

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Декан економічного факультету

/Роман ГРЕШКО/

«27» серпня 2025 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА

навчальної дисципліни

«МЕНЕДЖМЕНТ»

обов'язкова

Освітньо-професійна програма: Фінанси, банківська справа та страхування

Спеціальність: 072 / D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування / D Бізнес, адміністрування та право

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Факультет: економічний


Мова навчання: українська

Чернівці 2025 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Фінанси» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», затвердженої рішенням Вченої ради Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича від 26.05.25 року, протокол № 6, та введеної в дію наказом ректора № 189 від 28.05.25 р., а також відповідно до освітньо-професійної програми «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», затвердженої рішенням Вченої ради Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича від 28.04.25 року, протокол № 5, та введеної в дію наказом ректора № 164 від 01.05.25 р.

Розробник: **Запухляк Володимир Михайлович**, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, кандидат економічних наук, доцент

Викладач: **Підгірна Валентина Никифорівна**, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, кандидат економічних наук, доцент

Погоджено з гарантом ОП  **Наталія БАК**

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Протокол № 1 від «27» серпня 2025 року

Завідувач кафедри  **Зоя ГАЛУШКА**

Схвалено методичною радою економічного факультету

Протокол № 1 від «27» серпня 2025 року

Голова методичної ради  **Ірина НИКИФОРАК**

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

Пререквізити. Освітній компонент «Менеджмент» ґрунтується на знаннях, здобутих під час опанування таких дисциплін, як «Економічна теорія», «Вступ у спеціальність», «Мікроекономіка», «Філософія» та інших, і водночас слугує базою для подальшого вивчення дисциплін «Міжнародна економіка», «Фінанси домогосподарств», «Фінанси підприємств», «Маркетинг», «Навчальна практика» та інших компонентів управлінського циклу.

Результати навчання. Відповідно до освітньо-професійної програми «Фінанси, банківська справа та страхування» підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» вивчення дисципліни «Менеджмент» сприяє формуванню таких компетентностей та програмних результатів навчання:

Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми в ході професійної діяльності в галузі фінансів, банківської справи та страхування або в процесі навчання, що передбачає застосування окремих методів і положень фінансової науки та характеризується невизначеністю умов і необхідністю врахування комплексу вимог здійснення професійної та навчальної діяльності.

Загальні та фахові компетентності:

ЗК02. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК03. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК07. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК08. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

СК08. Здатність виконувати контрольні функції у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

СК09. Здатність здійснювати ефективні комунікації.

СК10. Здатність визначати, обґрунтовувати та брати відповідальність за професійні рішення.

СК11. Здатність підтримувати належний рівень знань та постійно підвищувати свою професійну підготовку.

Програмні результати навчання:

ПР01. Знати та розуміти економічні категорії, закони, причинно-наслідкові та функціональні зв'язки, які існують між процесами та явищами на різних рівнях економічних систем.

ПР16. Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань і змістовно інтерпретувати отримані результати.

ПР18. Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні.

ПР19. Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань.

Опис навчальної дисципліни
Загальна інформація

Форма навчання	Рік підготовки	Се-местр	Кількість			Кількість годин						Вид підсумкового контролю
			кредитів	годин	змістових модулів	лекції	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна робота	індивідуальні завдання	
Денна	II	III	4	120	2	30	30	-	-	60	-	екзамен
Заочна	II	III	4	120	2	8	4	-	-	108	-	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.
Теми лекційних занять	Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту											
Тема 1. Сутність менеджменту як науки і практики	13	4	4	-	-	5	10	1	-	-	-	9
Тема 2. Функції, принципи та методи менеджменту	9	2	2	-	-	5	9	-	-	-	-	9
Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту	9	2	2	-	-	5	11	1	1	-	-	9
Тема 4. Людина в організації: поведінка, влада, лідерство	9	2	2	-	-	5	9	-	-	-	-	9
Тема 5. Управлінські рішення	9	2	2	-	-	5	11	1	1	-	-	9
Тема 6. Умови, норми і обмеження функціонування організації. Критерії ефективності менеджменту	13	4	4	-	-	5	10	1	-	-	-	9
<i>Разом за змістовим модулем 1</i>	<i>62</i>	<i>16</i>	<i>16</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>30</i>	<i>60</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>54</i>
Теми лекційних занять	Змістовий модуль 2. Технології управлінської діяльності											
Тема 7. Планування	13	4	4	-	-	5	11	1	1	-	-	9
Тема 8. Організування	9	2	2	-	-	5	10	1	-	-	-	9
Тема 9. Мотивація	9	2	2	-	-	5	10	1	-	-	-	9
Тема 10. Контроль	9	2	2	-	-	5	9	-	-	-	-	9
Тема 11. Комунікації у менеджменті	9	2	2	-	-	5	11	1	1	-	-	9
Тема 12. Управління конфліктами та змінами	9	2	2	-	-	5	9	-	-	-	-	9
<i>Разом за змістовим модулем 2</i>	<i>58</i>	<i>14</i>	<i>14</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>30</i>	<i>60</i>	<i>4</i>	<i>2</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>54</i>
Усього годин	120	30	30	-	-	60	120	8	4	-	-	108

