи та моделі організації діяльності менеджера. Визначити основні критерії організації роботи менеджера. Проаналізувати фактори позитивного та негативного впливу на роботу менеджера.<br/> <i>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</i></p>                                       | 5             | 10             |
| ТЕМА<br>4 | <p><b>Самотивування та самоконтроль менеджера</b><br/> <b>Завдання:</b><br/> Охарактеризувати поняття самоорганізування та самоконтролю. Суть та етапи самоорганізації. Основні критерії самоконтролю, вплив чинників на самоорганізацію та самоконтроль.<br/> <i>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</i></p>   | 10            | 10             |
| ТЕМА<br>5 | <p><b>Формування якостей ефективного менеджера</b><br/> <b>Завдання:</b><br/> Поняття ефективного менеджера, критерії ефективності. Характеристика основних якостей ефективного менеджера. Значення особистості в формуванні ефективних лідерських якостей.<br/> <i>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</i></p>   | 15            | 15             |
| ТЕМА<br>6 | <p><b>Розвиток менеджерського потенціалу</b><br/> <b>Завдання:</b><br/> Характеристики менеджерського потенціалу. Управлінський потенціал та його характеристика. Критерії менеджерського потенціалу. Соціально-психологічний потенціал менеджера.<br/> <i>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</i></p>  | 10            | 15             |

### Зміст завдань для самостійної роботи

Самостійна робота студентів з дисципліни «Самоменеджмент» спрямована 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.

| №         | Назва теми   | Год.          |                |
|-----------|--|---------------|----------------|
|           |  | Денна<br>ф.н. | Заочна<br>ф.н. |
| ТЕМА<br>1 | <p><b>Методичні підходи до самоменеджменту</b><br/> <i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Акмеологічні аспекти вдосконалення життєдіяльності і діяльності людини.</li> <li>2. Розробка і реалізація стратегії ділового успіху.</li> <li>3. Кар'єра як мета самоменеджменту.</li> <li>4. Сучасні концепції самоменеджменту.</li> <li>5. Валеологічні основи самоменеджменту.</li> <li>6. Акмеологічні основи самоменеджменту.</li> </ol> <p><i><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></i></p> | 5             | 10             |
| ТЕМА<br>2 | <p><b>Планування особистої роботи менеджера</b><br/> <i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проблеми теорії боротьби в життєдіяльності і діяльності.</li> <li>2. Ділові стратегії і техніка їх реалізації.</li> <li>3. Планування й організація особистої життєдіяльності і діяльності.</li> <li>4. Методи самоуправління і шляхи їх вдосконалювання.</li> <li>5. Техніки самоуправління в процесі досягнення життєвих цілей.</li> </ol> <p><i><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></i></p> | 5             | 5              |
| ТЕМА<br>3 | <p><b>Організування діяльності менеджера</b><br/> <i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципи і методи боротьби, їх реалізація у досягненні цілей.</li> <li>2. Праксеологічний аспект боротьби в діяльності людини.</li> <li>3. Самодіагностика особистісних і фахових якостей людини, засоби діагностики.</li> <li>4. Психотехнологічні аспекти управління людиною, організацією.</li> </ol> <p><i><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></i></p>  | 5             | 10             |
| ТЕМА<br>4 | <p><b>Самотивування та самоконтроль менеджера</b><br/> <i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалювання методики підготовки спеціалістів-</li> </ol>  | 10            | 10             |

|           |  |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|
|           | професіоналів.<br>2. Удосконалювання методів діяльності менеджера.<br>3. Механізм самоуправління у досягненні життєвих цілей.<br>4. Проблеми досягнення успіху в житті.<br><i><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></i>   |           |           |
| ТЕМА<br>5 | <b>Формування якостей ефективного менеджера</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соціокультурні технології в життєдіяльності і діяльності людини.</li> <li>2. Життєві стратегії людини.</li> <li>3. Людина як біосоціальна, духовна, інформаційно-енергетична система.</li> <li>4. Особистісний потенціал ділової людини: технологія самооцінки і розвитку.</li> </ol> <i><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></i> | <b>15</b> | <b>15</b> |
| ТЕМА<br>6 | <b>Розвиток менеджерського потенціалу</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Духовний аспект самоуправління у життєдіяльності й діяльності людини.</li> <li>2. Феномен людини і людського буття у філософській антропології.</li> <li>3. Акмеологічний тренінг у практиці становлення і розвитку професіонала.</li> </ol> <i><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></i>  | <b>10</b> | <b>15</b> |

| №  | Індивідуальні завдання   |
|----|--|
| 1  | Акмеологічні аспекти вдосконалення життєдіяльності і діяльності людини.    |
| 2  | Розробка і реалізація стратегії ділового успіху.                           |
| 3  | Кар'єра як мета самоменеджменту.   |
| 4  | Сучасні концепції самоменеджменту.   |
| 5  | Валеологічні основи самоменеджменту.                                       |
| 6  | Акмеологічні основи самоменеджменту.                                       |
| 7  | Технологічний самоменеджмент.  |
| 8  | Проблеми теорії боротьби в життєдіяльності і діяльності.                   |
| 9  | Ділові стратегії і техніка їх реалізації.                                  |
| 10 | Планування й організація особистої життєдіяльності і діяльності.           |
| 11 | Методи самоуправління і шляхи їх вдосконалювання.                          |
| 12 | Техніки самоуправління в процесі досягнення життєвих цілей.                |
| 13 | Принципи і методи боротьби, їх реалізація у досягненні цілей.              |
| 14 | Праксеологічний аспект боротьби в діяльності людини.                       |
| 15 | Самодіагностика особистісних і фахових якостей людини, засоби діагностики. |
| 16 | Психотехнологічні аспекти управління людиною, організацією.                |
| 17 | Комунікативні стратегії боротьби і технології їх реалізації.               |
| 18 | Удосконалювання методики підготовки спеціалістів-професіоналів.            |
| 19 | Удосконалювання методів діяльності менеджера.                              |
| 20 | Механізм самоуправління у досягненні життєвих цілей.                       |

|    |  |
|----|--|
| 21 | Проблеми досягнення успіху в житті.                                      |
| 22 | Соціокультурні технології в життєдіяльності і діяльності людини.         |
| 23 | Життєві стратегії людини.  |
| 24 | Людина як біосоціальна, духовна, інформаційно-енергетична система.       |
| 25 | Особистісний потенціал ділової людини: технологія самооцінки і розвитку. |
| 26 | Духовний аспект самоуправління у життєдіяльності й діяльності людини.    |
| 27 | Феномен людини і людського буття у філософській антропології.            |
| 28 | Акмеологічний тренінг у практиці становлення і розвитку професіонала.    |

\* ІНДЗ – для змістового модуля, або в цілому для навчальної дисципліни за рішенням кафедри (викладача).

### Методи навчання

#### *Методи навчання:*

- вербальні методи (лекція, диспут, пояснення, розповідь);
- практичні методи (практичні роботи);
- наочні методи (демонстрація, ілюстрація);
- кейсовий метод;
- 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.

#### *Методи оцінювання:*

- тести трьох рівнів складності;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- індивідуальне та групове виконання ситуаційних завдань;
- презентація результатів виконаних завдань;
- аналітичні звіти, розрахункові, графічні, розрахунково-графічні роботи;
- розв'язування практичних ситуацій;
- підсумковий контроль – залік.

### Система контролю та оцінювання

#### **Види та форми контролю**

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

Формами поточного контролю є усна чи письмова (тестування, есе, фіксований виступ, творча робота, наукова публікація за проблем самоменеджменту) відповідь студента, звіт та презентація матеріалів зі аналізу особистості.

**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 за наказом ректора №313 від 29 жовтня 2019 року).

Формою підсумкового контролю є залік.

#### **Критерії оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни**

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни.

Оцінювання знань здобувача освіти 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;

- ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни “Самоменеджмент”;
- 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 дослідження особистості.

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

#### Оцінка передбачає такі знання та вміння:

| Оцінка                       | Знання  | Вміння  |
|------------------------------|---|---|
| 5 (відмінно)<br>А (90 – 100) | Студент: <ul style="list-style-type: none"> <li>• має всебічні і глибокі знання навчального матеріалу за програмою дисципліни.</li> <li>• засвоїв теоретичні засади та принципи стратегічного управління.</li> <li>• творчо та науково обґрунтовано виконав ІНДЗ.</li> </ul> глибоко розуміє основну літературу та сучасні публікації з проблем стратегічного управління. | Студент: <ul style="list-style-type: none"> <li>• вміє вільно виконувати практичні завдання, передбачені програмою.</li> <li>• вміє використовувати додаткову літературу, словники і довідники, грамотно викладати програмний матеріал.</li> <li>• дає вичерпні, повні, грамотні відповіді на програмні запитання. демонструє навички творчого мислення.</li> </ul> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 4(дуже добре)<br>В (80-89)<br><br>4 (добре)<br>С (70-79)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>показав повні і достатні знання навчального матеріалу за програмою курсу, здатний до їхнього поповнення та оновлення в процесі подальшого навчання і практичної діяльності.</li> <li>опрацював основну літературу, рекомендовану програмою, а також додаткову літературу. засвоїв основні завдання і методи науки.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>успішно виконав передбачені програмою практичні завдання без істотних зауважень. вміє використовувати на практиці програмні настанови, розв'язувати тестові завдання.</li> </ul>                                      |
| 3 (задовільно)<br>D (60-69)<br><br>3 (задовільно)<br>E (50-59)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>має знання лише основного програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання і наступної роботи за спеціальністю.</li> <li>ознайомився з основною літературою, рекомендованою програмою.</li> <li>недосконало дає відповіді на теоретичні питання дисципліни і розв'язує практичні завдання з помилками, але володіє необхідними знаннями для виправлення помилок під керівництвом викладача.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>виконує практичні завдання в межах програмних вимог. допускає неточності, помилки при розв'язанні тестів, відповідях на питання.</li> <li>не може пов'язати теоретичний матеріал з практичними завданнями.</li> </ul> |
| 2 (незадовільно)<br>з можливістю перескладання<br>FX (35-49)<br>2 (незадовільно)<br>з обов'язковим повторним курсом<br>F (1-34) | <ul style="list-style-type: none"> <li>не володіє системою знань навчального матеріалу дисципліни.</li> <li>допускає грубі помилки у відповідях.</li> <li>має недостатній рівень знань для самостійного оволодіння програмним матеріалом без додаткової підготовки.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>не вміє вирішувати передбачені програмою практичні завдання або допускає принципові помилки у їх виконанні. показує невміння орієнтуватися в основній літературі і нормативних матеріалах.</li> </ul>                 |

### Розподіл балів, які отримують студенти

| Поточне оцінювання (аудиторна та самостійна робота) |    |    |  |                      |    |    |  | Кількість балів (залік) | Сумарна к-ть балів |
|---|----|----|--|----------------------|----|----|--|-------------------------|--------------------|
| Змістовий модуль №1                                 |    |    |  | Змістовий модуль № 2 |    |    |  |                         |                    |
| T1  | T2 | T3 |  | T4                   | T5 | T6 |  | 40                      | 100                |
| 10  | 10 | 10 |  | 10                   | 10 | 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 |
| <b>Відмінно</b>               | A (90-100)            | відмінно                       |
| <b>Добре</b>                  | B (80-89)             | дуже добре                     |

|                     |            |  |
|---------------------|------------|--|
|                     | C (70-79)  | добре  |
| <b>Задовільно</b>   | D (60-69)  | задовільно   |
|                     | E (50-59)  | достатньо  |
| <b>Незадовільно</b> | FX (35-49) | (незадовільно)<br>з можливістю повторного<br>складання |
|                     | F (1-34)   | (незадовільно)<br>з обов'язковим повторним<br>курсом   |

### Рекомендована література

#### 8.1. Основна (<https://archer.chnu.edu.ua/submissions>)

1. Антохов А.А., Клевчик Л.Л.. Самоменеджмент. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 340 с.
2. ДжуліЧжуо. Становлення менеджера вид-во «BookChef, Форс». 2020. 352 с.
3. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера. Навчальний посібник. Видавництво «Знання», 2014. 516 с.
4. Юрик Н.Є. Самоменеджмент: Курс лекцій. Тернопіль. ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.

#### Допоміжна

1. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом. метод. рек. до дистанц. Курсу. К. НАДУ, 2019. 40 с.
3. Методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни "Організація праці менеджера": для студ. спец. 050201 "Менеджмент організацій" усіх форм навчання. Суми. СумДУ, 2015. 28 с.
4. Організація праці менеджера. Конспект лекцій для студ. напряму 0306 "Менеджмент" усіх форм навчання та слухачів. Суми. СумДУ, 2011. 133 с.
5. Орликовский М. "Самоменеджмент: практикум". Навчальний посібник. Вид-во Кондор, 2012. 412 с.
6. Пітер Ф. Друкер. Вид-во «Книголав». Як управляти собою. 2008. 72 с.
7. Максвелл Дж. Воспитай в себе лидера. Минск. Попурри, 2018. 230 с. ISBN 978-985-15-3933-4.
8. Кокун О. М. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу. Метод. посіб. Київ. НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.
9. Дороніна М. С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку. Економіка і управління. 2016. № 4. С. 7–12.
10. Офіційний сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php>
11. Офіційний сайт науково-теоретичного журналу «Економічна теорія». URL: <http://etet.org.ua>
12. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
13. Карамушка Л. М. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. Проблеми сучасної психології. 2013. № 2. С. 52–60.
14. Тайм-менеджмент: 20 корисних програм та мобільних додатків [Електронний ресурс].  
Режим доступу : <http://melni.me/tajm-menedzhment20-korysnyh-sajtiv-ta-mobilnyh-dodatktiv>.
15. Федоришина Л. М. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом [Електронний ресурс]. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf>.

16. Федоров А. Моя система тайм-менеджмента в Excel [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.improvement.ru/zametki/fedorov-excel>.
17. Jenkins R. A simpler way to save: The 60 % Solution [Electronic resource]. Access mode : <http://web.utah.edu/basford/personalfinance/handouts/budgeting/The60Solution.htm>.
18. <http://www.elitarium.ru/management/samomenedzhment/>
19. <http://psyfactor.org/lib/self-management-4.htm>
20. <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D3%EF%F0%E0%E2%EB%E5%ED%E8%E5>
21. <http://studyspace.ru/menedzhment-/samomenedzhment-4.html>
22. <http://www.klubok.net/article2424.html>
23. [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_3572/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_3572/)

### **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». URL: [https://www.chnu.edu.ua/media/jxdfs0zb/etychnyi-kodeks- chernivets\\_koho-natsionalnoho-universytetu.pdf](https://www.chnu.edu.ua/media/jxdfs0zb/etychnyi-kodeks- chernivets_koho-natsionalnoho-universytetu.pdf) ;
- «Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича». URL: [https://www.chnu.edu.ua/media/n5nbzwgb/polozhennia-chnu-pro-plahi\\_plusdodatky-31102023.pdf](https://www.chnu.edu.ua/media/n5nbzwgb/polozhennia-chnu-pro-plahi_plusdodatky-31102023.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

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
обов'язкова

**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 «Стратегічний менеджмент» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальність D3 Менеджмент, 2025 рік.

