

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет
(назва інституту / факультету)

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування
(назва кафедри)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан економічного факультету

Роман ГРЕШКО

« » 2025 року

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

«Менеджмент»

(назва навчальної дисципліни)

обов'язкова

(вказати: обов'язкова / вибіркова)

Освітньо-професійна програма **«Облік і оподаткування»**
(назва програми)

Спеціальність **071 «Облік і оподаткування»**
(вказати: код, назва)

Галузь знань **07 «Управління та адміністрування»**
(вказати: шифр, назва)

Рівень вищої освіти **перший (бакалаврський)**
(вказати: перший бакалаврський/другий магістерський)

Факультет **Економічний факультет**
(назва факультету/інституту, на якому здійснюється підготовка фахівців за вказаною освітньо-професійною програмою)

Мова навчання **українська**
(вказати: на якій мові читається дисципліна)

Чернівці 2025 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Облік і оподаткування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» (зміни затверджені рішенням Вченої ради Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича від 26.05.2025 р. протокол №6 та введені в дію наказом ректора №189 від 28.05.2025р.)

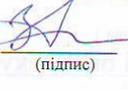
Розробник: Антохов А.А., професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н., професор
(П.І.Б. авторів, посада, науковий ступінь, вчене звання)

Викладач: Антохов А.А., професор кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, д.е.н., професор
(П.І.Б. викладача, посада, науковий ступінь, вчене звання)

Погоджено з гарантом ОП  Ірина НИКИФОРАК
(підпис) (ім'я, прізвище)

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Протокол № 1 від « 27 » серпня 2025 року

Завідувач кафедри  Зоя ГАЛУШКА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Схвалено методичною радою економічного факультету

Протокол № 1 від « 27 » серпня 2025 року

Голова методичної ради економічного факультету  Ірина НИКИФОРАК
(підпис) (ім'я, прізвище)

Мета вивчення дисципліни – формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Пререквізити: навчальна дисципліна «Менеджмент» відповідно до структурно-логічної схеми освітньо-професійної програми слухачами освіти в третьому семестрі четвертого року навчання на підставі вивчення таких навчальних дисциплін «Економічна теорія», «Економіка підприємства», «Мікроекономіка», «Макроекономіка». Для підвищення ефективності вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент» здобувачу пропонуються такі вибіркові дисципліни: «Лідерство і командна робота», «Етика та бізнес-культура».

Результати навчання:

Відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент» підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» та галузі знань 07 «Управління та адміністрування» вивчення дисципліни «Менеджмент» сприяє формуванню наступних компетентностей та програмних результатів навчання:

Інтегральна компетентність: Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та проблеми в процесі навчання або під час професійної діяльності у сфері обліку, аналізу, аудиту та оподаткування діяльності, що характеризується комплексністю й невизначеністю умов.

Загальні компетентності:

ЗК01. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК02. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК03. Здатність працювати в команді.

ЗК04. Здатність працювати автономно.

ЗК07. Здатність бути критичним та самокритичним.

ЗК12. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

Фахові компетентності:

СК08. Ідентифікувати та оцінювати ризики недосягнення управлінських цілей суб'єкта господарювання, недотримання ним законодавства та регулювання діяльності, недостовірності звітності, збереження й використання його ресурсів.

СК09. Здійснювати зовнішній та внутрішній контроль діяльності підприємства та дотримання ним законодавства з бухгалтерського обліку і оподаткування.

СК10. Здатність застосовувати етичні принципи під час виконання професійних обов'язків.

СК11. Демонструвати розуміння вимог щодо професійної діяльності, зумовлених необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.

Очікувані 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.

ПР08. Розуміти організаційно-економічний механізм управління підприємством та оцінювати ефективність прийняття рішень з використанням обліково-аналітичної інформації.

ПР17. Вміти працювати як самостійно, так і в команді, проявляти лідерські якості та відповідальність у роботі, дотримуватися етичних принципів, поважати індивідуальне та культурне різноманіття.

ПР21. Розуміти вимоги до діяльності за спеціальністю, зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави.