Тематика лекційних занять з переліком питань

№ заняття	Назва теми
1-2	Тема 1. Сутність менеджменту як науки і практики 1. Передумови виникнення менеджменту. 2. Менеджмент і управління. 3. Особливості діяльності менеджера. 4. Поділ праці менеджерів. Рівні менеджменту. 5. Еволюція менеджменту як науки.
3	Тема 2. Функції, принципи та методи менеджменту 1. Менеджмент як процес. Функції менеджменту. 2. Класичні та сучасні (системні) принципи менеджменту. 3. Адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи менеджменту.
4	Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту 1. Сутність та характеристики організації. 2. Внутрішнє середовище організації. 3. Зовнішнє середовище організації. 4. Життєвий цикл організації.

5	Тема 4. Людина в організації: поведінка, влада, лідерство 1. Фактори поведінки працівника у групі. 2. Влада в організації та її джерела. 3. Лідерство у менеджменті. 4. Теорії лідерства.
6	Тема 5. Управлінські рішення 1. Логіка системного мислення. 2. Зміст і класифікація управлінських рішень. 3. Процес формування раціональних рішень. 4. Методи прийняття управлінських рішень. 5. Колективні рішення.
7-8	Тема 6. Умови, норми і обмеження функціонування організації. Критерії ефективності менеджменту 1. Умови функціонування сучасної організації. 2. Норми і обмеження діяльності організації. 3. Корпоративна культура. 4. Соціальна і економічна ефективність управління.
9-10	Тема 7. Планування 1. Сутність, значення та етапи процесу планування у менеджменті. 2. Види планів організації. 3. Принципи ефективного планування. 4. Стратегія організації.
11	Тема 8. Організування 1. Організування (організація взаємодії) як функція менеджменту. 2. Централізація і децентралізація. 3. Побудова організаційної структури. 4. Типи організаційних структур. Аутсорсинг
12	Тема 9. Мотивація 1. Мотивація у менеджменті. 2. Змістовні теорії мотивації. 3. Процесуальні теорії мотивації. 4. Матеріальне заохочення працівників.
13	Тема 10. Контроль 1. Контроль у менеджменті. 2. Види контролю. 3. Процес контролю. 4. Засоби підвищення ефективності контролю.
14	Тема 11. Комунікації у менеджменті 1. Сутність та види комунікацій у менеджменті. 2. Комунікаційний процес. 3. Фактори ефективності комунікацій. 4. Публічні виступи. 5. Умови ефективності міжособових комунікацій.
15	Тема 12. Управління конфліктами та змінами 1. Конфлікти в організації. 2. Види конфліктів у менеджменті. 3. Методи вирішення конфліктів. 4. Організаційні зміни. Опір змінам та його подолання

Тематика практичних занять з переліком питань

№ Заняття	Назва теми
1-2	Тема 1. Сутність менеджменту як науки і практики 1. Зміст категорій “менеджмент” та “управління”. Суб’єкт і об’єкт управління. 2. Особливості і завдання сучасного менеджменту. 3. Підприємці та менеджери – їх характерні риси і відмінності. 4. Управлінська діяльність, ролі менеджера.