**Розробники:**

**Галушка З.І.**, професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

**Лусте О.О.**, асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н.

**Викладачі**, що забезпечують читання даної навчальної дисципліни:

**Галушка З.І.**, професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

**Лусте О.О.**, асистент кафедри економічної теорії, **менеджменту і адміністрування**, к.е.н.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**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 «Стратегічний менеджмент»** - формування у студентів стратегічного мислення, що дозволяє розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми розвитку організації, науково обґрунтовувати та приймати ефективні управлінські рішення, нести відповідальність за діяльність організації, забезпечувати її стійкий довготривалий розвиток у конкурентному середовищі.

**Пререквізити.** Дисципліна викладається після вивчення таких обов'язкових дисциплін: «Менеджмент організацій», «Управління проектами», «Корпоративне управління», «Антикризове управління», «Бізнес-адміністрування», «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:

**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

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

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.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації

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.

**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 обґрунтувати 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.

ПРН14\*. Ідентифікувати та класифікувати нові задачі у сфері менеджменту, описувати, аналізувати та оцінювати явища та процеси, обирати оптимальні методи їх розв'язання.

ПРН16\*. Аналізувати поточний рівень системи адміністрування у публічному управлінні та розробляти моделі прийняття управлінських рішень.

### Опис навчальної дисципліни Загальна інформація

| Назва навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» |                |         |           |       |                   |                 |           |             |             |                   |                           |                        |
|---|----------------|---------|-----------|-------|-------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------------|---------------------------|------------------------|
| Форма навчання  | Рік підготовки | Семестр | Кількість |       |                   | Кількість годин |           |             |             |                   | Вид підсумкового контролю |                        |
|   |                |         | кредитів  | годин | змістових модулів | лекцій          | практичні | семінарські | лабораторні | самостійна робота |                           | індивідуальні завдання |
| Денна   | 1              | 2       | 5         | 150   | 2                 | 15              | 30        |             |             | 105               |                           | екзамен                |
| Заочна  | 41             | 2       | 5         | 150   | 22                | 18              | 24        |             |             | 138               |                           | екзамен                |

### Структура змісту навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем навчальних занять              | 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. |    |    |  |
| 1  | 2   | 3            | 4   | 5   | 6    | 7 | 8      | 9            | 10  | 11  | 12   | 13 |    |  |
| Теми навчальних занять (назва теми й основні питання)        | <b>Змістовий модуль 1. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НОВА УПРАВЛІНСЬКА ФІЛОСОФІЯ</b> |              |     |     |      |   |        |              |     |     |      |    |    |  |
| Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління | 11  | 2            | 4   |     |      | 5 | 11     | 1            |     |     |      |    | 10 |  |
| Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія               | 8   | 1            | 2   |     |      | 5 | 16     | 1            |     |     |      |    | 15 |  |

|   |   |           |           |  |  |            |            |           |          |  |  |            |
|---|---|-----------|-----------|--|--|------------|------------|-----------|----------|--|--|------------|
| стратегій підприємства  |   |           |           |  |  |            |            |           |          |  |  |            |
| Тема 3. Етапи стратегічного управління та стратегічне планування                    | 8   | 1         | 2         |  |  | 5          | 11         | 1         |          |  |  | 10         |
| Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства                     | 17  |           | 2         |  |  | 15         | 21         | 1         |          |  |  | 20         |
| Тема 5. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент   | 26  | 2         | 4         |  |  | 20         | 20         | 1         | 1        |  |  | 18         |
| Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг | 21  | 2         | 4         |  |  | 15         | 17         | 1         | 1        |  |  | 15         |
| Разом за ЗМ1  | 91  | 8         | 18        |  |  | 65         | 96         | 6         | 2        |  |  | 88         |
| Теми лекційних занять   | <b>Змістовий модуль 2. ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> |           |           |  |  |            |            |           |          |  |  |            |
| Тема 7. Види стратегічного управління   | 13  | 1         | 2         |  |  | 10         | 16         | 1         |          |  |  | 15         |
| Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією підприємства       | 16  | 2         | 4         |  |  | 10         | 16         | 1         |          |  |  | 15         |
| Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації                                | 14  | 2         | 2         |  |  | 10         | 11         | 1         |          |  |  | 10         |
| Тема 10. Необхідність та сутність стратегічного контролю, його основні етапи        | 16  | 2         | 4         |  |  | 10         | 11         | 1         |          |  |  | 10         |
| Разом за ЗМ 2   | 59  | 7         | 12        |  |  | 40         | 54         | 4         | 2        |  |  | 50         |
| <b>Усього годин</b>   | <b>150</b>  | <b>15</b> | <b>30</b> |  |  | <b>105</b> | <b>150</b> | <b>10</b> | <b>2</b> |  |  | <b>138</b> |

**Тематика лекційних занять з переліком питань**

| №        | Назва теми з основними питаннями   |
|----------|--|
| <b>1</b> | <p style="text-align: center;"><b>Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічне управління як управлінська філософія VUCA/BANI-світу</li> <li>2. Особливості формування сучасних підходів до стратегічного управління.</li> <li>3. Сучасні стратегічні підходи: дизайн-мислення у стратегуванні, lean- та agile-стратегії, платформа-стратегії, стратегії сталого розвитку.</li> <li>4. Характерні риси економічної стратегії. Види стратегій.</li> </ol> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p><b>5. Принципи та підходи до формування функціональних стратегій підприємства: маркетингова, фінансова, інноваційна, кадрова.</b></p>  |
| 2 | <p><b>Тема 2-3. Архітектура стратегічного управління: рівні, етапи, цілі та планування</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівні стратегічного управління та їх взаємозв'язок: корпоративний, бізнесовий, функціональний, операційний.</li> <li>2. Модель стратегічного управління: логіка та ключові етапи: аналіз, цілепокладання, формування стратегії, реалізація, контроль.</li> <li>3. Формулювання місії та візії підприємства як основи стратегічного планування: зміст, вимоги, роль у формуванні стратегічної ідентичності.</li> <li>4. Стратегічне планування як інструмент досягнення цілей: сутність, структура, інструменти, етапи.</li> <li>5. Побудова ієрархії стратегічних цілей (дерево цілей): логіка структуризації, критерії ефективності, взаємозв'язки.</li> </ol>  |
| 3 | <p><b>Тема 4. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підприємство як відкрита система.</li> <li>2. Структура та динаміка зовнішнього середовища прямої дії: нові ризики, можливості та залежності.</li> <li>3. Аналіз середовища непрямой дії: технологічні, екологічні, демографічні та інституційні фактори трансформацій.</li> <li>4. Інструменти стратегічного аналізу зовнішнього середовища: інтеграція SWOT, PESTEL, SNW, STEEP, VUCA- та BANI-аналітики в умовах турбулентності.</li> </ol>  |
| 4 | <p><b>Тема 5. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теорія заінтересованих сторін: еволюція підходів до stakeholder capitalism, роль стейкхолдерів у формуванні стратегічної орієнтації організації.</li> <li>2. Стейкхолдерський підхід у стратегічному менеджменті: міжсекторальна взаємодія, соціальна відповідальність та ESG-парадигма як основа побудови довготривалих партнерств.</li> <li>3. Ідентифікація та класифікація стейкхолдерів: типологія (7вплив/інтерес/влада/настрої), аналіз рівня значущості, побудова карт стейкхолдерів (stakeholder mapping, power-interest matrix, salience model).</li> <li>4. Управління взаємовідносинами з ключовими стейкхолдерами: механізми комунікації, інструменти залучення (engagement tools), цифрові платформи діалогу, стратегія win-win.</li> <li>5. Стейкхолдери в кризовому управлінні та трансформаційних процесах: моделі адаптивної координації, управління конфліктами інтересів, роль довіри та соціального капіталу.</li> </ol> |
| 5 | <p><b>Тема 6. Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічні ресурси та стратегічний потенціал підприємства, їх характеристика та методи й показники оцінювання.</li> <li>2. Типологія конкурентних переваг підприємства: цінова, інноваційна, клієнтська, операційна, репутаційна та інші; критерії оцінювання довготривалості та релевантності.</li> <li>3. Організаційні здатності (dynamic capabilities) як інтегруюча платформа для розвитку ключових компетенцій, інноваційного потенціалу та адаптивності до змін середовища.</li> <li>4. Зв'язок між ресурсами, компетенціями та стратегічними можливостями: моделі RBV (Resource-Based View) і DCV</li> </ol>   |

|   |   |
|---|---|
| 6 | <p><b>Тема 7-8. Стратегічне управління в умовах нестабільного середовища: типологія, портфельний аналіз і вибір конкурентних стратегій</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність зовнішнього середовища як стратегічний виклик</li> <li>2. Типи стратегічного управління відповідно до зовнішніх умов (директивне, адаптивне, сценарне, проактивне та інноваційне стратегічне управління)</li> <li>3. Стратегічна гнучкість і синергізм як відповідь на нестабільність. Визначення ступеня синергізму.</li> <li>4. Портфельний аналіз стратегічних позицій підприємства</li> <li>5. Генерування конкурентних стратегій та умови їх реалізації. Диверсифікація як стратегія зниження ризиків</li> <li>6. Вплив організаційної структури, культури та персоналу на реалізацію стратегічного курсу</li> </ol>                     |
| 7 | <p><b>Тема 9. Стратегічний контроль у процесі стратегічних трансформацій підприємства</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення, цілі та значення стратегічного контролю в умовах змін, його роль в забезпеченні зворотного зв'язку та адаптивності стратегій</li> <li>2. Етапи процесу стратегічного контролю: <ul style="list-style-type: none"> <li>• встановлення стратегічних орієнтирів і стандартів ефективності</li> <li>• моніторинг реалізації стратегії та оцінка відхилень</li> <li>• аналіз причин відхилень і прийняття коригувальних рішень</li> </ul> </li> <li>3. Стратегічні зміни: завдання, типи та рівні впливу. Алгоритм стратегічних трансформацій: фази за моделями Левіна, Коттера, ADKAR</li> <li>4. Контроль і оцінка результатів змін: ефективність, сталість, вплив на конкурентну позицію</li> </ol> |

### Тематика практичних занять

| №      | Назва теми  |
|--------|---|
| ТЕМА 1 | <p><b>Концептуальні засади теорії стратегічного управління</b><br/> <b>Завдання:</b> характеризувати суть та передумови розвитку теорії стратегічного управління; описати концепцію стратегічного управління; визначити етапи формування сучасних підходів до визначення стратегічного управління; обґрунтувати суть та характерні риси економічної стратегії.<br/> <i>Робота над кейсами</i></p>                             |
| ТЕМА 2 | <p><b>Рівні прийняття стратегічних рішень та типологія стратегій</b><br/> <b>Завдання:</b> <i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівні формування стратегій соціально-економічного розвитку</li> <li>2. Класифікація стратегій підприємства</li> <li>3. Принципи формування функціональних стратегій підприємства</li> </ol> <p><i>Робота над кейсами</i></p> |

|          |  |
|----------|--|
| ТЕМА 3-4 | <p><b>Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії підприємства</b></p> <p><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні етапи та модель стратегічного управління.</li> <li>2. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством</li> <li>3. Підходи до стратегічного планування.</li> <li>4. Суть та етапи стратегічного планування.</li> <li>5. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей</li> </ol> <p><b>Робота над кейсами</b></p>   |
| ТЕМА 5   | <p><b>Тема 5.</b></p> <p><b>Стратегічний стейкхолдер-менеджмент</b></p> <p><i>Завдання: Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теорія заінтересованих сторін. Стейкхолдерський підхід у менеджменті</li> <li>2. Ключові стейкхолдери у бізнесі. Карти стейкхолдерів</li> <li>3. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами</li> </ol> <p><b>Робота над кейсами</b></p>   |
| ТЕМА 6   | <p><b>Стратегічний аналіз середовища підприємства</b></p> <p><i>Завдання: Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підприємство як відкрита система. Зовнішнє середовище. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.</li> <li>2. Значення та структура зовнішнього середовища безпосереднього впливу.</li> <li>3. Аналіз зовнішнього середовища опосередкованого впливу та його склад.</li> <li>4. Види стратегічного аналізу ( SWOT-, PEST- та SNW-аналіз)</li> </ol> <p><b>Робота над кейсами</b></p>  |
| ТЕМА 7   | <p><b>Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг</b></p> <p><i>Завдання: Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічні ресурси та стратегічний потенціал підприємства, їх характеристика та методи й показники оцінювання.</li> <li>2. Сутність конкурентної переваги підприємства та фактори, що її визначають.</li> <li>3. Класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.</li> <li>4. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства</li> </ol> <p><b>Робота над кейсами</b></p> |
| ТЕМА 8   | <p><b>Нестабільність зовнішнього середовища та види стратегічного управління</b></p> <p><i>Завдання: навчитися оцінювати ступінь нестабільності зовнішнього середовища, характеризувати види стратегічного управління підприємством; обґрунтувати роль прогнозування в системі стратегічного управління; зрозуміти особливості управління на засадах методів екстраполяції, моделювання, експертних методів.</i></p> <p><b>Робота над кейсами</b></p>  |

|         |  |
|---------|--|
| ТЕМА 9  | <p align="center"><b>Портфельний аналіз та управління стратегічною позицією підприємства</b></p> <p><i>Завдання:</i> вивчити підходи до оцінювання стратегічної гнучкості підприємства; пояснити концепцію синергізму та методи визначення ступеня синергізму; охарактеризувати методи діагностики «портфеля» підприємства на основі матричного аналізу.</p> <p align="center"><i>Робота над кейсами</i></p>                         |
| ТЕМА 9  | <p align="center"><b>Генерування стратегій та умови їх реалізації</b></p> <p><i>Завдання:</i> охарактеризувати особливості п'яти загальних стратегій конкуренції; пояснити суть стратегії диверсифікації, її характеристики; обґрунтувати умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства.</p> <p align="center"><i>Робота над кейсами</i></p>                 |
| ТЕМА 10 | <p align="center"><b>Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві</b></p> <p><i>Завдання:</i> визначити необхідність та сутність стратегічного контролю, його основні етапи; обґрунтувати завдання та рівні стратегічних змін, типи стратегічних змін; показати на прикладах необхідність та можливості впровадження стратегічних змін в організації</p> <p align="center"><i>Робота над кейсами</i></p> |

### Індивідуальні науково-дослідні завдання (ІНДЗ)

| №  | Індивідуальні завдання до тем   |
|--|---|
| 1  | <p align="center"><b>Тема 3-4:</b></p> <p align="center"><b>ІНДЗ:</b> Проведення стратегічного аналізу (SWOT-, PEST-, SNW-) господарської діяльності підприємства, на якому студенти проходили виробничу практику</p> |
| 2  | <p align="center">Захист виконаного завдання з його презентацією</p>  |
| <p align="center"><b>Тематика для виконання індивідуальних завдань</b></p> <p align="center"><b>Тема 1</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Провідна ідея концепції стратегічного управління у XXI ст.</li> <li>Чинники, що зумовлюють новий зміст концепції стратегічного управління.</li> <li>Основні сучасні напрями та принципи сучасного стратегічного управління.</li> <li>Становлення механізму стратегічного управління на підприємствах України.<br/>Проблеми стратегічного управління на підприємствах України.</li> </ol> <p align="center"><b>Тема 2</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Еволюція поняття стратегії.</li> <li>Етапи розвитку підприємства у межах стратегічної моделі.</li> <li>Ієрархія стратегій підприємства (за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом).</li> <li>Концепції стратегії підприємства: філософська і організаційно-управлінська.</li> <li>Характеристика підходів до розробки стратегій.</li> </ol> <p align="center"><b>Тема 3</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Джерела інформації для опрацювання моделі корпоративної стратегії.</li> <li>Теорія ігор як метод опрацювання моделі корпоративної стратегії.</li> <li>Результати діагностики як основа визначення можливих стратегій розвитку підприємства.</li> </ol> <p align="center"><b>Тема 4</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Системний аналіз як основа декомпонування цілей економічної системи.</li> </ol> |   |

2. Послідовні аспекти декомпонування стратегічної мети економічної системи.
3. Підходи до декомпонування корпоративної стратегії підприємства.
4. Етапи декомпонування стратегії підприємства.
5. Типи програм декомпонування стратегії підприємства.
6. Основні методи здійснення декомпонування стратегії підприємства.

