Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Декан економічного факультету

_____ Роман ГРЕШКО

«26» серпня 2026 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)***
	Економічний факультет
Мова навчання	***українська***

Чернівці 2026 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» складена відповідно до вимог освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» другого (магістерського) освітнього рівня, спеціальності D3 Менеджмент, галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», (затверджена протоколом No14 від «13» травня 2026 р.).

Розробник: доцент Запухляк В.М., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, доцент

Викладачі, що забезпечують читання даної навчальної дисципліни:
доцент Запухляк В.М., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, доцент

Погоджено з гарантом ОН _____ **проф. Зоя ГАЛУШКА**
(підпис)

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування
Протокол № *1* від «26» *серпня* 2026 року

Завідувач кафедри _____ проф. **Зоя ГАЛУШКА**
(підпис)

Схвалено методичною радою економічного факультету
Протокол № 1 від «26» серпня 2026 року

Голова методичної ради _____ **Ірина НИКИФОРАК**

Мета освітнього компонента: полягає у формуванні у здобувачів освіти 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.

Пререквізити: «Самомеменеджмент», «Управління проєктами. Практикум», «Крос-культурні комунікації в менеджменті».

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

Загальні та фахові 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.

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 проєкти, 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.

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

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

СК 14*. Здатність використовувати сучасні ІТ-технології, цифрові платформи, інформаційні системи та інструменти бізнес-аналітики для обґрунтування, візуалізації та реалізації управлінських 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.

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

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

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

Опис освітнього компонента
Загальна інформація

Форма навчання	Рік підго-товки	Се-местр	Кількість			Кількість годин						Вид підсумко-вого контролю
			кредитів	годин	змістових модулів	лекції	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна робота	індивідуальні завдання	
Денна	I	I	5	150	2	14	30	-	-	106	-	Екзамен
Заочна	I	I	5	150	2	6	4	-	-	140	-	Екзамен

Структура змісту освітнього компонента

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
Теми лекційних занять	**Змістовий модуль 1.** ***Організація як відкрита система***											
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	16	2	3	-	-	11	15,5	1	0,5	-	-	14
Тема 2. Динаміка організації	15	1	3	-	-	11	15	0,5	0,5	-	-	14
Тема 3. Організаційний механізм управлінського процесу	14	1	3	-	-	10	14	-	-	-	-	14
Тема 4. Управлінські моделі	15	2	3	-	-	10	15,5	1	0,5	-	-	14
Тема 5. Ресурсна концепція і конкурентні переваги організації	15	1	3	-	-	11	15	0,5	0,5	-	-	14
Разом за змістовим модулем 1	*75*	*7*	*15*	*-*	*-*	*53*	*75*	*3*	*2*			*70*
Теми лекційних занять	**Змістовий модуль 2.** ***Управлінські технології забезпечення адаптивності і ефективності організації***											
Тема 6. Організаційний дизайн	16	2	3	-	-	11	15,5	1	0,5	-	-	14
Тема 7. Організаційний реінжиніринг	15	1	3	-	-	11	15	0,5	0,5	-	-	14
Тема 8. Керівництво і лідерство в організації	14	1	3	-	-	10	14	-	-	-	-	14
Тема 9. Бренд-менеджмент у контексті формування конкурентних переваг	15	2	3	-	-	10	15,5	1	0,5	-	-	14

Тема 10. Ефективність менеджменту організації	15	1	3	-	-	11	15	0,5	0,5	-	-	14
Разом за змістовим модулем 2	*75*	*7*	*15*			*53*	*75*	*3*	*2*			*70*
Усього годин	**150**	**14**	**30**			**106**	**150**	**6**	**4**			**140**
Підсумкова форма контролю	Екзамен											

Тематика лекційних занять з переліком питань

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

	1. Управлінські ролі, джерела влади менеджера 2. Діапазон керованості та фактори, що його визначають. 3. Прийняття рішень в умовах невизначеності. 4. Лідерство як засіб ефективного менеджменту. 5. Моделі лідерства. Емоційний інтелект і лідерство.
9	**Бренд-менеджмент у контексті формування конкурентних переваг** 1. Технології ефективних комунікацій і PR у менеджменті. 2. Формування іміджу організації. 3. Бренд і нематеріальні активи. 4. Брендинг як процес. 5. Зміцнення бренду.
10	**Ефективність менеджменту організації** 1. Результативність і ефективність менеджменту. 2. Соціальна ефективність в контексті управлінської діяльності. 3. Соціальна відповідальність. 4. Управління за цілями і за результатами. 5. Принципи сталого розвитку у контексті конкурентоспроможності організації