	<p>5. Поділ праці у менеджменті. Рівні менеджменту у контексті влади, відповідальності, ефективності.</p> <p>6. Еволюція менеджменту в рамках основних шкіл та підходів.</p>
3	<p>Тема 2. Функції, принципи та методи менеджменту</p> <p>1. Менеджмент як динамічний процес.</p> <p>2. Загальна характеристика принципів менеджменту. Принципи менеджменту за А.Файолем.</p> <p>3. Системні принципи у менеджменті.</p> <p>4. Сутність, значення, взаємозв'язок і класифікація методів менеджменту.</p> <p>5. Економічні методи менеджменту та механізм їх застосування.</p> <p>6. Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту.</p> <p>7. Соціально-психологічні методи менеджменту.</p>
4	<p>Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту</p> <p>1. Поняття організації. Основні характеристики організацій та їх види.</p> <p>2. Організація та її середовище.</p> <p>3. Внутрішнє середовище організації та його складові. Взаємозв'язок внутрішніх змінних.</p> <p>4. Особливості зовнішнього середовища. Фактори прямого та непрямого впливу.</p> <p>5. Фази життєвого циклу організації.</p>
5	<p>Тема 4. Людина в організації: поведінка, влада, лідерство</p> <p>1. Механізм інтеграції індивіда у групу.</p> <p>2. Влада у менеджменті.</p> <p>3. Форми влади у менеджменті та їх взаємозв'язок.</p> <p>4. Керівництво і лідерство.</p> <p>5. Еволюція теорій лідерства.</p>
6	<p>Тема 5. Управлінські рішення</p> <p>1. Роль управлінських рішень у менеджменті.</p> <p>2. Основні етапи формування рішень.</p> <p>3. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.</p> <p>4. Переваги та недоліки основних моделей і методів прийняття рішень.</p> <p>5. Особливості прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.</p> <p>6. Середовище прийняття управлінських рішень в Україні.</p>
7-8	<p>Тема 6. Умови, норми і обмеження функціонування організації. Критерії ефективності менеджменту</p> <p>1. Специфіка діяльності організації у другій половині ХХ ст.</p> <p>2. Параметри функціонування організації.</p> <p>3. Соціальна орієнтація менеджменту.</p> <p>4. Організаційна культура.</p> <p>5. Сучасні критерії соціальної і економічної ефективності управління.</p>
9-10	<p>Тема 7. Планування</p> <p>1. Роль та значення планування як функції менеджменту.</p> <p>2. Етапи процесу планування та їх взаємозв'язок.</p> <p>3. Типи планів і принципи ефективного планування.</p> <p>4. Розробка стратегії організації. Класифікація стратегій.</p> <p>5. Бізнес-планування.</p>
11	<p>Тема 8. Організування</p> <p>1. Необхідність організації взаємодії у менеджменті.</p> <p>2. Делегування повноважень.</p> <p>3. Процес та принципи побудови організаційної структури.</p> <p>4. Аналіз факторів, що впливають на процес побудови організації.</p> <p>5. Сутність і класифікація організаційних структур управління.</p> <p>6. Особливості віртуальних структур.</p>
12	<p>Тема 9. Мотивація</p> <p>1. Елементи мотиваційного механізму.</p> <p>2. Ранні теорії мотивації.</p> <p>3. Сучасні теорії мотивації.</p> <p>4. Принципи створення систем матеріального стимулювання праці.</p> <p>5. Специфіка систем мотивації у вітчизняних умовах.</p>
13	<p>Тема 10. Контроль</p> <p>1. Сутність контролю як функції менеджменту.</p>

	2. Чинники, що визначають необхідність контролю. 3. Види і умови застосування функції контролю. 4. Характеристика основних етапів управлінського контролю. 5. Принципи ефективного контролю.
14	Тема 11. Комунікації у менеджменті 1. Необхідність комунікацій у менеджменті. 2. Комунікаційний процес. 3. Комунікаційні бар'єри. 4. Засоби підвищення ефективності організаційних комунікацій. 5. Умови ефективності міжособових комунікацій.
15	Тема 12. Управління конфліктами та змінами 1. Поняття конфліктів, їх причини та наслідки в сучасних організаціях. 2. Рівні виникнення конфліктів. 3. Ефективні способи урегулювання конфліктів. 4. Значення, причини та особливості організаційних змін. 5. Управління змінами. 6. Стрес у менеджменті. Механізм управління стресовими ситуаціями.

Індивідуальні науково-дослідні завдання (ІНДЗ)

№ п/п	Назва теми (завдання)
1	Тема 1. Сутність менеджменту як науки і практики Підготуйте письмовий (або мультимедійний) огляд, у якому: <ul style="list-style-type: none"> • проаналізуйте передумови виникнення менеджменту та основні етапи його розвитку; • поясніть, як системний підхід і розвиток комп'ютерних технологій вплинули на сучасну теорію та практику менеджменту. Обсяг – 1–2 сторінки, із прикладами з реальної практики. Складіть короткий профіль успішного менеджера (опис 0,5–1 сторінка), у якому: <ul style="list-style-type: none"> • визначте ключові риси, якості та передумови кар'єрного зростання; • проаналізуйте поділ управлінської праці й особливості взаємодії менеджерів та підприємців; • обґрунтуйте, які погляди А. Файоля чи біхевіористські концепції можна застосувати у вашому прикладі.
2	Тема 2. Функції, принципи та методи менеджменту Підготуйте короткий конспект (1–2 сторінки), у якому: <ul style="list-style-type: none"> • розкрийте сутність і різновиди принципів менеджменту та поясніть, як вони формуються; • опишіть процес формування методів менеджменту й проаналізуйте їхню роль у процесі управління організацією. Обов'язково наведіть приклади застосування одного чи двох методів у реальних організаціях. Розробіть приклад управлінської ситуації (кейсу) для вигаданої або реальної організації, у якому: <ul style="list-style-type: none"> • визначте, які економічні та адміністративні методи менеджменту ви застосували б (у тому числі бюджет як економічний метод); • поясніть, як можна оцінити ефективність впливу цих методів на керувану систему та які проблеми можуть виникнути при їх застосуванні. Обсяг – 0,5–1 сторінка, з короткими коментарями.
3	Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту Підготуйте короткий огляд (1–2 сторінки), у якому: <ul style="list-style-type: none"> • поясніть організацію як динамічну систему та розкрийте сутність синергії у менеджменті; • проаналізуйте взаємозв'язок внутрішнього середовища організації та