#### Тема 5

1. Основні показники і методи, використовувані для оцінки сильних і слабких сторін підприємства.
2. Завдання створення стратегічної бази підприємства.

#### Тема 6

1. Класифікація внутрішньовиробничих резервів підприємства.
2. Принципи діагностики стану підприємства у конкурентному середовищі.
3. Використання методологічних концепцій функціонального аналізу.

#### Тема 7-8

1. Правила вибору стратегії за умов ризику (за І.Ансоффом).
2. Поняття та форми диверсифікації.
3. Диверсифікація як інструмент використання переваг підприємства.
4. Диверсифікація як організаційно-економічний чинник зростання ефективності виробництва.

#### Тема 9

1. Аспекти, що визначають необхідність стратегій зовнішнього середовища.
2. Етапи процесу формування стратегії зовнішнього розвитку.
3. Типи стратегій зовнішнього розвитку.
4. Критерії механізму створення корпоративної стратегії.
5. Етапи опрацювання моделі корпоративної стратегії.

#### Тема 10

1. Методичні підходи щодо формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.
2. Стратегічні альтернативи. Ранжування стратегічних проблем підприємства.
3. Сутність поняття “портфель”. Способи утворення портфелів.
4. Діловий комплексний аналіз (PIMS).
5. Чинники привабливості ринку та стратегічного стану бізнесу.
6. Сценарій в опрацюванні моделі корпоративної стратегії.

\* ІНДЗ – для змістового модуля, або в цілому для навчальної дисципліни за рішенням кафедри (викладача).

### Завдання до самостійної роботи

Самостійна робота студентів з дисципліни «Стратегічний менеджмент» спрямована 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.

| №         | Завдання до самостійної роботи   | Кількість годин |
|-----------|--|-----------------|
| ТЕМА<br>1 | <p><b>Концептуальні засади теорії стратегічного управління</b><br/> <i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Суть та передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління.</li> <li>2. Формування сучасних підходів до визначення стратегічного управління.</li> </ol> | До 5            |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
|           | 3. Характерні риси економічної стратегії  |    |
| ТЕМА<br>2 | <b>Рівні прийняття стратегічних рішень та типологія стратегій</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>4. Рівні формування стратегій соціально-економічного розвитку<br>5. Класифікація стратегій підприємства<br>6. Принципи формування функціональних стратегій підприємства   | 5  |
| ТЕМА<br>3 | <b>Етапи стратегічного управління та стратегічне планування</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>1. Основні етапи та модель стратегічного управління.<br>2. Місія підприємства та правила її формулювання в процесі стратегічного управління підприємством<br>3. Підходи до стратегічного планування.<br>4. Суть та етапи стратегічного планування.<br>5. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей  | 5  |
| ТЕМА<br>4 | <b>Стратегічний аналіз середовища підприємства</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>5. Підприємство як відкрита система. Зовнішнє середовище. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.<br>6. Значення та структура зовнішнього середовища безпосереднього впливу.<br>7. Аналіз зовнішнього середовища опосередкованого впливу та його склад.<br>8. Види стратегічного аналізу ( SWOT-, PEST- та SNW-аналіз)  | 5  |
| ТЕМА<br>5 | <b>Стратегічний стейкхолдер-менеджмент</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>1. Теорія заінтересованих сторін. Стейкхолдерський підхід у менеджменті<br>2. Ключові стейкхолдери у бізнесі. Карти стейкхолдерів<br>3. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами   | 15 |
| ТЕМА<br>6 | <b>Стратегічний потенціал підприємства та формування його конкурентних переваг</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>5. Стратегічні ресурси та стратегічний потенціал підприємства, їх характеристика та методи й показники оцінювання.<br>6. Сутність конкурентної переваги підприємства та фактори, що її визначають.<br>7. Класифікація та основні характеристики конкурентних переваг підприємства.<br>8. Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та компетенцій підприємства | 20 |
| ТЕМА<br>7 | <b>Нестабільність зовнішнього середовища та види стратегічного управління</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>1. Оцінка ступеня нестабільності зовнішнього середовища<br>2. Види стратегічного управління підприємством.  | 15 |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
|            | 3. Прогнозування в системі стратегічного управління.<br>4. Управління на засадах методів екстраполяції; моделювання, експертних методів .  |           |
| ТЕМА<br>8  | <p align="center"><b>Портфельний аналіз та управління стратегічною позицією підприємства</b></p> <p><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> 1. Оцінка стратегічної гнучкості підприємства. Концепція синергізму.<br>2. Визначення ступеня синергізму.<br>3. Діагностика «портфеля» підприємства на основі матричного аналізу.                  | <b>10</b> |
| ТЕМА<br>9  | <p align="center"><b>Генерування стратегій та умови їх реалізації</b></p> <p><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> 1. П'ять загальних стратегій конкуренції.<br>2. Стратегії диверсифікації, їх характеристика.<br>3. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом підприємства. | <b>10</b> |
| ТЕМА<br>10 | <p align="center"><b>Стратегічний контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві</b></p> <p><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> 1. Необхідність та сутність стратегічного контролю, його основні етапи<br>2. Завдання та рівні стратегічних змін. Типи стратегічних змін<br>3. Впровадження стратегічних змін в організації   | <b>10</b> |

### **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                 | T7 | T8 | T9 | T10 | 40                        | 100                 |
| 6   | 6  | 6  | 6  | 6  | 6                  | 6  | 6  | 6  | 6   |                           |                     |

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                      |
| <b>Відмінно</b>               | A (90-100)            | відмінно  |
| <b>Добре</b>                  | B (80-89)             | дуже добре  |
|                               | C (70-79)             | добре   |
| <b>Задовільно</b>             | D (60-69)             | задовільно  |
|                               | E (50-59)             | достатньо   |
| <b>Незадовільно</b>           | FX (35-49)            | (незадовільно)<br>з можливістю повторного складання |
|                               | F (1-34)              | (незадовільно)<br>з обов'язковим повторним курсом   |

### Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

1. Поясніть, як здійснюється діагностика стану підприємства в конкурентному середовищі (аналіз внутрішнього середовища підприємства, порівняльна оцінка діяльності підприємства з конкурентами, портфельний аналіз)
2. Поясніть підходи до аналізу людських ресурсів та ресурсів організаційної структури підприємства
3. Дайте характеристику п'яти основних конкурентних стратегій:
  - Стратегія лідерства у витратах;
  - Стратегія широкої диференціації;
  - Стратегія оптимальних витрат;
  - Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші;
  - Сфокусована стратегія диференціації
4. Охарактеризуйте середовище прямого та непрямого впливу на підприємство. Поясніть значення та структуру зовнішнього середовища безпосереднього впливу
5. Визначте функції та охарактеризуйте модель стратегічного управління. Порівняйте стратегічне та оперативне управління, стратегічне планування та стратегічне управління

6. Визначте поняття "портфель підприємства" у стратегічному управлінні та мету його розробки
7. Визначте функції та охарактеризуйте модель стратегічного управління. Порівняйте стратегічне та оперативне управління, стратегічне планування та стратегічне управління
8. Визначте поняття "портфель підприємства" у стратегічному управлінні та мету його розробки
9. Визначте поняття конкурентної переваги підприємства та фактори, що її визначають. Поясніть життєвий цикл конкурентної переваги, його етапи
10. Поясніть сутність "сильних" і "слабких" сигналів зовнішнього середовища та їх значення в процесі стратегічного управління підприємством
11. Охарактеризуйте стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття
12. Наведіть приклади основних характеристик конкурентних переваг підприємства
13. Здійсніть порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами
14. Покажіть, як оцінюється стратегічна гнучкість підприємства. Визначте суть концепції синергізму
15. Поясніть специфічні принципи сучасного стратегічного управління: соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством; інноваційності, екогармонійності, економічності, емерджентності
16. Визначте суть і основні елементи стратегії управління персоналом, структуру стратегічної програми розвитку персоналу
17. Покажіть еволюцію пріоритетів у розвитку менеджменту: стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічний менеджмент (до 5 балів).
18. Визначте суть та типи синергізму, джерела досягнення синергії. Покажіть як оцінюється ступінь синергізму. Порівняйте гнучкість і синергізм (до 5 балів).
19. Поясніть причини та умови виникнення стратегічного менеджменту
20. Охарактеризуйте види стратегічного управління фірмою в умовах нестабільності: довгострокове планування або управління на основі екстраполяції; стратегічне планування; управління шляхом вибору стратегічних позицій; управління шляхом ранжирування стратегічних завдань
21. Охарактеризуйте підсистеми стратегічного управління: стратегічне планування, реалізація стратегій, організація забезпечення стратегічного управління
22. Охарактеризуйте організаційні здатності як необхідну базу розвитку ресурсів та компетенцій підприємства (до 10 балів)
23. Визначте мету та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства в ринкових умовах господарювання.
24. Наведіть методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Поясніть причини розривів між стратегічними цілями та потенціалом підприємства.

25. Наведіть приклади визначення специфіки загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища підприємства.
26. Охарактеризуйте систему надзвичайних заходів при виникненні несподіваних завдань стратегічного характеру
27. Поясніть сутність матриці “Дженерал–Електрик” – “Мак-Кензі” та принципи оцінки привабливості СЗГ для її побудови. Дайте характеристику дев’яти типових конкурентних стратегій матриці “Дженерал - Електрик” – “Мак-Кензі”
28. Визначте особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.
29. Поясніть суть, види, та методичку аналізу стратегічних ресурсів підприємства. Охарактеризуйте стратегічний потенціал підприємства, його складові
30. Поясніть, як відбувається оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві в процесі реалізації стратегії.
31. Поясніть принципи структурного аналізу стратегічних ресурсів: комплексність, співставимість, динамічність
32. Охарактеризуйте управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок.
33. Поясніть види стратегічного аналізу ( SWOT-, PEST- та SNW-аналіз)
34. Назвіть елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток.
35. Покажіть, як оцінюється стратегічна гнучкість підприємства. Визначте суть концепції синергізму
36. Наведіть приклади використання теорії стратегічного управління у процесі розвитку українських підприємств в ринкових умовах господарювання.
37. Охарактеризуйте ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному управлінні підприємством.
38. Визначте фактори, що впливають на вибір стратегічних цілей та особливості формування системи стратегічних цілей і завдань.
39. Визначте суть та типи синергізму, джерела досягнення синергії. Покажіть як оцінюється ступінь синергізму. Порівняйте гнучкість і синергізм
40. Поясніть причини та умови виникнення стратегічного менеджменту
41. Охарактеризуйте види стратегічного управління фірмою в умовах нестабільності: довгострокове планування або управління на основі екстраполяції; стратегічне планування; управління шляхом вибору стратегічних позицій; управління шляхом ранжирування стратегічних завдань
42. Обґрунтуйте сутність портфельної стратегії підприємства та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили підприємства
43. Визначте детермінанти конкурентної переваги країни., „Національний ромб”. Поясніть можливі причини втрати конкурентоспроможності
44. Поясніть принципи структурно-функціональної побудови системи стратегічного управління

45. Охарактеризуйте продуктово-маркетингову стратегію (основні позиції)
46. Визначте необхідність та роль місії у функціонуванні підприємства, загальні вимоги до змісту місії та її формулювання
47. Охарактеризуйте управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок
48. Поясніть алгоритм аналізу можливості прийняття місії з урахуванням перспектив її реалізації
49. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху.
50. Поясніть принципи аналізу конкуренції в галузі. модель п'яти сил конкуренції за М.Портером
51. Поясніть механізм використання матричних моделей (І. Ансоффа, М. Портера та ін.) у процесі генерування стратегій підприємства.
52. Визначте фактори, що сприяють зростанню конкурентоспроможності економіки країни, та показники конкурентоспроможності національної економіки
53. Охарактеризуйте критерії та показники ефективності стратегій
54. Поясніть принципи формування сучасних підходів до визначення стратегічного управління
55. Поясніть, як відбувається стратегічна сегментація зовнішнього середовища підприємства, параметри для виділення СЗГ, як здійснюється вибір позиції в конкуренції
56. Дайте характеристику факторів віддаленого середовища (технологія, стан економіки; соціокультурні фактори; політичні фактори; правові фактори; природне середовище, міжнародні фактори; закони та державне регулювання
57. Покажіть, як здійснюється оцінка ступеня нестабільності зовнішнього середовища за допомогою шкали Ансоффа
58. Визначте особливості управління стратегічним потенціалом підприємств різних сфер економічної діяльності.
59. Визначте суть та види стратегії диверсифікації
60. Здійсніть порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами

### **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 компонента, відповідно до встановлених обмежень (до 25 % курсу).