Тематика практичних занять

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

	5. Напрямки впливу ситуаційних чинників на процес проектування організації.		
4	**Тема 4. Управлінські моделі** **Завдання:** 1. Розкрийте сутність управлінської моделі в контексті теорії і практики менеджменту. 2. Опишіть п'ять конкурентних сил (за М. Портером) та базові (generic) конкурентні стратегії організації. 3. Логіка побудови та компоненти бізнес-моделі Остервальдера. 4. Охарактеризуйте моделі організацій у сфері електронної комерції (проілюструйте на прикладі функціонування відомих організацій).	3	0,5
5	**Ресурсна концепція і конкурентні переваги організації** **Завдання:** 1. Опишіть основні положення ресурсної концепції у менеджменті. 2. Охарактеризуйте нематеріальні активи та їх види. 3. Опишіть структуру і механізм формування ключових компетенцій організації. 4. Сутність і цінність стійких конкурентних переваг (SCA) – проілюструйте на прикладі функціонування відомих організацій.	3	0,5
6	**Тема 6. Організаційний дизайн** **Завдання:** 1. Розкрийте сутність організаційного дизайну як сучасної управлінської технології. 2. Дайте порівняльну характеристику складових моделей організаційного дизайну (Гелбрейта і Мінцберга). 3. Опишіть механізм побудови системи організаційного дизайну.	3	0,5
7	**Тема 7. Організаційний реінжиніринг** **Завдання:** 1. Опишіть інжиніринг і реінжиніринг у контексті управлінської діяльності. 2. Розкрийте сутність та механізм реінжинірингу бізнес-процесів, переваги від його застосування. 3. Основні етапи процесу реінжинірингу. 4. Дайте характеристику ключових напрямів впровадження реінжинірингу. 5. Охарактеризуйте механізм та чинники ефективного реінжинірингу, наведіть приклади його практичного застосування.	3	0,5
8	**Тема 8. Керівництво і лідерство в організації** **Завдання:** 1. Охарактеризуйте управлінські ролі, джерела влади менеджера у XXI ст. 2. Дайте характеристику діапазону керованості та факторів, що його визначають. 3. Опишіть лідерство як засіб ефективного менеджменту та основні моделі лідерства. 4. Проаналізуйте взаємозв'язки емоційного інтелекту і лідерства. Проілюструйте на конкретних практичних прикладах.	3	-
9	**Тема 9. Бренд-менеджмент у контексті формування конкурентних переваг** **Завдання:** 1. Охарактеризуйте механізм комунікаційного процесу з точки зору менеджменту 2. Розкрийте сутність заходів PR у рамках формування конкурентоспроможності організації.	3	0,5

	3. Опишіть роль та процес формування іміджу організації. 4. Дайте характеристику бренду як складової нематеріальних активів організації. 5. Охарактеризуйте ключові етапи формування бренду.		
10	**Тема 10. Ефективність менеджменту організації** **Завдання:** 1. Дайте характеристику критеріїв результативності і ефективності менеджменту. 2. Проаналізуйте соціальну ефективність в контексті практики управлінської діяльності. 3. Опишіть особливості процесів управління за цілями і за результатами. 4. Охарактеризуйте принципи сталого розвитку у контексті конкурентоспроможності організації 5. На прикладах реальних підприємств обґрунтуйте необхідність і переваги соціальної відповідальності бізнесу.	3	0,5

Самостійна робота студента

Самостійна робота здобувачів з начальної 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	**Тема 1. Системна модель менеджменту організації** Організація як складна система і об'єкт управління: ефект синергії. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації і факторів зовнішнього середовища. Особливості функціонального та системного бачення організації. 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. Досягнення синергізму в менеджменті організації. Логіка і практична цінність моделі 7S.	11	14
2	**Тема 2. Динаміка організації** Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін у діяльності організації. Еволюція поглядів на процеси змін у діяльності організацій. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін. Технології і методи подолання опору змінам.	11	14

	Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації. Сучасні моделі життєвого циклу організації.		
3	**Тема 3. Організаційний механізм управлінського процесу** Системні принципи менеджменту. Можливості поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів. Правова регламентація, підстави та порядок організації управління. Етичний кодекс у функціонуванні організації та її управлінської структури. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають. Принципи та етапи раціонального розподілу повноважень в системі менеджменту. Проектування складу структурних одиниць.	10	14
4	**Тема 4. Управлінські моделі** Елементи менеджменту організації. Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів. Компоненти управлінських моделей. Різновиди управлінських моделей. Комбінація управлінських моделей. Бізнес-модель Остервальдера як інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації.	10	14
5	**Тема 5. Ресурсна концепція і конкурентні переваги організації** Ресурсна концепція у менеджменті, її джерела, концептуальні та прикладні засади, практичний зміст. Ресурсна концепція і стратегічний менеджмент. Сутність та особливості матеріальних та інформаційних ресурсів організації в рамках практики менеджменту. Базові категорії ресурсів організації. Основні ресурси; активи; здатності; стратегічні активи; стійкі конкурентні переваги. Нематеріальні активи організації, їх роль у формуванні конкурентоспроможності.	11	14
6	**Тема 6. Організаційний дизайн** Еволюція концепції організаційного дизайну. Організаційна структура і організаційний дизайн. Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну. Моделі організаційного дизайну Мінцберга і Гелбрейта. Адхократія. Об'єкти організаційних перетворень у контексті оргдизайну.	11	14
7	**Тема 7. Організаційний реінжиніринг** Сутність та необхідність застосування реінжинірингу. Механізм реінжинірингу бізнес-процесів. Основні етапи процесу реінжинірингу. Створення бажаного образу компанії у майбутньому, моделювання існуючого стану компанії (зворотний реінжиніринг), проектування бізнесу по-новому (прямий реінжиніринг), впровадження перепроектованих бізнес-процесів. Напрями впровадження реінжинірингу. Горизонтальне та вертикальне ущільнення бізнесу, аутсорсинг. Механізм та чинники ефективного реінжинірингу. Принципи реінжинірингу.	11	14
8	**Тема 8. Керівництво і лідерство в організації** Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Комунікаційно-	10	14

	інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень. Управлінські ролі і джерела влади менеджера. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування. Управлінські рішення у рамках діяльності керівника Управління дисципліною: статичний та динамічний аспекти. Моббінг. Моделі лідерства: управлінські і психологічні аспекти. Роль емоційного інтелекту у лідерстві.		
9	**Тема 9. Бренд-менеджмент у контексті формування конкурентних переваг** Зовнішні і внутрішні комунікації у системі менеджменту організації. Маніпулятивні технології і засоби протидії їх впливу. Нематеріальні активи і пабліцитнтй капітал. Інструментарій паблік рілейшнз у менеджменті. Роль бренду організації у формуванні її ринкової вартості (капіталізації) і конкурентних переваг. Сутність та значення селф-брендингу для лідерів та керівників.	10	14
10	**Тема 10. Ефективність менеджменту організації** Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства. Сфери обмеження розвитку організації. Соціальна ефективність в контексті управлінської діяльності. Соціальна відповідальність. Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації. Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації..	11	14

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 щодо **освітнього компонента** – 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						
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8	Т9	Т10		
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	40	100

Т1, Т2 ... Т10 – теми змістових модулів.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