	<p>синергетичного ефекту;</p> <ul style="list-style-type: none"> • наведіть приклад, коли правильна організація внутрішніх процесів призводить до синергетичного ефекту. <p>Оберіть реальну або умовну організацію та виконайте:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проаналізуйте фактори її макросередовища, застосувавши один із методів аналізу впливу зовнішнього середовища (наприклад, модель п'яти сил конкуренції М. Портера); • визначте, на якому етапі життєвого циклу перебуває організація й опишіть специфіку менеджменту на цьому етапі. <p>Обсяг – 0,5–1 сторінка з короткими висновками.</p>
4	<p>Тема 4. Людина в організації: поведінка, влада, лідерство</p> <p>Підготуйте короткий огляд (1–2 сторінки), у якому:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розкрийте сутність Хоторнського експерименту та його практичні висновки для менеджменту; • охарактеризуйте базові категорії керівництва (вплив, влада, лідерство) й поясніть роль лідерства в системі управління організацією. <p>Оберіть реальну або умовну робочу групу (колектив) та виконайте:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запропонуйте способи підвищення рівня згуртованості її членів для досягнення визначених цілей; • визначте, який стиль керівництва (традиційний чи ситуаційний) найефективніший у цьому випадку та чому; • коротко опишіть тип лідера, який найкраще відповідає обраній ситуації. <p>Обсяг – 0,5–1 сторінка з короткими висновками.</p>
5	<p>Тема 5. Управлінські рішення</p> <p>Підготуйте короткий огляд (1–2 сторінки), у якому:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розкрийте сутність управлінських рішень, їхні види та значення у процесі менеджменту; • опишіть основні етапи та технологію розроблення управлінських рішень; • проаналізуйте основні проблеми прийняття рішень в умовах невизначеності. <p>Оберіть реальну або умовну управлінську ситуацію та виконайте:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запропонуйте варіант групового прийняття управлінського рішення для цієї ситуації (застосуйте один із методів: «мозковий штурм», «Дельфі» тощо); • обґрунтуйте, які методи оптимізації управлінських рішень ви б використали, щоб зробити рішення більш раціональним; • коротко опишіть очікувані результати. <p>Обсяг – 0,5–1 сторінка з висновками.</p>
6	<p>Тема 6. Умови, норми і обмеження функціонування організації. Критерії ефективності менеджменту</p> <p>Підготуйте короткий огляд (1–2 сторінки), у якому:</p> <ul style="list-style-type: none"> • охарактеризуйте особливості сучасного середовища функціонування організацій; • поясніть, як штучний інтелект змінює специфіку реалізації менеджменту; • розкрийте значення формальних і неформальних норм у діяльності організації. <p>Оберіть реальну або умовну організацію та виконайте:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проаналізуйте, як її організаційна культура та соціальна відповідальність бізнесу впливають на ефективність діяльності; • визначте взаємозв'язок економічних і соціальних чинників ефективності саме у вашому прикладі; • сформулюйте 2–3 пропозиції щодо підвищення ефективності організації. <p>Обсяг – 0,5–1 сторінка з короткими висновками.</p>