## Рекомендована література

### Основна

1. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 340 с.
2. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. Галушка З.І., д.е.н., доц. Антохов А.А., к.е.н., доц. Запхляк В.М.; к.е.н., доцент Сторощук Б.Д., к.е.н., доц. Терлецька Ю.О., <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3213/Менеджмент%20для%20магістрів%20Галушка%2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Стратегічний SWOT-аналіз зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Укладачі: Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021.
4. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. Підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.
5. Стратегічне управління/ І. Токмакова, В. Дикань, В. Зубенко та ін. Центр навчальної літератури. 2019. 272 с.
6. Галушка З.І. Ключові стейкхолдери освітніх програм: ідентифікація інтересів та стратегії взаємодії. «ScientificWorldJournal» 2023. Випуск №18 (2). С.157-164. DOI: 10.30888/2663-5712.2023-18-02-027.
7. Галушка З.І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. №1 (65). С.26-32. <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/26.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.3. DOI: 10.5281/zenodo.7834244.
8. Галушка З.І. Невизначеність бізнес-середовища: проблеми та можливості пристосування. "Modern systems of science and education in the USA, EU and other countries '2023" 16 on January 25, 2023. С.68-70. <https://www.proconference.org/index.php/usc/article/view/usc16-01-006> DOI: <https://doi.org/10.30888/2709-2267.2023-16-01-006>
9. Галушка З.І. Як формувати стратегії в умовах невизначеності? «Modern Economics» 2024. № 44. <https://modecon.mnau.edu.ua/services/#cost> <https://modecon.mnau.edu.ua>

10. Галушка З.І. Трансформація підходів та інструментів стратегічного дослідження умов сталого економічного розвитку. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. №2 <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/item/e241ebec-1ae8-449d-9563-1bdf3e0c1abc/Halushka%20Z.pdf?sequence=1>

#### Додаткова (допоміжна)

1. Aaker, D. Strategic Market Management. 2002. 544 p. 2002. 544 с.
2. Ackoff, R. Planning the Future of the Corporation. 1985. 325 с.
3. Ansoff, I. New Corporate Strategy. 1999. 416 с.
4. Ansoff, I. Strategic Management. 1989. 519 с.
5. Visscher, H. Management in Firm Divisions (Entrepreneurship and Coordination in a Decentralized Company)., 2000. 272 с.
6. Grünig, R., Hekner, F., Choise, A. Methods for Identifying Strategic Success Factors. Problems of Theory and Practice of Management. 1996. № 6. С. 84-89.
7. Drucker, Peter F. The Tasks of Management in the 21st Century. 2000. 272 с.
8. Koontz, G., O'Donnell, C. Management: A Systems and Situational Analysis of Managerial Functions. 1981. 495 с.
9. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. The Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management.
10. Mintzberg, H., Quinn, J.B., Ghoshal, S. The Strategy Process., 2001. 688 с.
11. Porter, M. International Competition: Competitive Advantages of Nations, 1993. 896 с.
12. Porter, Michael E. Competitive Strategy. 1998. 390 с.
13. The Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management / Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. 2016. 365 с. URL: <http://znanium.com/catalog/product/925066>
14. Hornby, U., Gammie, B., Wall, S. Economics for Managers. 1999. 535 с.

#### Інформаційні ресурси

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. ПОСТАНОВА КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ від 5 серпня 2020 р. № 695 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>  
Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2027 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>
2. Чернівці 2030. Інтегрована концепція розвитку міста. <http://chernivtsi2030.cv.ua>
3. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua>
5. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/external/>
6. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>

7. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://www.google.com/search?client=opera&q=Стратегія+сталого+розвитку+України+до+2030+року&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

### **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:

1. Етичний кодекс ЧНУ. Сторінка «Академічна доброчесність»: <https://www.chnu.edu.ua/universytet/vazhlyvo/akademichna-dobrochesnist>

Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» <https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-vyivlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteni-imeni-yurii-fedkovycha>

**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

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**  
обов'язкова

**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:**

**Антохов А.А.**, професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

**Викладач**, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни:

**Антохов А.А.**, професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**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:** сформувати комплекс теоретичних знань і практичних навичок щодо організації процесу управління змінами.

**Пререквізити.** Менеджмент», «Самоменеджмент», «Управління персоналом», «Стратегія підприємства», «Економіка підприємства», «Стратегічний менеджмент»

### **Результати навчання**

Відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістрів галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент (освітня програма: «Менеджмент організацій і адміністрування») вивчення дисципліни сприяє формуванню компетентностей та програмних результатів навчання:

#### ***Загальні та фахові компетентності***

- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні (Т1; Т2; Т8).
- ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності) (Т3; Т6; Т11).
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність) (Т4; Т7; Т9).
- ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (Т10; Т11).
- СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів (Т1; Т8).
- СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації (Т3; Т5; Т9).
- СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість (Т6; Т10).
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію (Т7; Т11).
- СК11. Здатність планувати й виконувати прикладні дослідження, презентувати їх результати (Т9; Т10; Т11).

#### ***Програмні результати навчання***

- ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах (Т1; Т4; Т8).
- ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення (Т5; Т9).
- ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах (Т5; Т6).
- ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті (Т7).
- ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) (Т6; Т10).
- ПРН15. Застосовувати сучасний методологічний та методичний інструментарій для прийняття ефективних управлінських рішень (Т1; Т4; Т11).
- ПРН 17. Розробляти, впроваджувати, адаптувати систему методів та інструментів менеджменту в організаціях різних форм власності та видів діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища (Т 10; Т11).
- ПРН18. Збирати необхідні дані з різних джерел, обробляти і аналізувати їх результати, формувати стратегічний набір підприємства та розробляти стратегії подальшого розвитку (Т1; Т4).

## Загальна інформація

### Назва навчальної дисципліни «Управління змінами»

| Форма навчання | Рік підготовки | Семестр | Кількість |       | Кількість годин |           |             |             |                   |                        | Вид підсумкового контролю |
|----------------|----------------|---------|-----------|-------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------------|------------------------|---------------------------|
|                |                |         | кредитів  | годин | лекції          | практичні | семінарські | лабораторні | самостійна робота | індивідуальні завдання |                           |
| Денна          | 1              | 10      |           | 120   | 21              | 21        |             |             | 78                |                        | Іспит                     |
| Заочна         | 1              | 10      |           | 120   | 10              | -         |             |             | 110               |                        | Іспит                     |

### Структура 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. |     |
| 1  | 2  | 3            | 4  | 5   | 6   | 7    | 8            | 9            | 10 | 11  | 12  | 13   |     |
| <b>Теми лекційних занять</b>                             | <b>Змістовий модуль 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.</b> |              |    |     |     |      |              |              |    |     |     |      |     |
| Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін |  | 1            | 2  |     |     | 5    |              | 1            |    |     |     |      | 5   |
| Тема 2 . Види змін                                       |  | 1            | 1  |     |     | 5    |              | 1            |    |     |     |      | 5   |
| Тема 3. Керівництво та лідерство в управлінні змінами    |  | 2            | 2  |     |     | 5    |              | 1            |    |     |     |      | 5   |
| Тема 4. Моделі управління змінами                        |  | 2            | 2  |     |     | 5    |              | 1            |    |     |     |      | 5   |
| Тема 5. Підготовка до змін та їх планування              |  | 2            | 1  |     |     | 5    |              |              |    |     |     |      | 15  |
| Тема 6. Механізм реалізації змін. Контроль.              |  | 2            | 2  |     |     | 5    |              |              |    |     |     |      | 15  |
| Тема 7. Управління опором змінам                         |  | 2            | 2  |     |     | 6    |              | 1            |    |     |     |      | 5   |
| Разом за ЗМ1   | 60   | 12           | 12 |     |     | 36   | 60           | 5            |    |     |     |      | 55  |
| <b>Теми лекційних занять</b>                             | <b>Змістовий модуль 2. ПІДХОДИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.</b>                    |              |    |     |     |      |              |              |    |     |     |      |     |
| Тема 8. Традиційні і сучасні методи управління змінами   |  | 1            | 2  |     |     | 10   |              | 1            |    |     |     |      | 18  |
| Тема 9. Організаційний розвиток                          |  | 1            | 2  |     |     | 10   |              | 1            |    |     |     |      | 18  |
| Тема 10. Реінжиніринг бізнес-процесів                    |  | 3            | 2  |     |     | 10   |              | 1            |    |     |     |      | 18  |
| Тема 11. Зміни у стратегії підприємства                  |  | 4            | 3  |     |     | 12   |              | 2            |    |     |     |      |     |
| Разом за ЗМ 2  | 60   | 9            | 9  |     |     | 42   | 60           | 5            |    |     |     |      | 55  |
| <b>Усього годин</b>                                      | 120  | 21           | 21 |     |     | 78   | 120          | 10           |    |     |     |      | 110 |

### Тематика практичних занять

| №         | Назва теми   | Год.          |                |
|-----------|--|---------------|----------------|
|           |  | Денна<br>ф.н. | Заочна<br>ф.н. |
| ТЕМА<br>1 | <b>Природа, джерела та необхідність проведення змін</b><br><i>Завдання:</i> характеризувати суть та передумови розвитку управління змін; описати значення управління змінами в системі менеджменту підприємства; визначити етапи формування сучасних підходів до визначення змін.<br><i>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</i>            | 5             | 10             |
| ТЕМА<br>2 | <b>Види змін</b><br><i>Завдання:</i> Характеристика видів змін. Класифікація видів змін. Обґрунтування принципів використання різних видів змін в організації.<br><i>Робота над ситуаційними завданнями та кейсами.</i>  | 5             | 5              |
| ТЕМА<br>3 | <b>Керівництво та лідерство в управлінні змінами</b><br><i>Завдання:</i> :<br>Проаналізувати основні етапи та моделі організації діяльності менеджера. Значення менеджера в процесі впровадження змін. Проаналізувати фактори позитивного та негативного впливу на керівництво та лідерство.<br><i>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</i> | 5             | 10             |
| ТЕМА<br>4 | <b>Моделі управління змінами</b><br><i>Завдання:</i> Охарактеризувати поняття моделей змін. Основні моделі змін та їх характеристика.<br><i>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</i>  | 10            | 10             |
| ТЕМА<br>5 | <b>Підготовка до змін та їх планування</b><br><i>Завдання:</i> Поняття ефективного планування змін. Критерії ефективного планування змін. Етапи планування змін.<br><i>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</i>   | 15            | 15             |
| ТЕМА<br>6 | <b>Механізм реалізації змін. Контроль.</b><br><i>Завдання:</i> Етапи реалізації змін та їх характеристика. Основні механізми реалізації змін. Етапи проведення контролю за змінами.<br><i>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</i>  | 10            | 15             |
| ТЕМА<br>7 | <b>Управління опором змінам</b><br><i>Завдання:</i> Значення та характеристика опору змінам. Причини виникнення опору. Фактори впливу на опір змінам. Обґрунтування методів подолання опору змінам. Значення ефективного менеджменту в процесі подолання опору змінам.<br><i>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</i>                       |               |                |
| ТЕМА<br>8 | <b>Традиційні і сучасні методи управління змінами</b><br><i>Завдання:</i>  |               |                |

|            |  |  |  |
|------------|--|--|--|
|            | <p>Характеристика традиційних методів впливу на управління змінами, виділення їх сильних та слабких сторін.</p> <p>Характеристика сучасних методів впливу на управління змінами, виділення їх сильних та слабких сторін. Виділення переваг та недоліків методів управління змінами.</p> <p><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></p>                                    |  |  |
| ТЕМА<br>9  | <p><b>Організаційний розвиток</b></p> <p><b>Завдання:</b></p> <p>Поняття організаційного розвитку. Обґрунтування організаційного розвитку в складних умовах (Ковід, війна). Характеристика засобів організаційного розвитку. Зарубіжний досвід організаційного розвитку та можливість його застосування до сьогодення.</p> <p><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></p> |  |  |
| ТЕМА<br>10 | <p><b>Реінжиніринг бізнес-процесів</b></p> <p><b>Завдання:</b></p> <p>Значення бізнес-процесів в сучасних організаціях. Поняття реінжинірингу бізнес-процесів. Методика застосування бізнес процесів в сучасних організаціях.</p> <p><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></p>  |  |  |
| ТЕМА<br>11 | <p><b>Зміни у стратегії підприємства</b></p> <p><b>Завдання:</b></p> <p>Значення стратегії підприємства. Принципи побудови стратегії підприємства. Алгоритм впровадження змін в стратегію підприємства. Призначення виконавців.</p> <p><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></p>  |  |  |

### Зміст завдань для самостійної роботи

Самостійна робота студентів з дисципліни «Управління змінами» спрямована 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.

| №         | Назва теми   | Год.          |                |
|-----------|--|---------------|----------------|
|           |  | Денна<br>ф.н. | Заочна<br>ф.н. |
| ТЕМА<br>1 | <p><b>Природа, джерела та необхідність проведення змін</b></p> <p><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> <p>1. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. 2. Принципи управління змінами в організації. 3. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення. 4. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. 5. Теорії пояснення джерел змін. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності. Принципи управління змінами в організації. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін</p> <p><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></p> | 5             | 10             |
| ТЕМА<br>2 | <p><b>Види змін</b></p> <p><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i></p> <p>1. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Планові зміни. Ситуаційні зміни. 2. Характеристики джерела</p>   | 5             | 5              |

|           |   |    |    |
|-----------|---|----|----|
|           | <p>(внутрішні, зовнішні). Класифікація змін за напрямками Розвиваючі зміни. Перетворюючі та трансформаційні зміни. 3.Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін. 4.Індивідуальні, групові, організаційні зміни. Зміни в знаннях, зміна в індивідуальних установках, зміни в індивідуальній поведінці, зміна в груповій поведінці. 5. Базові моделі змін: еволюційна та революційна. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін. Планові зміни. Ситуаційні зміни.</p> <p><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></p>   |    |    |
| ТЕМА<br>3 | <p><b>Керівництво та лідерство в управлінні змінами</b><br/><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br/>1. Роль керівництва в управлінні змінами. 2. Еволюція поглядів на мотивацію і стимулювання трудової діяльності у межах розвитку теорії управління персоналом. 3. Трудова мотивація. Статусна мотивація. Міжособистісні методи розв'язання конфліктів. 4. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Керівник -лідер.</p> <p><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></p>   | 5  | 10 |
| ТЕМА<br>4 | <p><b>Моделі управління змінами</b><br/><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br/>1. Концептуальні моделі управління змінами. Теорія Е і теорія О. 2. Моделі організаційних змін. Триступенева модель змін. 3. Модель управління організаційними змінами Б. Хайнінгса. 4. Цикл процесу організаційних змін. Концептуальні моделі управління змінами. Теорія Е і теорія О. Теорія Е виходить з примату фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів організації.</p> <p><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></p>   | 10 | 10 |
| ТЕМА<br>5 | <p><b>Підготовка до змін та їх планування</b><br/><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br/>1. Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея. 2. Моделі: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії. 3. Стадії та етапи процесу управління 4. Стадії: підготовка, впровадження, оцінка і закріплення результатів. 5. Створення команд управління змінами. Команда в організації. 6. Команди з вирішення проблем. Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея. Моделі: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична, орієнтована на дії.</p> <p><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></p> | 15 | 15 |
| ТЕМА<br>6 | <p><b>Механізм реалізації змін. Контроль.</b><br/><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br/>1. Поняття і зміст механізму реалізації змін. 2. Основні складові механізму реалізації змін. 3. Складові структури механізму реалізації змін: ресурсно - компетенційну; організаційну; соціально -психологічну; управлінську. 4. Підходи до управління дискретними змінами. 5. Контроль здійснення змін та реагування.</p> <p><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b></p>  | 10 | 15 |