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

Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

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 статики та динаміки 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 особливості прийняття рішень в умовах невизначеності.
16. Охарактеризуйте критерії “максимакс” і “максимін” у прийнятті рішень.
17. Опишіть лідерство як засіб ефективного менеджменту та основні моделі лідерства.
18. Розкрийте сутність емоційного інтелекту та його взаємозв’язки із лідерством.
19. Опишіть переваги і недоліки виключно раціонального розподілу функцій в системі управління організацією.
20. Охарактеризуйте етику менеджменту і напрямки подолання моббінгу.
21. Охарактеризуйте механізм комунікаційного процесу з точки зору менеджменту.
22. Розкрийте сутність заходів PR у рамках формування конкурентоспроможності організації.
23. Опишіть роль та процес формування іміджу організації.
24. Дайте характеристику бренду як складової нематеріальних активів організації.
25. Охарактеризуйте ключові етапи формування бренду.
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 компоненту 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. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Харків : Фабула, 2019. 432 с.
3. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП ЯмчинськийО.В., 2021. 464 с.
4. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 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. Запухляк В.М та ін. Чернівці : ЧНУ. 2021. 437 с.
6. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.
7. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник Київ: SBA Print, 2026. 492 с.
8. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій: підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2024. 366с.
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/ppeu_2020_3_18
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., Антохов А.А., Клевчік 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
7. Запухляк В.М., Кифяк В.І. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf
8. Запухляк В.М., Михайлина Д. Г., Роговська-Іщук І.В., Саєнко О.С. Трансформація людського капіталу в умовах глобальних викликів. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Економіка.* 2021. Випуск 830. С.3-9. URL: https://archer.chnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2294

9. 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. (*Web of Science*) URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3670/3481

10. Запухляк В.М., Бойда С.В. Ситуаційний підхід в управлінні персоналом сучасних бізнес-структур. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3 (76). С. 390-394. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-65

11. Запухляк В.М., Комлєв І.О. Людський капітал як чинник інноваційних трансформацій. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*. *Серія Економіка*. 2025. № 4. С. 23-27. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-4

12. Kyfyak V., Todoriuk S., Klevchik L., Zapukhlyak V., Gruntkovskyi V. Strategic human resource management in agribusiness in the face of climate change and market instability: organizational challenges and adaptive models. *Food. Science Technology. Quality.* 2026, Vol. 33, No. 2 (147). P. 168–192. (*Scopus*) URL: https://journal.pttz.org/magazine-archive/strategic-human-resource-management-in-agribusiness-in-the-face-of-climate-change-and-market-instability-organizational-challenges-and-adaptive-models/

13. Kyfyak V., Kyfyak O., Zapuhkliak V. Teambuilding as a tool for achieving synergy in business model management in the context of digitalization. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2026. Vol. 12, No. 3. P. 449-459. (*Web of Science*) DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2026-12-3-449-459

14. 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

15. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика. Київ : SBA-Print, 2019. 190 с.

16. Маркіна І. А. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава.* 2020. № 11. С. 24-27.

17. 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.

18. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш Формат, 2019. 624 с.

19. 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

20. Янсіті М., Лахані К. Конкуренція за доби штучного інтелекту. Київ : BookChef, 2021. 304 с.

21. 10 Outsourcing Trends – 2020 & Beyond. URL: https://outsourceasia.org/10-outsourcing-trends-2020-and-beyond/

22. 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

23. 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

24. 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

25. The Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum*. 2020. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

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

Дотримання політики щодо академічної доброчесності учасниками освітнього процесу при вивченні освітнього компонента регламентовано чинними документами ЧНУ:

«Кодекс академічної доброчесності та етики Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/kodeks-akademichnoi-dobrochesnosti-ta-etyky-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu-imeni-yuriia-fedkovycha/

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

«Політика використання штучного інтелекту в Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polityka-vykorystannia-shtuchnoho-intelektu-v-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriia-fedkovycha-zi-zminamy-zatverdzhenymy-vchenoiu-radoiu-chnu-imeni-yuriia-fedkovycha/

Використання здобувачами освіти інструментів штучного інтелекту (ШІ) під час виконання навчальних завдань:

- *допускається за умови* дотримання принципів академічної доброчесності (здобувач освіти несе відповідальність за зміст, достовірність і результати поданої роботи, а у разі використання ШІ зобов'язаний зазначити факт і спосіб його застосування);

- *не допускається* використання ШІ як заміни самостійного виконання завдань або з метою порушення вимог академічної доброчесності;

- *додаткові обмеження чи вимоги* щодо використання ШІ *можуть визначатися* викладачем в освітньому процесі для конкретних видів навчальної діяльності відповідно до особливостей дисципліни.