7	<p>Тема 7. Планування</p> <p>Підготуйте короткий огляд (1–2 сторінки), у якому:</p> <ul style="list-style-type: none"> розкрийте сутність планування у менеджменті, його роль, види та специфіку реалізації у різних сферах діяльності; поясніть виникнення, розвиток, сутність і основні етапи стратегічного планування; охарактеризуйте стратегію організації (сутність, завдання, класифікацію) та конкурентні стратегії за М. Портером. <p>Оберіть реальне або умовне підприємство та виконайте:</p> <ul style="list-style-type: none"> складіть алгоритм розробки бізнес-плану для його діяльності (коротко, 5–6 кроків); визначте, які завдання й етапи оперативного планування необхідні для впровадження обраної стратегії; проведіть SWOT-аналіз підприємства (позначте кількісні та якісні аспекти) й сформулюйте короткі висновки. <p>Обсяг – 0,5–1 сторінка.</p>
8	<p>Тема 8. Організування</p> <p>Підготуйте короткий огляд (1–2 сторінки), у якому:</p> <ul style="list-style-type: none"> розкрийте сутність, класифікацію, переваги й недоліки основних моделей організаційних структур управління (ОСУ); охарактеризуйте модель раціональної бюрократії Макса Вебера та поясніть її значення для сучасного менеджменту; проаналізуйте новітні тенденції у формуванні організаційних структур. <p>Оберіть реальну або умовну організацію та виконайте:</p> <ul style="list-style-type: none"> запропонуйте, як можна перебудувати її організаційну структуру для підвищення ефективності й адаптивності; визначте показники, за якими можна оцінити ефективність нової структури; коротко обґрунтуйте очікувані результати змін. <p>Обсяг – 0,5–1 сторінка.</p>
9	<p>Тема 9. Мотивація</p> <p>Підготуйте короткий огляд (1–2 сторінки), у якому:</p> <ul style="list-style-type: none"> поясніть функцію мотивації у структурі управлінського процесу та розкрийте сутність мотиваційного механізму; охарактеризуйте основні змістові теорії мотивації (зокрема теорію потреб А. Маслоу) – їх значення та недоліки; зазначте внесок українських учених у розвиток мотиваційних теорій. <p>Оберіть реальну або умовну організацію й виконайте:</p> <ul style="list-style-type: none"> запропонуйте систему морального стимулювання працівників для цієї організації, врахувавши сучасні проблеми формування дієвих і реалістичних систем мотивування; поясніть, як у вашому прикладі можна використати процесійну теорію очікування В. Врума для підвищення ефективності праці персоналу. <p>Обсяг – 0,5–1 сторінка з висновками.</p>
10	<p>Тема 10. Контроль</p> <p>Підготуйте короткий огляд (1–2 сторінки), у якому:</p> <ul style="list-style-type: none"> поясніть роль контролювання у менеджменті та критерії його ефективності; опишіть процес здійснення контролю: сутність, етапи та особливості реалізації; охарактеризуйте, як сучасні інформаційні технології застосовуються у процесі контролювання. <p>Оберіть реальну або умовну організацію та виконайте:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> розробіть пропозиції щодо формування системи контролю, врахувавши соціально-психологічні й економічні аспекти; визначте, які проблеми інформаційного забезпечення контролю можуть виникати на підприємстві, та запропонуйте шляхи їх подолання; коротко опишіть, як у вашій організації можна організувати систему фінансового контролю. <p>Обсяг – 0,5–1 сторінка з висновками.</p>
11	<p>Тема 11. Комунікації у менеджменті</p> <p>Підготуйте короткий огляд (1–2 сторінки), у якому:</p> <ul style="list-style-type: none"> поясніть, як зовнішнє середовище впливає на формування комунікаційних процесів в організації; розкрийте роль інформації у забезпеченні ефективних комунікацій; опишіть сутність, елементи та етапи комунікаційного процесу. <p>Оберіть реальну або умовну організацію та виконайте:</p> <ul style="list-style-type: none"> визначте основні проблеми міжособистісного спілкування у колективі й запропонуйте шляхи їх подолання; проаналізуйте, як використовуються невербальні аспекти комунікацій у менеджменті цієї організації; сформулюйте рекомендації щодо покращення комунікаційного процесу. <p>Обсяг – 0,5–1 сторінка з висновками.</p>
12	<p>Тема 12. Управління конфліктами та змінами</p> <p>Підготуйте короткий огляд (1–2 сторінки), у якому:</p> <ul style="list-style-type: none"> охарактеризуйте основні проблеми вибору та застосування методів подолання організаційних конфліктів; поясніть вплив стресу як негативного фактора продуктивності праці; проаналізуйте сутність організаційних змін як об'єкта управління. <p>Оберіть реальну або умовну організацію та виконайте:</p> <ul style="list-style-type: none"> запропонуйте заходи для запобігання професійному вигоранню й формування стійкості до стресів у менеджерів; визначте способи подолання опору організаційним змінам у вашому прикладі; коротко опишіть очікувані результати застосування цих заходів. <p>Обсяг – 0,5–1 сторінка з висновками.</p>

Самостійна робота здобувача

Самостійна робота здобувачів з дисципліни «Менеджмент» спрямована на узагальнення, системне засвоєння та закріплення знань по кожній темі. Вона охоплює зокрема такі види робіт: опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої і додаткової літератури, підготовку до практичних занять, розгляд питань, які винесені на самостійне вивчення, а також виконання дослідницького завдання по кожному змістовому модулю. Зміст завдання полягає у підготовці письмової відповіді (у формі презентації) на обране питання з наведеного нижче переліку (одна письмова робота у рамках кожного модуля). За кожну таку роботу, в якій викладено обґрунтований матеріал, здобувач може отримати до 6 балів. Сума балів за виконання дослідницького завдання визначається: повнотою відповіді, логікою та аргументованістю викладу матеріалу, оригінальністю авторського підходу, якістю і кількістю використаних джерел, оформленням роботи.

№ п/п	Назва теми	Кількість балів
1	<p>Тема 1. Сутність менеджменту як науки і практики</p> <p>1. Успішна кар'єра менеджера: необхідні риси, якості, передумови.</p> <p>2. Роль розвитку комп'ютерних технологій в еволюції менеджменту.</p> <p>3. Портрет сучасного менеджера (на прикладі керівників ефективних компаній).</p>	до 6