Опис навчальної дисципліни

Форма навчання	Рік підготовки	Семестр	Кількість		Кількість годин						Вид підсумкового контролю
			кредити	годин	лекції	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна робота	індивідуальні завдання	
Денна	2	3	4	120	30	30	-	-	60	-	екзамен
Заочна	2	3	4	120	10	4	-	-	106	-	екзамен

Структура змісту навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	Денна форма – год.							Заочна форма – год.					
	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	
Змістовий модуль 1. «Теоретико-методологічні основи менеджменту»													
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	10	3	3	-	-	5	10,1	0,8	0,3	-	-	9	
Тема 2. Історія розвитку менеджменту	9	2	2	-	-	5	8,9	0,6	0,3	-	-	8	
Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту	9	2	2	-	-	4	8,9	0,6	0,3	-	-	8	
Разом за змістовим модулем 1	28	7	7	-	-	14	27,9	2	0,9	-	-	25	
Змістовий модуль 2. «Види та зміст управлінської діяльності»													
Тема 1. Функції та методи менеджменту	10	3	3	-	-	5	10,3	0,9	0,4	-	-	9	
Тема 2. Планування як загальна функція менеджменту	9	3	3	-	-	4	9,2	0,9	0,3	-	-	8	
Тема 3. Організування як загальна функція менеджменту	9	3	3	-	-	5	9,1	0,8	0,3	-	-	8	
Тема 4. Мотивування як загальна функція менеджменту	9	2	2	-	-	5	9,1	0,8	0,3	-	-	8	
Тема 5. Контролювання як загальна функція менеджменту	9	2	2	-	-	4	9,1	0,8	0,3	-	-	8	
Тема 6. Регулювання як загальна функція менеджменту	10	2	2	-	-	5	9,1	0,8	0,3	-	-	8	
Разом за змістовим модулем 2	56	15	15	-	-	28	55,9	5	1,9	-	-	49	

Змістовий модуль 3. «Забезпечення результатів управлінської діяльності»												
Тема 1. Процес управління	9	2	2	-	-	5	11,1	0,8	0,3	-	-	8
Тема 2. Інформація та комунікації у	9	2	2	-	-	5	11	0,7	0,3	-	-	8
Тема 3. Керівництво та лідерство	9	2	2	-	-	4	11,1	0,8	0,3	-	-	8
Тема 4. Ефективність менеджменту	9	2	2	-	-	4	11	0,7	0,3	-	-	8
Разом за змістовим модулем 3	36	8	8	-	-	18	44,2	3	1,2	-	-	32
Усього годин	120	30	30	-	-	60	120	10	4	-	-	106

Тематика лекційних занять з переліком питань

№ з/п	Назва теми
1	Сутність, роль та методологічні основи менеджменту 1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності 2. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту 3. Методи дослідження у менеджменті 4. Відмінності між менеджером і підприємцем
2	Історія розвитку менеджменту 1. Внесок школи наукового управління в розвиток управлінської думки 2. Класична (адміністративна) школа 3. Школа психології та людських стосунків 4. Кількісна школа та її внесок в розвиток теорії та практики управління 5. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні
3	Закони, закономірності та принципи менеджменту 1. Сучасні підходи до менеджменту (системний, ситуаційний та процесний підходи) 2. Закони та закономірності менеджменту 3. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації
4	Функції та методи менеджменту 1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності 2. Класифікація та характеристика функцій менеджменту 3. Методи менеджменту, їх класифікація та взаємозв'язок із функціями менеджменту
5	Планування як загальна функція менеджменту 1. Сутність та зміст планування як функції менеджменту 2. Види планування 3. Етапи процесу планування
6	Організування як загальна функція менеджменту 1. Сутність функції організування та її місце в процесі управління 2. Загальне поняття організаційної структури управління та вимоги до їх побудови 3. Типи організаційних структур управління та їх характеристика

7	Мотивування як загальна функція менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність функції мотивування та її місце в системі управління 2. Змістовні концепції мотивації 3. Процесний підхід до мотивації
8	Контролювання як загальна функція менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття контролювання та його місце в системі управління 2. Види контролю 3. Етапи процесу контролювання
9	Регулювання як загальна функція менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття регулювання та його місце в системі управління 2. Види регулювання 3. Етапи процесу регулювання
10	Процес управління <ol style="list-style-type: none"> 1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності 2. Класифікація управлінських рішень 3. Етапи раціонального вирішення проблем 4. Умови прийняття управлінських рішень 5. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень
11	Інформація та комунікації у менеджменті <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття та характеристика комунікацій 2. Інформація, її види та роль у менеджменті 3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу
12	Керівництво та лідерство <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття та загальна характеристика керівництва 2. Підходи до розуміння суті лідерства 3. Стили керівництва та їх характеристика
13	Ефективність менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації 2. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті 3. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації

Тематика практичних занять з переліком питань

№ з/п	Назва теми
1	Сутність, роль та методологічні основи менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності 2. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту 3. Методи дослідження у менеджменті 4. Відмінності між менеджером і підприємцем
2	Історія розвитку менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Внесок школи наукового управління в розвиток управлінської думки 2. Класична (адміністративна) школа 3. Школа психології та людських стосунків 4. Кількісна школа та її внесок в розвиток теорії та практики управління 5. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні

3	Закони, закономірності та принципи менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Сучасні підходи до менеджменту (системний, ситуаційний та процесний підходи) 2. Закони та закономірності менеджменту 3. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації
4	Функції та методи менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності 2. Класифікація та характеристика функцій менеджменту 3. Методи менеджменту, їх класифікація та взаємозв'язок із функціями менеджменту
5	Планування як загальна функція менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність та зміст планування як функції менеджменту 2. Види планування 3. Етапи процесу планування
6	Організування як загальна функція менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність функції організування та її місце в процесі управління 2. Загальне поняття організаційної структури управління та вимоги до їх побудови 3. Типи організаційних структур управління та їх характеристика
7	Мотивування як загальна функція менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Сутність функції мотивування та її місце в системі управління 2. Змістовні концепції мотивації 3. Процесний підхід до мотивації
8	Контролювання як загальна функція менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття контролювання та його місце в системі управління 2. Види контролю 3. Етапи процесу контролювання
9	Регулювання як загальна функція менеджменту <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття регулювання та його місце в системі управління 2. Види регулювання 3. Етапи процесу регулювання
10	Процес управління <ol style="list-style-type: none"> 1. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності 2. Класифікація управлінських рішень 3. Етапи раціонального вирішення проблем 4. Умови прийняття управлінських рішень 5. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень
11	Інформація та комунікації у менеджменті <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття та характеристика комунікацій 2. Інформація, її види та роль у менеджменті 3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу
12	Керівництво та лідерство <ol style="list-style-type: none"> 1. Поняття та загальна характеристика керівництва 2. Підходи до розуміння суті лідерства 3. Стилi керівництва та їх характеристика

13	Ефективність менеджменту 1. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації 2. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті 3. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації
----	--

Індивідуальні науково-дослідні завдання (ІНДЗ)

Перелік ІНДЗ
1. Особливості розвитку та проблеми менеджменту на сучасному етапі становлення ринкової економіки в Україні.
2. Внесок українських вчених у розвиток вітчизняного менеджменту.
3. Системний підхід у менеджменті: причини формування, основні положення та представники.
4. Внесок М.Тугана-Барановського у розвиток науки про менеджмент.
5. Концепції життєвого циклу організації.
6. Організаційна культура як чинник підвищення ефективності діяльності організації.
7. Хоторнський експеримент: сутність, етапи, висновки.
8. Синергія: сутність, види, потенційні наслідки.
9. Функції менеджменту: сутність, умови зародження та особливості застосування.
10. Внесок А.Файоля у розвиток функціонального підходу в менеджменті.
11. Стратегія діяльності організації: сутність, завдання, класифікація.
12. Роль бюджетування в процесі менеджменту.
13. Підходи до оцінювання середовища функціонування організації.
14. Формування систем морального стимулювання на вітчизняних підприємствах.
15. Підходи до оцінювання ефективності організаційних структур управління.
16. Проблеми формування дієвих та реалістичних систем стимулювання працівників.
17. Внесок українських учених у розвиток мотиваційних теорій.
18. Застосування сучасних інформаційних технологій у процесі контролювання.
19. Врахування соціально-психологічних та економічних аспектів при формуванні системи контролю в організації.
20. Діалектичність зв'язків між методами та функціями менеджменту.
21. Проблеми визначення ефективності впливу методів менеджменту на керувану систему.
22. Методи оптимізації управлінських рішень.
23. Технологія реалізації прийнятих управлінських рішень.
24. Прогнозування як ефективний спосіб оптимізації управлінських рішень.
25. Застосування способів моделювання з метою оптимізації управлінських рішень.
26. Вплив зовнішнього середовища на формування комунікаційних процесів в організації.
27. Роль інформації у забезпеченні процесів комунікацій.
28. Застосування ділового етикету у бізнесі.
29. Ситуація як визначальний чинник вибору оптимального стилю керівництва.
30. Проблеми підбору та застосування методів подолання організаційних конфліктів.
31. Методи формування стресостійкості у менеджерів.
32. Організаційні зміни як об'єкт управління.
33. Способи подолання опору організаційним змінам.
34. Технологія управління організаційним розвитком.