|            |   |  |  |
|------------|---|--|--|
| ТЕМА<br>7  | <b>Управління опором змінам</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>1. Природа і феномен опору змінам. Причини опору змінам. Результат. Реакція. 2. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи. 3. Форми опору, властивості, чинники. 4. Підходи до подолання опору. 5. Кадрові перестановки і призначення або маніпуляція і кооптація. Явний і неявний примус<br><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b>                                       |  |  |
| ТЕМА<br>8  | <b>Традиційні і сучасні методи управління змінами</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>1. Традиційні методи управління змінами. 2. Сучасні методи управління змінами та їх застосування. 3. Аутсорсинг: види та особливості застосування. 4. Переваги та ризики використання аутсорсингу. Показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві. 5. Аутстафінг.<br><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b>  |  |  |
| ТЕМА<br>9  | <b>Організаційний розвиток</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>1. Концепція організаційного розвитку. 2. Організаційний розвиток як безперервний процес удосконалювання організації. 3. Моделі організаційного розвитку<br><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b>   |  |  |
| ТЕМА<br>10 | <b>Реінжиніринг бізнес-процесів</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>1. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність поняття, ознаки, наукові підходи. 2. Концепція РБП. Реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів. 3. Ознаки реінжинірингу бізнес-процесів. 4. Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті інституційного підходу<br><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b>  |  |  |
| ТЕМА<br>11 | <b>Зміни у стратегії підприємства</b><br><i>Опрацювати теоретичні та прикладні аспекти теми:</i><br>1. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. 2. Моніторинг ринку, щодо виявлення факторів впливу на тенденції зміни конкурентоспроможності продукції підприємств. 3. Реструктуризація. Зовнішні та внутрішні чинники реструктуризації. Види реструктуризації та їх характеристика. 4. Реорганізація підприємства<br><b>Робота над тестами та ситуаційними завданнями</b> |  |  |

| № | Індивідуальні завдання   |
|---|--|
| 1 | Сутність, поняття та етапи змін в організації  |
| 2 | Методи проведення змін. Підготовка до змін. Створення потреби в змінах.                              |
| 3 | Планування змін. Основні види стратегій змін.  |
| 4 | Процес стратегічного планування змін.  |
| 5 | Керівництво процесом змін. Розробка плану змін   |
| 6 | Контроль та оцінка процесу змін. Методики оцінки.  |
| 7 | Опір змінам. Як допомогти співробітникам з оптимізмом розпрощатися з минулим та рухатися у майбутнє. |
| 8 | Методи подолання опору змінам.   |

|    |   |
|----|---|
| 9  | Модель аналізу „Силового поля”  |
| 10 | „ Розробка плану дій щодо запровадження змін”.                                    |
| 11 | Керівництво процесом змін. Роль керівника в процесі змін. Стили роботи керівника. |
| 12 | Персонал в умовах змін. Підбір команди. Мотивація учасників.                      |
| 13 | Конфлікти в процесі змін та шляхи їх подолання.                                   |

\* ІНДЗ – для змістового модуля, або в цілому для навчальної дисципліни за рішенням кафедри (викладача).

### Методи навчання

#### *Методи навчання:*

- вербальні методи (лекція, диспут, пояснення, розповідь);
- практичні методи (практичні роботи);
- наочні методи (демонстрація, ілюстрація);
- кейсовий метод;
- 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.

#### *Методи оцінювання:*

- тести трьох рівнів складності;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- індивідуальне та групове виконання ситуаційних завдань;
- презентація результатів виконаних завдань;
- аналітичні звіти, розрахункові, графічні, розрахунково-графічні роботи;
- розв’язування практичних ситуацій;
- підсумковий контроль – іспит.

### Система контролю та оцінювання

#### **Види та форми 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 за проблем самоменеджменту) відповідь студента, звіт та презентація матеріалів зі аналізу особистості.

**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 за наказом ректора №313 від 29 жовтня 2019 року).

Формою підсумкового контролю є іспит.

#### **Критерії оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни**

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни.

Оцінювання знань здобувача освіти 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;
- ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни “Управління змінами”;

- 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.

**Дедлайни та перекладання.** Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перекладання 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 іспиту, 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.

### Оцінка передбачає такі знання та вміння:

| Оцінка                       | Знання  | Вміння  |
|------------------------------|---|---|
| 5 (відмінно)<br>А (90 – 100) | Студент: <ul style="list-style-type: none"> <li>• має всебічні і глибокі знання навчального матеріалу за програмою дисципліни.</li> <li>• засвоїв теоретичні засади та принципи стратегічного управління.</li> <li>• творчо та науково обґрунтовано виконав ІНДЗ.</li> </ul> глибоко розуміє основну літературу та сучасні публікації з проблем стратегічного управління. | Студент: <ul style="list-style-type: none"> <li>• вміє вільно виконувати практичні завдання, передбачені програмою.</li> <li>• вміє використовувати додаткову літературу, словники і довідники, грамотно викладати програмний матеріал.</li> <li>• дає вичерпні, повні, грамотні відповіді на програмні запитання. демонструє навички творчого мислення.</li> </ul> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| 4(дуже добре)<br>В (80-89)<br><br>4 (добре)<br>С (70-79)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>показав повні і достатні знання навчального матеріалу за програмою курсу, здатний до їхнього поповнення та оновлення в процесі подальшого навчання і практичної діяльності.</li> <li>опрацював основну літературу, рекомендовану програмою, а також додаткову літературу. засвоїв основні завдання і методи науки.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>успішно виконав передбачені програмою практичні завдання без істотних зауважень. вміє використовувати на практиці програмні настанови, розв'язувати тестові завдання.</li> </ul>                                      |
| 3 (задовільно)<br>D (60-69)<br><br>3 (задовільно)<br>E (50-59)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>має знання лише основного програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання і наступної роботи за спеціальністю.</li> <li>ознайомився з основною літературою, рекомендованою програмою.</li> <li>недостаточно дає відповіді на теоретичні питання дисципліни і розв'язує практичні завдання з помилками, але володіє необхідними знаннями для виправлення помилок під керівництвом викладача.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>виконує практичні завдання в межах програмних вимог. допускає неточності, помилки при розв'язанні тестів, відповідях на питання.</li> <li>не може пов'язати теоретичний матеріал з практичними завданнями.</li> </ul> |
| 2 (незадовільно-но)<br>з можливістю перескладання<br>FX (35-49)<br>2 (незадовільно-но)<br>з обов'язковим повторним курсом<br>F (1-34) | <ul style="list-style-type: none"> <li>не володіє системою знань навчального матеріалу дисципліни.</li> <li>допускає грубі помилки у відповідях.</li> <li>має недостатній рівень знань для самостійного оволодіння програмним матеріалом без додаткової підготовки.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>не вміє вирішувати передбачені програмою практичні завдання або допускає принципові помилки у їх виконанні. показує невміння орієнтуватися в основній літературі і нормативних матеріалах.</li> </ul>                 |

### Розподіл балів, які отримують студенти

| Поточне оцінювання (аудиторна та самостійна робота) |    |    |    |    |                     |    |    |    |     |     | Кількість балів (іспит) | Сумарна к-ть балів |
|---|----|----|----|----|---------------------|----|----|----|-----|-----|-------------------------|--------------------|
| Змістовий модуль №1                                 |    |    |    |    | Змістовий модуль №2 |    |    |    |     |     |                         |                    |
| T1  | T2 | T3 | T4 | T5 | T6                  | T7 | T8 | T9 | T10 | T11 | 40                      | 100                |
| 4   | 5  | 5  | 5  | 5  | 3                   | 3  | 8  | 8  | 5   | 9   |                         |                    |

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 |
| <b>Відмінно</b>               | A (90-100)            | відмінно                       |

|                     |            |  |
|---------------------|------------|--|
| <b>Добре</b>        | B (80-89)  | дуже добре   |
|                     | C (70-79)  | добре  |
| <b>Задовільно</b>   | D (60-69)  | задовільно   |
|                     | E (50-59)  | достатньо  |
| <b>Незадовільно</b> | FX (35-49) | (незадовільно)<br>з можливістю повторного<br>складання |
|                     | F (1-34)   | (незадовільно)<br>з обов'язковим повторним<br>курсом   |

### Рекомендована література

#### 8.1. Основна (<https://archer.chnu.edu.ua/submissions>)

1. Антохов А.А., Клевчик Л.Л.. Управління змінами. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 340 с.
2. Буднік, М.М. Управління змінами. Підручник. Київ. Кондор, 2017. 225 с.
3. Адієс І. К. Управління змінами. К. Book Chef, 2018. 640 с.
4. Пічугіна Т.С. Управління змінами. Навч. пос. Харків. ХДУХТ, 2017. 226 с.
5. Cameron E. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Економічний журнал. 2018. № 2 (4). 30-39 с.

#### Допоміжна

1. Кузьмін О. Є. Управління змінами. Навчальний посібник. Львів. Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
2. Адієс І. Управління життєвим циклом корпорацій. К. КСД, 2018. 384 с.
3. Ашмаріна, С. І. Удосконалення маркетингової інформаційної системи промислового підприємства як найважливішого елементу системи управління змінами. Актуальні проблеми економіки. Київ, 2014. № 11 (161). С. 348-354.
4. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність. Монографія. К. Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2009. 280 с.
5. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти. Монографія. Х. ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.
6. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. К. ІКНТУД, 2014. 364 с.
7. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти. Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
8. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи. Монографія. Одеса. 2016. 196 с.
9. Живко З. Б. Управління змінами. Навч. посіб. Львів. ЛДУВС, 2016. 251 с.
10. Захарова, О. В. Управління змінами. Навч. посіб. для студентів. 2-ге вид., перероб. та допов. Донецьк. ЛандонХХІ, 2014. 453 с.
11. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. К. Наш Формат, 2017. 368 с.
12. Косач І. А. Ділове адміністрування : менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. К. Кондор-Видавництво, 2014. 217 с.
13. Ладонько Л.С. Здійснення стратегічних змін як ключовий чинник забезпечення організаційного розвитку підприємства. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2016. -№1 . С. 126-135.
14. Лозова, Т.І. Організаційно-економічних механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості. Економіка та держава. Київ, 2019. № 3. С. 4-9.
15. Мельниченко С.В. Роль інформаційних технологій у реінжинірингу бізнес-процесів у туризмі. К: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008.

16. Миколайчук І.П. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія «Проблеми економіки та управління». 2019. Вип. 4. С. 112-120.
17. Селіверстова, Л.С. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. Формування ринкових відносин в Україні. Київ, 2016. № 10. С. 58-62.
18. Смолінська Н. В. Сучасні моделі управління змінами на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. №4 (250). С. 127 - 131.
19. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання. Монографія. Одеса. «Освіта України», 2017. 244 с.
20. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку. Колективна монографія. Том 5. К. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 268 с.
21. Хмурова В.В. Опір змінам в системі управління підприємством. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1 (1). С.91 - 96.
22. Frank V. Change Management - Manage the Change or It Will Manage You. 2016. 390 p. 15
23. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail. 2005. March-April Vol. 73 (2J. P. 59-67.
24. Prisyazhnyuk A. Theoretical aspect of cluster change management. Science and education: trends and prospects. Collection of scientific articles. Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. 368 p. 265-268 p.
25. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).
26. Законодавство України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
27. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
28. Банах Ю.В. Характерні етапи проведення реструктуризації підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9798/1/14.pdf>
29. Гарвин Д. Изменение организации через изменение сознания сотрудников [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cml82.html>
30. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства [Електронний ресурс]. Економіка. Управління. Інновації. 2015. № 1. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015)
31. Шевченко, І. Б. Управління змінами [Електронний ресурс]. Навчальний посібник. НТУУ «КПІ». Електронні текстові дані (1 файл: 3,03 Мбайт). Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>
32. Making project management indispensable for business results [Electronic resource]. Access mode : <http://www.pmi.org/>.
33. Project Management Institute [Electronic resource]. Access mode : <http://www.pmi.org/>.

### 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». URL: [https://www.chnu.edu.ua/media/jxdfs0zb/etychnyi-koдекs- chernivets\\_koho-natsionalnoho-universitytetu.pdf](https://www.chnu.edu.ua/media/jxdfs0zb/etychnyi-koдекs- chernivets_koho-natsionalnoho-universitytetu.pdf) ;
- «Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича». URL:

[https://www.chnu.edu.ua/media/n5nbzwgb/polozhennia-chnu-pro-plahi\\_plusdodatky-31102023.pdf](https://www.chnu.edu.ua/media/n5nbzwgb/polozhennia-chnu-pro-plahi_plusdodatky-31102023.pdf) at-2023

**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**

**УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ. ПРАКТИКУМ**  
**обов'язкова**

**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 «Управлінські рішення. Практикум» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент, 2023 рік.

**Розробник:**

**Сторощук Б.Д.**, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н.

**Викладач**, що забезпечує читання даної навчальної дисципліни:

**Сторощук Б.Д.**, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, к.е.н.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**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:

**Метою** вивчення навчальної дисципліни “Розробка і прийняття управлінських рішень” є набуття студентами практичних навичок у сфері прийняття управлінських рішень, основних видів рішень та моделей їх розробки та прийняття, способів аналізу результатів прийняття економічних рішень, впливом на даний процес психологічних особливостей, невизначеності та ризику.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни “Розробка і прийняття управлінських рішень” є

- поглиблення студентами практичних навичок у сфері прийняття управлінських рішень;
- визначення та розуміння цілей та кінцевої мети прийняття управлінських рішень;
- опанування методів розробки та прийняття управлінських рішень;
- використання результатів аналізу для оцінки процесів прийняття управлінських рішень.

**Преквізити:** Менеджмент організацій, Фінансовий менеджмент, Стратегічний менеджмент, Інновації та інноваційна економіка

### Результати навчання

#### Загальні 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.
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.
- ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

#### Спеціальні (фахові) компетентності

- СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
- СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.
- СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.
- 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.