	<p>4. Поділ управлінської праці: сутність, причини, наслідки.</p> <p>5. Системний підхід у менеджменті: причини формування, основні положення, сучасний стан.</p> <p>6. Нова парадигма менеджменту.</p>	
2	<p>Тема 2. Функції, принципи та методи менеджменту</p> <p>1. Менеджмент як динамічний процес.</p> <p>2. Наукові підходи до класифікації функцій менеджменту.</p> <p>3. Класичні і системні принципи менеджменту: порівняльний аналіз.</p> <p>4. Особливості і ефективність застосування економічних методів в організаціях.</p> <p>5. Роль соціально-психологічних і адміністративних методів управління у сучасних умовах.</p>	
3	<p>Тема 3. Організація як об'єкт менеджменту</p> <p>1. Синергія: сутність, види, потенційні наслідки.</p> <p>2. Складові зовнішнього середовища та їх вплив на ефективність діяльності організації.</p> <p>3. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації.</p> <p>4. Концепції життєвого циклу організації</p>	
4	<p>Тема 4. Людина в організації: поведінка, влада, лідерство</p> <p>1. Хоторнський експеримент і його вплив на сучасний менеджмент.</p> <p>2. Способи підвищення рівня згуртованості членів групи.</p> <p>3. Проблема міжособистісних стосунків у колективах.</p> <p>4. Лідерські якості менеджера і їх особливості у сучасних умовах.</p>	
5	<p>Тема 5. Управлінські рішення</p> <p>1. Специфіка системного і стратегічного мислення.</p> <p>2. Технологія розроблення управлінських рішень.</p> <p>3. Прийняття рішень в умовах невизначеності.</p> <p>4. Методи групового прийняття управлінських рішень.</p> <p>5. Напрямки оптимізації управлінських рішень.</p>	
6	<p>Тема 6. Умови, норми і обмеження функціонування організації. Критерії ефективності менеджменту</p> <p>1. Організація як відкрита система у сучасних умовах.</p> <p>2. Особливості організацій постіндустріальної економіки.</p> <p>3. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті менеджменту.</p> <p>4. Етичний кодекс організації.</p> <p>5. Корпоративна культура організації як чинник конкурентоспроможності.</p> <p>6. Сучасні критерії соціальної і економічної ефективності управління.</p>	
7	<p>Тема 7. Планування</p> <p>1. Виникнення, розвиток, складові стратегічного планування.</p> <p>2. Стратегія діяльності організації: сутність, завдання, вплив на ефективність менеджменту.</p> <p>3. Класифікація конкурентних стратегій за М.Портером.</p> <p>4. Розробка бізнес-плану організації.</p> <p>5. Кількісні та якісні аспекти SWOT-аналізу.</p>	до 6
8	<p>Тема 8. Організування</p> <p>1. Характерні особливості моделі раціональної бюрократії Макса Вебера.</p> <p>2. Віртуальні організаційні структури управління: переваги та недоліки застосування.</p> <p>3. Перебудова організаційних структур. Реінжиніринг.</p> <p>4. Новітні тенденції у формуванні сучасних організаційних структур.</p> <p>5. Показники ефективності організаційних структур.</p> <p>6. Напрямки підвищення адаптивності управлінських структур.</p>	
9	<p>Тема 9. Мотивація</p> <p>1. Змістові теорії мотивації: сутність, значення, недоліки.</p> <p>2. Теорія потреб А. Маслоу: аргументи «за» і «проти».</p> <p>3. Формування систем морального заохочення на вітчизняних підприємствах.</p> <p>4. Прикладне значення теорії очікувань В. Врума.</p> <p>5. Ефективні системи матеріального стимулювання в сучасних умовах.</p>	
10	<p>Тема 10. Контроль</p>	

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процес здійснення контролю: сутність, етапи, критерії ефективності. 2. Застосування сучасних інформаційних технологій у процесі контролювання. 3. Врахування соціально-психологічних та економічних аспектів формування системи контролю в організації. 4. Інформаційне забезпечення процесу контролю у менеджменті. 5. Система фінансового контролю в організації. 6. Особливості процесу контролю у великих компаніях. 	
11	<p>Тема 11. Комунікації у менеджменті</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив зовнішнього середовища на формування комунікаційних процесів в організації. 2. Роль і джерела інформації у забезпеченні процесу комунікацій. 3. PR-технології у сучасному менеджменті. 4. Проблеми міжособистісного спілкування та шляхи їх подолання. 5. Невербальні аспекти спілкування. 	
12	<p>Тема 12. Управління конфліктами та змінами</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність, джерела та ефективні методи подолання організаційних конфліктів. 2. Стрес як негативний фактор функціонування організації. 3. Шляхи формування стресостійкості у менеджерів. 4. Організаційні зміни як об'єкт управління. 5. Способи подолання опору організаційним змінам. 6. Напрямки впливу організаційних змін на ефективність діяльності організації. 	

Методи навчання

Методи формування професійної компетентності:

- вербальні методи (розповідь, пояснення, лекція, бесіда, консультація);
- наочні методи (презентація, ілюстрація, візуалізація);
- робота з інформаційними ресурсами (навчально-методичною, науковою, законодавчо-нормативною літературою та інтернет-ресурсами);
- комп'ютерні засоби навчання (онлайн ресурси);
- самостійна робота, у тому числі над ІНДЗ;
- дистанційне навчання з використанням Moodle.

Методи формування практичних умінь і навичок:

- виконання практичних завдань з переліку завдань для самостійної роботи студентів;
- вербальні методи (дискусія);
- кейс-метод.

Система контролю та оцінювання

Методи контролю: усне індивідуальне та фронтальне опитування; тестовий контроль; виконання тематичних та модульних письмових робіт; перевірка практичних завдань; аналіз кейсів; перевірка ІНДЗ; комп'ютерне та електронне тестування (Moodle); рейтингово-бальне оцінювання; підсумковий екзамен/захист.

Форми контролю

Форми поточного контролю – тести, письмові роботи (тематичні, модульні), усне індивідуальне та фронтальне опитування.

Електронний контроль виконання завдань з курсу «Менеджмент», представлений на електронній платформі <https://moodle.chnu.edu.ua/course/view.php?id=2230>

Форма підсумкового контролю – екзамен.

Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролю

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

Контрольні заходи включають поточний та підсумковий контроль знань студента. Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних та інших видів занять, самостійної роботи і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання

конкретної роботи. Підсумковий контроль проводиться з метою оцінки результатів навчання на завершальному етапі.

Розподіл балів, які отримують здобувачі освіти

Поточне оцінювання (аудиторна та самостійна робота)														Кількість балів (екзамен)	Сумарна кількість балів
Змістовий модуль 1							Змістовий модуль 2								
T1	T2	T3	T4	T5	T6	ІНДЗ-1	T7	T8	T9	T10	T11	T12	ІНДЗ-2		
4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	6	40	100

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ЄКТС

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

Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

1. Назвіть передумови виникнення менеджменту та основні етапи його розвитку.
2. Які риси й якості є необхідними для успішної кар'єри менеджера?
3. У чому полягає сутність поділу управлінської праці, його причини та наслідки?
4. Які особливості взаємодії менеджерів і підприємців?
5. У чому полягають наукові погляди А. Файоля та їхній вплив на розвиток менеджменту?
6. Розкрийте сутність принципів менеджменту та їх класифікацію.
7. Як формуються методи менеджменту та яку роль вони відіграють у процесі управління організацією?
8. Що таке бюджет як економічний метод менеджменту та як його застосовують?
9. Які проблеми виникають під час визначення ефективності впливу методів менеджменту?
10. У чому сутність і особлива роль адміністративних методів менеджменту?
11. Розкрийте сутність організації як динамічної системи.
12. Що таке синергія у менеджменті, які її потенційні наслідки та засоби досягнення?
13. Який взаємозв'язок внутрішнього середовища організації та синергетичного ефекту?
14. Які особливості макросередовища організації та методи аналізу його впливу?

15. Суть і застосування моделі п'яти сил конкуренції М. Портера.
16. Яке значення мав Хоторнський експеримент для менеджменту?
17. Назвіть способи підвищення рівня згуртованості членів групи для досягнення цілей.
18. У чому полягає сутність впливу, влади та лідерства як базових категорій керівництва?
19. Яка роль лідерства у системі управління організацією?
20. У чому полягає специфіка ситуаційних стилів керівництва й їхній вплив на ефективність організації?
21. Дайте визначення управлінських рішень, їх видів та значення у процесі менеджменту.
22. Опишіть технологію розроблення управлінських рішень.
23. Які проблеми виникають при прийнятті рішень в умовах невизначеності?
24. Назвіть основні методи групового прийняття управлінських рішень.
25. Які методи оптимізації управлінських рішень застосовують на практиці?
26. Які особливості сучасного середовища функціонування організацій?
27. Як штучний інтелект впливає на специфіку реалізації менеджменту?
28. Поясніть роль формальних і неформальних норм у діяльності організації.
29. Яким чином організаційна культура підвищує ефективність діяльності організації?
30. Який взаємозв'язок економічних і соціальних чинників ефективності?
31. Розкрийте сутність, роль і види планування у менеджменті.
32. Опишіть етапи стратегічного планування та причини його виникнення.
33. Що таке стратегія організації, її завдання та класифікація?
34. Які конкурентні стратегії виокремлює М. Портер?
35. Сутність, завдання та виконавці оперативного планування.
36. Сутність і класифікація організаційних структур управління, їх переваги та недоліки.
37. Які характерні особливості моделі раціональної бюрократії Макса Вебера?
38. Що таке перебудова організаційних структур і чому вона потрібна?
39. Які новітні тенденції у формуванні організаційних структур ви знаєте?
40. Показники ефективності організаційних структур та напрями підвищення їхньої адаптивності.
41. Яка функція мотивації у структурі управлінського процесу?
42. Назвіть внесок українських учених у розвиток мотиваційних теорій.
43. Охарактеризуйте змістові теорії мотивації, їх значення та недоліки.
44. Теорія потреб А. Маслоу: аргументи «за» і «проти».
45. Які проблеми виникають при формуванні дієвих систем мотивування працівників?
46. У чому полягає роль контролювання у менеджменті та критерії його ефективності?
47. Опишіть процес здійснення контролю: сутність, етапи та особливості реалізації.
48. Яке значення має застосування сучасних інформаційних технологій у процесі контролювання?
49. Як враховувати соціально-психологічні та економічні аспекти при формуванні системи контролю?
50. Які проблеми інформаційного забезпечення контролю можуть виникати на підприємстві?
51. Як зовнішнє середовище впливає на формування комунікаційних процесів в організації?
52. Яка роль інформації у забезпеченні процесу комунікацій?
53. Охарактеризуйте сутність, елементи та етапи комунікаційного процесу.