#### Програмні результати навчання

- ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.
- ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.
- ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.
- ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

## 3. Опис навчальної дисципліни

### 3.1. Загальна інформація

| Назва навчальної дисципліни <u>Управлінські рішення. Практикум</u> |                |         |           |       |                   |                 |           |             |             |                   |                        |
|--|----------------|---------|-----------|-------|-------------------|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------------|------------------------|
| Форма навчання   | Рік підготовки | Семестр | Кількість |       |                   | Кількість годин |           |             |             |                   |                        |
|  |                |         | кредитів  | годин | змістових модулів | лекції          | практичні | семінарські | лабораторні | самостійна робота | індивідуальні завдання |

|        |    |     |     |     |   |    |    |   |   |     |   |         |
|--------|----|-----|-----|-----|---|----|----|---|---|-----|---|---------|
| Денна  | II | III | 4,0 | 120 | 2 | 12 | 24 | 0 | 0 | 84  | 0 | екзамен |
| Заочна | II | III | 4,0 | 120 | 2 | 4  | 4  | 0 | 0 | 112 | 0 | екзамен |

### 3.2. Структура змісту навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем  | Кількість годин |              |   |     |     |      |              |              |    |     |     |      |  |
|--|-----------------|--------------|---|-----|-----|------|--------------|--------------|----|-----|-----|------|--|
|  | денна форма     |              |   |     |     |      | заочна форма |              |    |     |     |      |  |
|  | усьо-го         | у тому числі |   |     |     |      | усьо-го      | у тому числі |    |     |     |      |  |
|  |                 | л            | п | лаб | інд | с.р. |              | л            | п  | лаб | інд | с.р. |  |
| 1  | 2               | 3            | 4 | 5   | 6   | 7    | 8            | 9            | 10 | 11  | 12  | 13   |  |
| <b>Змістовий модуль 1. Управлінські рішення в комерційній сфері</b>  |                 |              |   |     |     |      |              |              |    |     |     |      |  |
| Тема 1. Управлінські рішення у функціонуванні бізнесу<br>1. Зміст процесу прийняття управлінського рішення<br>2. Вимоги до технології менеджменту та найважливіші області прийняття рішень<br>3. Характерні особливості управлінського рішення   | 12              | 1            | 2 | -   | -   | 12   | 12           | -            | -  | -   | -   | 12   |  |
| Тема 2. Передумови прийняття управлінських рішень<br>1. Прийняття рішень в умовах стабільного середовища.<br>2. Роль прогнозування динамічного середовища.<br>3. Прийняття рішень в непрогнозованих умовах.<br>4. Вплив домінуючих у суспільстві способів мислення на прийняття рішень   | 12              | 2            | 2 | -   | -   | 8    | 12           | 1            | 1  | -   | -   | 11   |  |
| Тема 3. Прийняття рішень як основа функціонування бізнесу<br>1. Аналіз процедури прийняття рішень<br>2. Основні підходи до прийняття рішень<br>3. Механізм прийняття управлінських рішень  | 12              | 1            | 2 | -   | -   | 9    | 12           | -            | -  | -   | -   | 11   |  |
| Тема 4. Ризик і невизначеність при прийнятті рішень в бізнесі<br>1. Соціально-економічна природа ризику і невизначеності<br>2. Вплив невизначеності і ризику на прийняття рішень<br>3. Методи і критерії прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності   | 12              | 1            | 4 | -   | -   | 7    | 12           | 1            | -  | -   | -   | 11   |  |
| Тема 5. Механізм формування та реалізації рішень в бізнесі<br>1. Організація процесу розробки і реалізації управлінських рішень<br>2. Формування інформаційної бази<br>3. Планування процесу реалізації рішень і створення умов для його ефективного виконання<br>4. Організація контролю реалізації рішення<br>5. Відповідальність в управлінні рішеннями | 12              | 1            | 2 | -   | -   | 9    | 12           | -            | 1  | -   | -   | 11   |  |

|  |            |           |           |          |          |           |            |          |          |          |          |            |
|--|------------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|------------|----------|----------|----------|----------|------------|
| <b>Разом за ЗМ1</b>  | <b>60</b>  | <b>6</b>  | <b>12</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>42</b> | <b>60</b>  | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>56</b>  |
| <b>Змістовий модуль 1. Управлінські рішення в некомерційній сфері</b>  |            |           |           |          |          |           |            |          |          |          |          |            |
| Тема 6. Управлінські рішення в державному управлінні<br>1. Сутність і зміст управлінських рішень в системі державного і муніципального управління<br>2. Специфічність державного управлінського рішення<br>3. Ризик і невизначеність в прийнятті державних рішень<br>4. Оцінка ефективності виконання державних рішень | 12         | 2         | 2         | -        | -        | 8         | 12         | 1        | -        | -        | -        | 11         |
| Тема 7. Управлінські рішення в соціальній сфері<br>1. Роль рішень соціальної сфери для суспільства в цілому.<br>2. Формвання критеріїв соціальних рішень<br>3. Особливості прийняття соціальних рішень   | 12         | 1         | 2         | -        | -        | 9         | 12         | -        | 1        | -        | -        | 11         |
| Тема 8. Управлінські рішення в громадському секторі<br>1. Прийняття рішень в політичних організаціях.<br>2. Прийняття рішень в громадських організаціях.<br>3. Прийняття рішень в духовній сфері   | 12         | 1         | 2         | -        | -        | 9         | 12         | 1        | -        | -        | -        | 11         |
| Тема 9. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в сучасних умовах<br>1. Вплив сучасної динаміки на прийняття управлінських рішень<br>2. Зміст і напрямки ієрархічних трансформацій<br>3. Особливості і наслідки змін у взаємодії бізнесу, суспільства і держави                                       | 12         | 1         | 4         | -        | -        | 7         | 12         | -        | 1        | -        | -        | 11         |
| Тема 10. Цифрова трансформація як основа ефективних сучасних рішень<br>1. Ефективні рішення щодо змін – ключовий фактор успіху<br>2. Імплементация стратегічних рішень<br>3. Складання, запуск і налаштування функціонування нового процесу або продукту   | 12         | 1         | 2         | -        | -        | 9         | 12         | -        | -        | -        | -        | 12         |
| <b>Разом за ЗМ 2</b>   | <b>60</b>  | <b>6</b>  | <b>12</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>42</b> | <b>60</b>  | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>56</b>  |
| <b>Усього годин</b>  | <b>120</b> | <b>12</b> | <b>24</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>84</b> | <b>120</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>112</b> |

### 3.3. Тематика практичних занять

| № Теми | НАЗВА ТЕМИ | Год.   |         |
|--------|------------|--------|---------|
|        |            | Ден-на | Заоч-на |
|        |            |        |         |

|    |   |   |   |
|----|---|---|---|
| 1  | <p>Тема 1. Управлінські рішення у функціонуванні бізнесу</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміст процесу прийняття управлінського рішення</li> <li>2. Вимоги до технології менеджменту та найважливіші області прийняття рішень</li> <li>3. Характерні особливості управлінського рішення</li> </ol> <p><i>Робота з кейсами</i></p>   | 2 | – |
| 2  | <p>Тема 2. Передумови прийняття управлінських рішень</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прийняття рішень в умовах стабільного середовища.</li> <li>2. Роль прогнозування динамічного середовища.</li> <li>3. Прийняття рішень в непрогнозованих умовах.</li> <li>4. Вплив домінуючих у суспільстві способів мислення на прийняття рішень</li> </ol> <p><i>Робота з кейсами</i></p>   | 2 | 1 |
| 3  | <p>Прийняття рішень як основа функціонування бізнесу</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз процедури прийняття рішень</li> <li>2. Основні підходи до прийняття рішень</li> <li>3. Механізм прийняття управлінських рішень</li> </ol> <p><i>Робота з кейсами</i></p>  | 2 | – |
| 4  | <p>Тема 4. Ризик і невизначеність при прийнятті рішень в бізнесі</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соціально-економічна природа ризику і невизначеності</li> <li>2. Вплив невизначеності і ризику на прийняття рішень</li> <li>3. Методи і критерії прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності</li> </ol> <p><i>Робота з кейсами</i></p>   | 4 | – |
| 5  | <p>Тема 5. Механізм формування та реалізації рішень в бізнесі</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація процесу розробки і реалізації управлінських рішень</li> <li>2. Формування інформаційної бази</li> <li>3. Планування процесу реалізації рішень і створення умов для його ефективного виконання</li> <li>4. Організація контролю реалізації рішення</li> <li>5. Відповідальність в управлінні рішеннями</li> </ol> <p><i>Робота з кейсами</i></p> | 2 | 1 |
| 6  | <p>Тема 6. Управлінські рішення в державному управлінні</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність і зміст управлінських рішень в системі державного і муніципального управління</li> <li>2. Специфічність державного управлінського рішення</li> <li>3. Ризик і невизначеність в прийнятті державних рішень</li> <li>4. Оцінка ефективності виконання державних рішень</li> </ol> <p><i>Робота з кейсами</i></p>   | 2 | 1 |
| 7  | <p>Тема 7. Управлінські рішення в соціальній сфері</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль рішень соціальної сфери для суспільства в цілому.</li> <li>2. Формування критеріїв соціальних рішень</li> <li>3. Особливості прийняття соціальних рішень</li> </ol> <p><i>Робота з кейсами</i></p>  | 2 | – |
| 8  | <p>Тема 8. Управлінські рішення в громадському секторі</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прийняття рішень в політичних організаціях.</li> <li>2. Прийняття рішень в громадських організаціях.</li> <li>3. Прийняття рішень в духовній сфері</li> </ol> <p><i>Робота з кейсами</i></p>   | 4 | 1 |
| 9  | <p>Тема 9. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в сучасних умовах</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вплив сучасної динаміки на прийняття управлінських рішень</li> <li>2. Зміст і напрямки ієрархічних трансформацій</li> <li>3. Особливості і наслідки змін у взаємодії бізнесу, суспільства і держави</li> </ol> <p><i>Робота з кейсами</i></p>   | 2 | – |
| 10 | <p>Тема 10. Цифрова трансформація як основа ефективних сучасних рішень</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективні рішення щодо змін – ключовий фактор успіху</li> <li>2. Імплементация стратегічних рішень</li> </ol>  |   |   |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | 3. Складання, запуск і налаштування функціонування нового процесу або продукту<br><i>Робота з кейсами</i> |  |  |
|--|---|--|--|

### **5.3. Зміст завдань для самостійної роботи**

Самостійна робота студентів складається з двох компонентів:

2. *Основний* – передбачає засвоєння навчальної програми відповідно до цілей навчання та змісту матеріалів у окремих темах і модулях у обсязі, який дасть можливість позитивного виконання таких видів робіт:

- теоретичні виступи із наведенням практичних прикладів на семінарсько-практичних заняттях;
- робота з тестами;
- тлумачення відповідей на завдання „правильно-неправильно”;
- розв’язування задач;
- написання модульних контрольних робіт;
- виконання завдань під час проходження підсумкового контролю у вигляді іспиту.

3. *Додатковий* – це творче завдання, яке виконується за результатами вивчення II модуля і являє собою аналітичне дослідження розробки та прийняття рішень в конкретних умовах. Дане дослідження здійснюється за такими напрямками:

- діагностика довільної проблеми;
- стратегічна мета прийняття рішення стосовно даної проблеми;
- тактичні цілі, спрямовані на досягнення даної мети;
- основні обмеження для майбутнього рішення;
- визначення основних альтернатив майбутнього рішення;
- вибір найкращої з альтернатив;
- оцінка ефективності прийнятого рішення

Виконання основного компонента обов’язкове для всіх студентів, оскільки воно є основою отримання тієї загальної кількості балів, яка відповідає позитивним оцінкам. Творче завдання з додаткового компонента оцінюється максимум у 15 балів і призначене для студентів, які бажають вивчати дисципліну в більшому обсязі, ніж це передбачено програмою.

### **6. Освітні технології, методи навчання і викладання навчальної дисципліни**

Освітні технології, що використовуються для викладання дисципліни “Публічне адміністрування”:

- Лекції, під час яких розкриваються основні теоретичні концепції та принципи стратегічного менеджменту з використанням презентацій та інших візуальних засобів для кращого засвоєння матеріалу.
- Групові та індивідуальні завдання з підприємств та організацій, що сприяють розвитку навичок командної роботи та співпраці та навчають застосувати їх у практичних ситуаціях. Студенти можуть працювати як індивідуально, так і у командах, аналізувати реальні випадки і розробляти стратегії для рішення конкретних проблем.
- Кейс-студії - детальний аналіз реальних бізнес-ситуацій, які вимагають стратегічного мислення та прийняття рішень. Викладач використовує кейси з різних галузей бізнесу, де студентам слід розробити стратегічний план дій (для цього розроблено навчальний посібник з кейсами).
- Симуляції та ігри, що дозволяють студентам експериментувати з різними стратегіями, виробляти рішення та оцінювати їх вплив на бізнес-ситуацію. Це може бути комп’ютерна симуляція або наочна гра, яка допомагає студентам краще розуміти взаємозв’язок між стратегічними рішеннями та їх результатами.
- Використання таких технологій, як вебінари, онлайн-курси, платформа MOODLE та інші інтерактивні платформи навчання, неформальні бізнес-курси, що сприяють підтримці навчання стратегічному менеджменту. Вони дозволяють студентам доступатися до матеріалів в будь-який час і місце, виконувати завдання та отримувати зворотний зв’язок від викладача.

#### ***Методи навчання:***

- МН 2 - практичні методи (практичні роботи);
- МН 3 - наочні методи (демонстрація, ілюстрація);

- МН 4 - пояснювально-ілюстративні методи;
- МН 5 - проблемно-пошукові методи;
- МН 9 - робота з інформаційними ресурсами: з навчально-методичною, науковою, нормативною літературою та інтернет-ресурсами;
- МН 11 - дистанційне навчання з використанням відповідних онлайн-платформ.

### **7. Контроль та оцінювання результатів навчальних досягнень студентів з навчальної дисципліни**

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 бакалаврська робота. Формою підсумкового контролю є екзамен.

#### **Засоби оцінювання**

Засобами оцінювання та демонстрування результатів навчання можуть бути:

- МО 3 - презентація результатів виконання індивідуальних завдань (творчих, розрахункових, аналітичних);
- МО 4 - презентація результатів виконання командних завдань;
- МО 5 - захист бізнес-кейсів, проектів;
- МО 6 - ділові ігри;
- МО 9 - аналітичні звіти;
- МО 10 - розв'язування практичних ситуацій;
- МО 11 – тестування;

– ПК - підсумковий контроль - екзамен

#### **Критерії оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни**

(Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни).

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; уміння чітко формулювати визначення понять/термінів й пояснювати їх; здатність аргументувати відповідь;
- аналітичні міркування, порівняння, формулювання висновків; логічна послідовність, культура мови; емоційність та вміння переконувати.
- ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни “Стратегічний менеджмент”;
- 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 іспиту 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.

#### Оцінка передбачає такі знання та вміння:

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення, 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.

#### Критерії оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни

##### Розподіл балів, які отримують студенти

| Поточне тестування та самостійна робота |    |    |    |    |     |                    |    |    |    |     |     | Підсумковий тест (екзамен) | Сума |
|---|----|----|----|----|-----|--------------------|----|----|----|-----|-----|----------------------------|------|
| Змістовий модуль 1                      |    |    |    |    |     | Змістовий модуль 2 |    |    |    |     |     |                            |      |
| T1                                      | T2 | T3 | T4 | T5 | МКР | T6                 | T7 | T8 | T9 | T10 | МКР | 40                         | 100  |
| 5                                       | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5                  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   |                            |      |

T1, T2 ... T12 – теми змістових модулів.