54. Назвіть основні проблеми міжособистісного спілкування та шляхи їх подолання.
55. Які невербальні аспекти комунікацій у менеджменті ви знаєте?
56. Які проблеми виникають при виборі й застосуванні методів подолання організаційних конфліктів?
57. Як стрес впливає на продуктивність праці?
58. Що таке професійне вигорання й які шляхи його подолання?
59. Назвіть методи формування стійкості до стресів у менеджерів.
60. Які способи подолання опору організаційним змінам ви знаєте?

ЗАРАХУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ

Відповідно до «Порядок визнання у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти (протокол №16 від 25 листопада 2024 року) (<https://www.chnu.edu.ua/universitytet/normatyvni-dokumenty/poriadok-vyznannia-u-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yurii-fedkovycha-rezultativ-navchannia-zdobutykh-shliakhom-neformalnoi-taabo-informalnoi-osvity/>) здобувачі освіти мають можливість на зарахування окремих видів робіт в рамках ОК на основі результатів, отриманих шляхом неформальної та/або інформальної освіти.

Рекомендована література

Основна

1. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
2. Запухляк В.М. Менеджмент. *Підприємництво та організація власного бізнесу: навч. посібник*. Укл.: Білоскурська О., Бак Н., Проданчук М., Запухляк В. та ін. / За ред. Р.І. Грешка. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 580 с.
3. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент : навч. посібник. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.
4. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика. Київ : SVA-Print, 2019. 190 с.
5. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, І.С. Процик, С.Б. Романишин, Р.З. Дарміць. 5-те вид., випр. та допов. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208с
6. Менеджмент: збірник тестових завдань. Укл.: Антохов А.А., Галушка З.І., Запухляк В.М., Поченчук Г.М. та ін. / За ред. Галушки З.І., Поченчук Г.М. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т. 2021. 203 с.
7. Менеджмент : навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.
8. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 560 с.
9. Оліховська М.В., Лелик Л.І., Оліховський В.Я. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.
10. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
11. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

Допоміжна

1. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій. Київ : КСД, 2018. 496 с.
2. Гарафонова О. І. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності інноваційно активних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 53-57. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/13-20.pdf>

3. Гемел Г., Заніні М. Людинокрація. Створення компаній, у яких люди – понад усе. Київ : Лабораторія, 2021 р. 320 с.
4. Запухляк В.М., Антохов А.А., Клевчик Л.Л. Просторовий контекст розвитку та управління технолого-сингулярних регіональних економічних систем в Україні. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 34 – 39. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4880&i=5>
5. Запухляк В.М., Лусте О.О. Соціальний капітал як чинник організаційних змін та адаптивності системи управління персоналом. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. 2019. Issue 1 (Vol. 5). P. 169–175. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_1/23.pdf
6. Запухляк В.М., Лусте О.О. Психологічні детермінанти впровадження інноваційних підходів до управління соціально-економічними системами. *Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки* : монографія / за заг. ред. З.І. Галушки. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича, 2020. С. 186-205.
7. Запухляк В.М., Кифяк В.І. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. №10. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf
8. Запухляк В.М., Михайлина Д. Г., Роговська-Іщук І.В., Саєнко О.С. Трансформація людського капіталу в умовах глобальних викликів. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: економіка*. 2021. Випуск 830. С.3-9. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2294>
9. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
10. 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)
11. Лозовський О.М. Управління конкурентоспроможністю як складова менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 130. С. 149-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_130_15
12. Маркіна І. А. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24-27.
13. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с
14. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш Формат, 2019. 624 с.
15. 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
16. Янсіті М., Лахані К. Конкуренція за доби штучного інтелекту. Київ : BookChef, 2021. 304 с.
17. 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>
18. 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>
19. 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>
20. 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>

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

ПОЛІТИКА АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Викладання ОК «Менеджмент», контроль й оцінювання знань і вмінь студентів спрямовані на дотримання вимог академічної доброчесності (*Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича* (<https://www.chnu.edu.ua/media/jxdfs0zb/etychnyi-kodeks-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu.pdf>), *Положення про виявлення та запобігання плагіату в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича* (<https://www.chnu.edu.ua/media/n5nbzwgb/polozhennia-chnu-pro-plahiat-2023plusdodatky-31102023.pdf>)).