#### Шкала оцінювання: національна та ECTS

| 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)<br>з можливістю повторного складання  |
|                               | F (1-34)              | (незадовільно)<br>з обов'язковим самостійним опрацюванням освітнього компоненту до перескладання |

#### 8. Рекомендована література

1. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом: метод. рек. до дистанц. курсу. К.: НАДУ, 2009. 40 с.
2. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. за заг. ред В. А. Гошовської. К.: НАДУ, 2010. 88 с.
3. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. К.: ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
5. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 420 с.
6. Грінченко Ю.Л. Методичний посібник з дисципліни „Методи прийняття управлінських рішень” освітньо-професійної програми спеціальності 7.050201 “Менеджмент організацій”. Одеса, 2010. 42 с.
7. Гурієвська В.М. Коучинг для керівників у системі державного управління: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2010. 48 с.
8. Енциклопедичний словник з державного управління. уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
9. Керівництво та лідерство в системі державної служби : навчально-методичний посібник. Авт. : Ю. В. Ковбасюк, В. А. Гошовська, Л. А.Пашко К.: НАДУ, 2011. 147 с.
10. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці Київ : ЦУЛ, 2003. 202 с.
11. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений Учебное пособие. К.: МАУП, 2000. 256 с.
12. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. К.: Видав. дім Персонал, 2008. 523 с.
13. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений Київ : МАУП, 2004. 504 с.
14. Лепейко Т.І. Менеджмент: навч. посіб. Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. Харків: ХНЕУ, 2010. 202с.
15. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.
16. Мірошниченко Ю. Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень. Харків: Фактор, 2004. 224 с.
17. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 “Облік і аудит”. За ред. д.е.н., проф.Ф.Ф.Бутинця, к.е.н., доц. М.М.Шигун. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352с.
18. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. М. М. Білинська, Ю. В. Ковбасюк К.: НАДУ, 2011. 232 с.
19. Притула М.М. Динамічні моделі та методи прийняття рішень у ринковій економіці : навч. пос. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2007. 256 с.
20. Розвиток лідерства. Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Т. Федорів ; за заг.ред. І. Ібрагімової. Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. 400 с.
21. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2011. 312 с.
22. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.
23. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 192 с.
24. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій Суми : Вид-во СумДУ, 2008. 89 с.
25. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. К. : Видавничий дім “ПРОСТІР”, 2007. 156 с.
26. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2004. 687с.
27. Яковенко О. І. Формування компетенцій професійної діяльності економістів у процесі практичної підготовки : навчально-методичний посібник Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2014. 184 с.
28. Deerp, Sam, and Sussman, Lyie, Smart Moves for People in Charge, Addison-Wesley, 1995 N de Vries, M Kets, and Dick, R, Branson's Virgin: The coming of age of a counter-cultural enterprise, INSEAD, Fontainebleau, 1995
29. Drucker, Peter, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row, New York, 1974].

#### **Інформаційні ресурси**

1. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Офіційний сайт Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua>
3. Офіційний сайт науково-теоретичного журналу «Економічна теорія». URL: <http://etet.org.ua>
4. Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>
5. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/external/>

6. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://www.me.gov.ua>
7. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>
8. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
9. Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
10. Програма розвитку ООН в Україні URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>
11. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>

#### **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/universitytet/normatyvni-dokumenty/etychnyi-kodeks-chernivetskoho-natsionalnoho-universitytetu-imeni-yurii-fedkovycha/>;
- ✓ «Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» [https://www.chnu.edu.ua/media/f5e1e0bm/polozhennya-pro-zapobihannia-plahiatu\\_2024.pdf](https://www.chnu.edu.ua/media/f5e1e0bm/polozhennya-pro-zapobihannia-plahiatu_2024.pdf).

**Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича**

**Економічний факультет**

**Кафедра фінансів і кредиту**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

**Декан економічного факультету**

**Роман ГРЕШКО**

**«28» серпня 2025 року**

**РОБОЧА ПРОГРАМА**

**навчальної дисципліни**

**ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**обов'язкова**

**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 «Фінансовий менеджмент» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування», галузь знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальність D3 Менеджмент, 2025 рік.

**Розробники:**

**Грешко Роман Ігорович**, доцент кафедри фінансів і кредиту, к.е.н., доцент  
**Семенюк В.О.**, асистент кафедри фінансів і кредиту, к.е.н.

**Викладачі**, що забезпечують читання даної навчальної дисципліни:

**Грешко Роман Ігорович**, доцент кафедри фінансів і кредиту, к.е.н., доцент  
**Семенюк В.О.**, асистент кафедри фінансів і кредиту, к.е.н.

Погоджено з гарантом ОП  **Зоя ГАЛУШКА**

**Затверджено** на засіданні кафедри фінансів і кредиту

*протокол № 1 від «27» серпня 2025 р.*

Завідувач кафедри  **Петро НІКІФОРОВ**

**Схвалено** методичною радою економічного факультету

*Протокол № 1 від « 27 » серпня 2025 р.*

Голова методичної ради

економічного факультету  **Ірина НИКИФОРАК**

**Освітня компонента** «Фінансовий менеджмент» належить до обов'язкових навчальних дисциплін підготовки здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності D3 «Менеджмент» та дозволяє, після завершення засвоєння змісту дисципліни, набути компетенцій прийняття управлінських рішень для розв'язку складних фінансових задач і проблем в процесі менеджменту фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання, що передбачає проведення досліджень та здійснення інновацій, характеризується невизначеністю умов і комплексністю вимог.

**Мета навчальної дисципліни** – сформувати фундаментальні знання та вміння з теорії та практики фінансових відносин як основи прийняття фахових управлінських рішень у сфері організації, діагностики і моделювання усіх аспектів фінансово-господарської діяльності підприємств.

**Пререквізити.** Навчальна дисципліна «Фінансовий менеджмент» відповідно до структурно-логічної схеми освітньо-професійної програми слухається здобувачами освіти в другому семестрі першого року навчання після вивчення таких навчальних дисциплін як «Менеджмент організацій», «Управління проєктами», «Інформаційні системи в бізнесі та бізнес аналітика», «Самоменеджмент», «Бізнес-адміністрування», є основою для засвоєння обов'язкової дисципліни «Управлінські рішення», а також підґрунтям для проходження виробничої практики і підготовки кваліфікаційної роботи.

**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 Управління і адміністрування вивчення дисципліни «Фінансовий менеджмент» сприяє формуванню 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 компетентності:**

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

**Фахові компетенції:**

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

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

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

СК12\*. Здатність вести пошук та налагоджувати ефективні комунікації з зовнішніми стейкхолдерами.

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

**Програмні результати навчання:**

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

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

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

**Опис навчальної дисципліни**

**Загальна інформація**

| Форма | П | Д | М | С | Кількість | Кількість годин |  |
|-------|---|---|---|---|-----------|-----------------|--|
|-------|---|---|---|---|-----------|-----------------|--|

| навчання                    |   |   | кредитів | годин | змістових<br>модулів | лекції | практичні | семінарські | лабораторні | самостійна<br>робота | індивідуальні<br>завдання | Вид<br>підсумкового<br>контролю |
|-----------------------------|---|---|----------|-------|----------------------|--------|-----------|-------------|-------------|----------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Денна<br>форма<br>навчання  |   |   | 5        | 150   | 2                    | 15     | 30        | -           | -           | 105                  | -                         | Екзамен                         |
| Заочна<br>форма<br>навчання | 1 | 2 | 5        | 150   | 2                    | 6      | 10        | -           | -           | 134                  | -                         | Екзамен                         |

### Структура змісту навчальної дисципліни

| Назви змістових<br>модулів і тем   | Кількість годин  |              |     |      |     |      |             |              |     |      |     |      |    |  |
|--|--|--------------|-----|------|-----|------|-------------|--------------|-----|------|-----|------|----|--|
|  | денна форма  |              |     |      |     |      |             | Заочна форма |     |      |     |      |    |  |
|  | усьо<br>- го   | у тому числі |     |      |     |      | усьо-<br>го | у тому числі |     |      |     |      |    |  |
|  |  | л            | п/с | лаб. | інд | с.р. |             | л            | п/с | лаб. | інд | с.р. |    |  |
| 1  | 2  | 3            | 4   | 5    | 6   | 7    | 8           | 9            | 10  | 11   | 12  | 13   |    |  |
| <b>Теми<br/>лекційних занять</b>   | <b>Змістовий модуль 1.</b><br>Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту |              |     |      |     |      |             |              |     |      |     |      |    |  |
| <b>Тема 1.</b> Теоретичні основи фінансового менеджменту.<br><b>Мета:</b> розглянути сутність, мету, функції, завдання та механізм фінансового менеджменту, а також етапи його становлення і розвитку як науки.          | 16   | 2            | 3   |      |     |      | 11          | 15,5         | 1   | 1    |     |      | 14 |  |
| <b>Тема 2.</b> Система забезпечення фінансового менеджменту.<br><b>Мета:</b> розглянути основні складові правового, організаційного та інформаційного забезпечення фінансового менеджменту.                              | 14   | 1            | 3   |      |     |      | 10          | 14,5         |     | 1    |     |      | 13 |  |
| <b>Тема 3.</b> Управління грошовими потоками на підприємстві.<br><b>Мета:</b> розглянути теоретичні засади щодо управління грошовими потоками від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності на підприємстві.   | 16   | 2            | 3   |      |     |      | 11          | 15,5         | 1   | 1    |     |      | 14 |  |
| <b>Тема 4.</b> Визначення вартості грошей у часі та її використання у фінансових розрахунках.<br><b>Мета:</b> розглянути теоретичні засади вартості грошей у часі, визначення майбутньої та теперішньої вартості грошей. | 14   | 1            | 3   |      |     |      | 10          | 14,5         |     | 1    |     |      | 13 |  |

|   |  |    |    |  |  |     |      |   |    |  |  |     |
|---|--|----|----|--|--|-----|------|---|----|--|--|-----|
| Разом за ЗМ1  | 60   | 6  | 12 |  |  | 42  | 60   | 2 | 4  |  |  | 54  |
| <b>Теми лекційних занять</b>  | <b>Змістовий модуль 2.</b><br>Управління фінансовими ресурсами, капіталом та ризиками підприємства |    |    |  |  |     |      |   |    |  |  |     |
| <b>Тема 5.</b> Управління прибутком.<br><b>Мета:</b> розглянути теоретичні засади щодо управління прибутком на підприємстві.  | 14   | 1  | 3  |  |  | 10  | 15,5 | 1 | 1  |  |  | 14  |
| <b>Тема 6.</b> Управління активами.<br><b>Мета:</b> розглянути теоретичні засади щодо управління необоротними та оборотними активами на підприємстві.   | 16   | 2  | 3  |  |  | 11  | 14,5 |   | 1  |  |  | 13  |
| <b>Тема 7.</b> Вартість та оптимізація структури капіталу.<br><b>Мета:</b> розглянути теоретичні засади щодо визначення, оцінки вартості капіталу підприємства, управління його структурою.               | 16   | 2  | 3  |  |  | 11  | 15   | 1 | 1  |  |  | 13  |
| <b>Тема 8.</b> Управління інвестиціями.<br><b>Мета:</b> розглянути теоретичні засади щодо визначення, оцінки та управління капітальними та фінансовими інвестиціями на підприємстві.                      | 16   | 2  | 3  |  |  | 11  | 16   | 1 | 1  |  |  | 14  |
| <b>Тема 9.</b> Управління фінансовими ризиками.<br><b>Мета:</b> розглянути теоретичні засади щодо визначення, оцінки та управління фінансовими ризиками підприємств.                                      | 14   | 1  | 3  |  |  | 10  | 14,5 | 1 | 1  |  |  | 13  |
| <b>Тема 10.</b> Антикризове фінансове управління на підприємстві.<br><b>Мета:</b> розглянути теоретичні засади щодо методів, прийомів та механізмів антикризового фінансового управління на підприємстві. | 14   | 1  | 3  |  |  | 10  | 14,5 |   | 1  |  |  | 13  |
| Разом за ЗМ 2   | 90   | 9  | 18 |  |  | 63  | 90   | 4 | 6  |  |  | 80  |
| Усього годин  | 150  | 15 | 30 |  |  | 105 | 150  | 6 | 10 |  |  | 134 |

**Тематика лекційних занять з переліком питань**

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| п/п | Назва теми з основними питаннями |
|-----|----------------------------------|

|    |   |
|----|---|
| 1  | <p>Тема 1. Теоретичні основи фінансового менеджменту.</p> <p>1.1. Сутність фінансового менеджменту.</p> <p>1.2. Основні етапи становлення та розвитку фінансового менеджменту.</p> <p>1.3. Мета, задачі та функції фінансового менеджменту.</p> <p>1.4. Механізм фінансового менеджменту. Стратегія та політика фінансового менеджменту.</p>  |
| 2  | <p>Тема 2. Система забезпечення фінансового менеджменту.</p> <p>2.1. Правове забезпечення фінансового менеджменту</p> <p>2.2. Організаційне забезпечення фінансового менеджменту</p> <p>2.3. Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту</p> <p>2.4. Система внутрішнього фінансового контролю на підприємстві</p>  |
| 3  | <p>Тема 3. Управління грошовими потоками на підприємстві.</p> <p>3.1. Економічна сутність грошового потоку підприємства та класифікація його видів.</p> <p>3.2. Розрахунок чистого грошового потоку від різних видів економічної діяльності.</p> <p>3.3. Аналіз грошових потоків підприємства із застосуванням системи коефіцієнтів.</p> <p>3.4. Управління грошовими потоками на підприємстві.</p> |
| 4  | <p>Тема 4. Визначення вартості грошей у часі та її використання у фінансових розрахунках.</p> <p>4.1. Необхідність і сутність визначення вартості грошей у часі.</p> <p>4.2. Визначення майбутньої вартості грошей.</p> <p>4.3. Визначення поточної (теперішньої) вартості грошей.</p> <p>4.4. Визначення майбутньої та теперішньої вартості грошей з урахуванням інфляції.</p>                     |
| 5  | <p>Тема 5. Управління прибутком.</p> <p>5.1 Зміст, задачі та фактори управління прибутком підприємства</p> <p>5.2 Аналіз витрат підприємства та їх впливу на формування прибутку</p> <p>5.3 Управління прибутком підприємства</p> <p>5.4 Дивідендна політика підприємства</p>   |
| 6  | <p>Тема 6. Управління активами.</p> <p>6.1. Економічна сутність та класифікація активів підприємства</p> <p>6.2. Управління необоротними активами підприємства</p> <p>6.3. Управління оборотними активами підприємства</p>  |
| 7  | <p>Тема 7. Вартість та оптимізація структури капіталу.</p> <p>7.1 Капітал підприємства і його сутність.</p> <p>7.2 Складові власного та позикового капіталу</p> <p>7.3 Вартість капіталу</p> <p>7.4 Структура капіталу</p>  |
| 8  | <p>Тема 8. Управління інвестиціями.</p> <p>8.1. Сутність, форми та класифікація інвестицій підприємств.</p> <p>8.2. Управління капітальними інвестиціями.</p> <p>8.3. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів.</p> <p>8.4. Управління фінансовими інвестиціями.</p> <p>8.5. Управління формуванням портфеля фінансових інвестицій.</p>   |
| 9  | <p>Тема 9. Управління фінансовими ризиками.</p> <p>9.1. Сутність та класифікація фінансових ризиків</p> <p>9.2. Методи оцінки та вимірювання фінансових ризиків</p> <p>9.3. Стратегії та інструменти управління фінансовими ризиками</p> <p>9.4. Організація системи управління фінансовими ризиками на підприємстві</p>  |
| 10 | <p>Тема 10. Антикризове фінансове управління на підприємстві.</p> <p>10.1. Економічний зміст, види та причини виникнення кризи.</p> <p>10.2. Антикризове фінансове управління підприємством. Фінансова санація.</p> <p>10.3. Реструктуризація підприємства як форма реорганізації підприємства.</p>   |

### Тематика практичних занять з переліком завдань

| п/п | Назва теми, завдання   |
|-----|--|
| 1   | <b>Тема:</b> Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту.<br><b>Завдання:</b> оволодіти знаннями щодо сутності, принципів, цілей, завдань і функцій фінансового менеджменту, механізму його функціонування, а також розуміння стратегії і політики фінансового менеджменту. |
| 2   | <b>Тема:</b> Система забезпечення фінансового менеджменту.<br><b>Завдання:</b> оволодіти знаннями щодо складу системи забезпечення фінансового менеджменту, а також використання системи внутрішнього фінансового контролю на підприємстві.  |
| 3   | <b>Тема:</b> Управління грошовими потоками на підприємстві.<br><b>Завдання:</b> оволодіти знаннями щодо теоретичних засад управління грошовими потоками на підприємстві від різних видів економічної діяльності, а також навчитися застосовувати отримані знання в практичній діяльності.  |
| 4   | <b>Тема:</b> Визначення вартості грошей у часі та її використання у фінансових розрахунках.<br><b>Завдання:</b> навчитися розраховувати майбутню та теперішню вартість грошей.   |
| 5   | <b>Тема:</b> Управління прибутком<br><b>Завдання:</b> оволодіти знаннями щодо теоретичних засад управління прибутком на підприємстві, а також навчитися застосовувати отримані знання в практичній діяльності.   |
| 6   | <b>Тема:</b> Управління активами.<br><b>Завдання:</b> оволодіти знаннями щодо теоретичних засад управління активами на підприємстві, а також навчитися застосовувати отримані знання в практичній діяльності.  |
| 7   | <b>Тема:</b> Вартість та оптимізація структури капіталу.<br><b>Завдання:</b> оволодіти знаннями щодо теоретичних засад визначення вартості капіталу, оптимізації його структури, а також навчитися застосовувати отримані знання в практичній діяльності.                                  |
| 8   | <b>Тема:</b> Управління інвестиціями.<br><b>Завдання:</b> засвоїти знання щодо теоретичних засад управління капітальними та фінансовими інвестиціями на підприємстві, формування портфеля фінансових інвестицій, а також навчитися застосовувати отримані знання в практичній діяльності.  |
| 9   | <b>Тема:</b> Управління фінансовими ризиками.<br><b>Завдання:</b> оволодіти знаннями щодо теоретичних засад управління фінансовими ризиками на підприємстві, а також навчитися застосовувати отримані знання в практичній діяльності.  |
| 10  | <b>Тема:</b> Антикризове фінансове управління на підприємстві.<br><b>Завдання:</b> оволодіти знаннями щодо теоретичних засад антикризового фінансового управління на підприємстві, а також навчитися застосовувати отримані знання в практичній діяльності.                                |

### Завдання для самостійної роботи студентів\*

| п/п | Назва теми, завдання   |
|-----|--|
| 1   | <b>Тема:</b> Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту. |

|   |  |
|---|--|
|   | <b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо теоретичних засад формування стратегії та політики фінансового менеджменту на підприємстві, врахування інфляційних процесів у тактиці фінансового менеджменту.  |
| 2   | <b>Тема:</b> Система забезпечення фінансового менеджменту.<br><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо теоретичних засад організації системи забезпечення фінансового менеджменту в залежності від форми організації бізнесу, а також використання систем внутрішнього фінансового контролю на підприємстві.   |
| 3   | <b>Тема:</b> Управління грошовими потоками на підприємстві.<br><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо теоретичних засад оцінки ефективності моделі управління грошовими потоками та оптимізації грошових потоків при здійсненні управління ними.   |
| 4   | <b>Тема:</b> Визначення вартості грошей у часі.<br><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо теоретичних засад використання концепцій оцінки анuitетних платежів та визначення майбутньої і теперішньої вартості анuitету з урахуванням фактору інфляції.   |
| 5   | <b>Тема:</b> Управління прибутком<br><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо теоретичних засад управління дивідендною політикою підприємства, механізму нарахування та виплати дивідендів, а також капіталізації доходів працівників підприємств як засобу підвищення ефективності управління прибутком.  |
| 6   | <b>Тема:</b> Управління активами.<br><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо теоретичних засад управління дебіторською заборгованістю та грошовими активами підприємства, формування стратегії фінансування поточних активів, управління джерелами фінансування необоротних активів.  |
| 7   | <b>Тема:</b> Вартість та оптимізація структури капіталу.<br><b>Завдання:</b> опрацювати існуючі теорії фінансового менеджменту щодо формування ефективної структури капіталу підприємства, а також розглянути механізм розрахунку ефекту фінансового важеля або левериджу.   |
| 8   | <b>Тема:</b> Управління інвестиціями.<br><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо теоретичних засад формування стратегії і тактики управління фінансовими інвестиціями, принципів та методів формування портфеля фінансових інвестицій, оцінки основних видів портфельних стратегій.   |
| 9   | <b>Тема:</b> Управління фінансовими ризиками.<br><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо внутрішніх та зовнішніх механізмів нейтралізації фінансових ризиків підприємства, розглянути хеджування як метод нейтралізації фінансових ризиків через використання похідних фінансових інструментів або деривативів.                                     |
| 10  | <b>Тема:</b> Антикризове фінансове управління на підприємстві.<br><b>Завдання:</b> опрацювати питання щодо теоретичних засад використання стратегічного та оперативного контролінгу в антикризовому фінансовому управлінні підприємством, а також системи раннього попередження та реагування для забезпечення підприємства від неплатоспроможності. |
| *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. |  |

**Методи навчання:**

- вербальні методи (лекція, диспут, пояснення, розповідь);
- практичні методи (практичні роботи);
- наочні методи (демонстрація, ілюстрація);

- кейсовий метод;
- 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:**

- усне опитування;
- письмове опитування;
- тестування;
- презентація результатів виконаних завдань;
- аналітичні звіти;
- розв'язування практичних ситуацій;
- підсумковий контроль – екзамен

#### **Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролю**

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

##### **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 роботи порівняння, висновки; уміння аналізувати теоретичні проблеми з урахуванням світової і вітчизняної практики;

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

Кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати під час навчальних занять за кожну тему (опитування, тестування, розв'язання задач, виконання завдань для самостійної роботи) – 6 балів. Кількість балів за змістовний модуль дорівнює сумі балів, отриманих за кожну тему. Максимальна кількість балів складає: за 1 модуль – 24; 2 модуль – 36 (разом – 60 балів).

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

Проведення підсумкового контролю здійснюється у формі екзамену і в терміни, передбачені графіком навчального процесу. Екзаменаційний білет містить два теоретичних питання з дисципліни, 5 тестових завдань і одне практичне завдання з пройденого матеріалу. У 40 балів, що можливо отримати на екзамені входить: 2 теоретичних питання (по 10 балів відповідно), 5 тестів по 2 бали (сумарно 10) та практичне завдання (10 балів). У випадку не повної відповіді зберігається відсоткове відношення розкриття відповіді та бального оцінювання. Аналогічно виставляються бали по другому питанню. Практичне завдання оцінюється таким чином: 10 балів – за повністю вирішене практичне завдання; 8 – за правильно вказані формули та методика розрахунку, однак неправильне розв'язання; 5 – за правильно вказані формули чи методика розрахунку, однак не має числового розв'язку; 3 – за правильний хід обчислення чи вирішення завдання, однак не виконаний в повному обсязі. В іншому випадку практична ситуація оцінюється в 0 балів. 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, зобов'язується повторно опрацювати курс для перескладання.

### Розподіл балів, які отримують студенти

| Поточне оцінювання<br>(аудиторна та самостійна робота) |    |    |    |                     |    |    |    |    |     | Кількість балів<br>(екзамен) | Сумарна кількість балів |
|--|----|----|----|---------------------|----|----|----|----|-----|------------------------------|-------------------------|
| Змістовий модуль №1                                    |    |    |    | Змістовий модуль №2 |    |    |    |    |     | 40                           | 100                     |
| T1   | T2 | T3 | T4 | T5                  | T6 | T7 | T8 | T9 | T10 |                              |                         |
| 6  | 6  | 6  | 6  | 6                   | 6  | 6  | 6  | 6  | 6   |                              |                         |

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  |
| <b>Відмінно</b>               | A (90-100)            | відмінно  |
| <b>Добре</b>                  | B (80-89)             | дуже добре  |
|                               | C (70-79)             | добре   |
| <b>Задовільно</b>             | D (60-69)             | задовільно  |
|                               | E (50-59)             | достатньо   |
| <b>Незадовільно</b>           | FX (35-49)            | (незадовільно) з можливістю повторного складання  |
|                               | F (1-34)              | (незадовільно) з обов'язковим самостійним опрацюванням освітнього компонента до перескладання |

### Оцінка передбачає такі знання та вміння:

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

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

**Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів**

1. Сутність, предмет і об'єкт фінансового менеджменту.
2. Основні етапи становлення та розвитку фінансового менеджменту як науки.
3. Мета та задачі фінансового менеджменту.

4. Функції фінансового менеджменту.
5. Механізм, стратегія та політика фінансового менеджменту.
6. Правове забезпечення фінансового менеджменту.
7. Організаційне забезпечення фінансового менеджменту.
8. Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту.
9. Система внутрішнього фінансового контролю на підприємстві.
10. Взаємозв'язок між елементами системи забезпечення фінансового менеджменту.
11. Економічна сутність та види грошових потоків підприємства.
12. Класифікація грошових потоків за видами діяльності.
13. Методи розрахунку чистого грошового потоку.
14. Аналіз грошових потоків із використанням системи фінансових коефіцієнтів.
15. Управління та оптимізація грошових потоків підприємства.
16. Сутність вартості грошей у часі.
17. Методи визначення майбутньої вартості грошей.
18. Методи визначення теперішньої вартості грошей.
19. Вплив інфляції на майбутню та теперішню вартість грошей.
20. Практичне застосування концепції вартості грошей у часі.
21. Сутність і задачі управління прибутком підприємства.
22. Фактори, що впливають на формування прибутку.
23. Аналіз витрат і їх вплив на прибуток підприємства.
24. Методи управління прибутком підприємства.
25. Дивідендна політика підприємства: типи та особливості формування.
26. Економічна сутність та класифікація активів підприємства.
27. Управління необоротними активами підприємства.
28. Управління оборотними активами підприємства.
29. Політика формування та оптимізації структури активів.
30. Показники ефективності управління активами.
31. Сутність капіталу підприємства та його економічна роль.
32. Види та характеристика власного капіталу.
33. Види та характеристика позикового капіталу.
34. Методи оцінки вартості капіталу.
35. Оптимізація структури капіталу підприємства.
36. Сутність, форми та класифікація інвестицій.
37. Управління капітальними інвестиціями.
38. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів.
39. Управління фінансовими інвестиціями.
40. Формування та управління портфелем фінансових інвестицій.
41. Сутність фінансових ризиків підприємства та причини їх виникнення.
42. Класифікація фінансових ризиків.
43. Методи оцінки та вимірювання фінансових ризиків.
44. Стратегії та інструменти управління фінансовими ризиками.
45. Організація системи управління фінансовими ризиками на підприємстві.
46. Економічний зміст та причини виникнення фінансових криз.
47. Види криз на підприємстві та їх характеристика.
48. Сутність та завдання антикризового фінансового управління.
49. Фінансова санація підприємства: сутність та етапи проведення.
50. Реструктуризація підприємства як форма його реорганізації.

#### **Зарахування результатів неформальної освіти**

У дисципліні «Фінансовий менеджмент» зарахування результатів неформальної освіти може бути застосоване як підтвердження знань, умінь та навичок, набутих здобувачами вищої освіти поза межами навчальної програми за наявності сертифіката чи інших підтверджуючих документів проходження чи участі:

- онлайн-курси (Coursera, EdX, Prometheus, UdeMy та інші) з фінансового менеджменту, корпоративних фінансів, інвестицій чи ризик-менеджменту (із завданнями та підсумковим тестом);
- професійні тренінги та практикуми з фінансового аналізу, оцінки інвестиційних проєктів чи управління ризиками;
- проєкти, бізнес-ігри, бізнес-симуляції, фінансові турніри.

### Рекомендована література

#### Основна

1. Грешко Р.І. Етапи становлення та розвитку фінансового менеджменту. *Сучасні тенденції інституціональних трансформацій фінансової системи України*: монографія / за заг. ред. П.О. Нікіфорова. Чернівці, 2018. С. 213-227.
2. Грешко Р.І. Механізм внутрішнього фінансового контролю на підприємствах за стандартами COSO. *Фіскальна і монетарна політика економічного розвитку України*: монографія/ за заг. ред. Нікіфорова П.О., Ткачук І.Я. Чернівці: Технодрук, 2020. 260 с.
3. Грешко Р.І. *Ринок фінансових послуг*: навч. посібник. / укл. О.В. Третьякова., В.М. Харабара., Р.І. Грешко. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 118 с.
4. Грешко Р.І. *Теорія публічних фінансів* : навч. посіб. За ред. Нікіфоров П.О., Грешко Р.І., Легкоступ І.І. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича. 2022. 184 с.
5. Грешко Р.І. *Фінансовий менеджмент. Фінанси, банківська справа та страхування. Управління фінансами: мікро- і макрорівень: підручник для магістрів* / за ред. проф. П.О. Нікіфорова, доц. Н.А. Бак. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича 2021. С.102-108.
6. Харабара В.М., Грешко Р.І. *Кредитування підприємств. Підприємництво та організація власного бізнесу* : навч. посібник / За ред. Р.І. Грешка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 580 с.

#### Додаткова (допоміжна)

1. Грешко Р. І., Харабара В. М. Значення грошових надходжень у фінансово-господарській діяльності підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2025. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2025/4/10940>.
2. Грешко Р.І., Харабара В.М. Значення інвестиційної діяльності підприємства в сучасних умовах. Інтернаука. Серія «Економічна наука». 2024. №4. Сс. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17126509668927.pdf>.
3. Грешко Р.І., Харабара В.М. Капітал підприємства та фактори яку визначають його структуру. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №4. Сс. 92-98. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3031/3067>.
4. Грешко Р.І., Харабара В.М. Формування системи моніторингу фінансової неспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 9. С. 29-33. URL: <http://www.investplan.com.ua/>.

### Інформаційні ресурси

#### Офіційні сайти органів державного управління України:

1. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/>
2. Державна служба статистики України – <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Кабінет Міністрів України – [http:// www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
4. Міністерство економіки України – <http://www.me.gov.ua>
5. Міністерство фінансів України – <http://www.minfin.gov.ua>
6. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України - [www.nssmc.gov.ua](http://www.nssmc.gov.ua)
7. Національний банк України – [http:// www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua)
8. Фонд державного майна України – <http://www.spfu.gov.ua/>

Офіційні сайти міжнародних фінансових організацій:

1. Всесвітня торговельна організація (WTO) — <http://www.wto.org/>
2. Організація економічної співпраці та розвитку (OECD) <http://www.oecd.org/>
3. Європейський банк реконструкції і розвитку — <http://www.ebrd.com/>
4. Європейський інвестиційний банк — <http://www.eib.org/>
5. Міжнародний валютний фонд — <http://www.imf.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/bky15klw/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/f5e1eobm/polozhennya-pro-zapobihannia-plahiatu\\_2024.pdf](https://www.chnu.edu.ua/media/f5e1eobm/polozhennya-pro-zapobihannia-plahiatu_2024.pdf).