35. Проблеми визначення ефективності діючої в організації системи менеджменту.
36. Механізми застосування японських методів менеджменту.
37. Оцінювання можливостей застосування «моделі Гарцбурга» на українських підприємствах.
38. Формування системи мотивування за шведською моделлю.
39. Сутність системи управління за результатами у фінському менеджменті.
40. Особливості технології французького менеджменту.

Завдання для самостійної роботи

Самостійна робота студентів з дисципліни «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.

№ з/п	Назва теми	Задання для самостійної роботи	К-сть год. денна	К-сть год. заочне
1	Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	1. Поясніть, чим відрізняється суб'єкт управлінської діяльності від об'єкту управління. 2. Поясніть методологію менеджменту і на конкретних прикладах охарактеризуйте методи дослідження, що застосовуються у менеджменті. 3. Опишіть основні відмінності між менеджером та підприємцем. 4. Охарактеризуйте роль менеджерів та підприємців у розвитку національної ринкової економіки.	5	9
2	Історія розвитку менеджменту	1. Охарактеризуйте основні етапи розвитку менеджменту та обґрунтуйте послідовність їхнього виникнення. 2. Наведіть основні положення школи наукового управління. 3. Поясніть сутність принципів менеджменту А.Файоля та охарактеризуйте взаємозв'язки між ними. 4. Поясніть, до яких позитивних наслідків призвело застосування методів кількісної школи у менеджменті. 5. Поясніть, що спільного є у вітчизняних та зарубіжних концепціях управління?	5	8
3	Закони, закономірності та принципи менеджменту	1. Дайте стислу характеристику сутності організації як системи. 2. Дайте стислу характеристику концепції життєвого циклу функціонування підприємства (чи організації). 3. Охарактеризуйте фактори внутрішнього середовища організації та розкрийте взаємозв'язки між ними. 4. Поясніть особливості впливу чинників зовнішнього середовища на процес функціонування організації. Наведіть приклади.	4	8

4	Функції та методи менеджменту	<p>1. Поясніть механізм формування методів менеджменту.</p> <p>2. Охарактеризуйте на конкретних прикладах механізм призначення, застосування та види економічних методів менеджменту.</p> <p>3. Дайте стислу характеристику соціально-психологічних методів менеджменту.</p> <p>4. Розкрийте сутність, призначення та роль адміністративних методів менеджменту.</p> <p>5. Проілюструйте на конкретних прикладах взаємозв'язки між функціями та методами менеджменту.</p>	5	9
5	Планування як загальна функція менеджменту	<p>1. Охарактеризуйте сутність, роль та завдання планування як виду управлінської діяльності.</p> <p>2. Порівняйте процеси стратегічного та оперативного планування. Обґрунтуйте їхні спільні та відмінні риси.</p> <p>3. Охарактеризуйте на конкретних прикладах етапи процесу планування.</p>	4	8
6	Організуванн я як загальна функція менеджменту	<p>1. Охарактеризуйте зміст категорій, на яких ґрунтується реалізація функції організування.</p> <p>2. Дайте стислу характеристику основних принципів формування ОСУ.</p> <p>3. Опишіть вимоги, яких слід дотримуватись при формуванні ОСУ.</p> <p>4. Наведіть класифікацію організаційних структур управління.</p>	5	8
7	Мотивування як загальна функція менеджменту	<p>1. Поясніть, у чому полягає зміст механізму мотивації працівників на засадах врахування потреб?</p> <p>2. Порівняйте змістовні та процесійні мотиваційні теорії.</p> <p>3. Розкрийте основні переваги та недоліки почасової, комісійної та відрядної форм оплати праці.</p> <p>4. Опишіть внесок українських вчених у розвиток теорій мотивації.</p>	5	8
8	Контролюван ня як загальна функція менеджменту	<p>1. Поясніть, у чому полягає зміст та особливості контролювання як загальної функції менеджменту.</p> <p>2. Обґрунтуйте класифікацію контролю за різними класифікаційними ознаками.</p> <p>3. Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю на підприємстві.</p> <p>4. Обґрунтуйте необхідність комп'ютеризації контрольних операцій в організації.</p>	4	8
9	Управлінські рішення	<p>1. Розкрийте сутність та основне призначення управлінських рішень.</p> <p>2. Обґрунтуйте класифікацію управлінських рішень за різними класифікаційними ознаками.</p> <p>3. Наведіть конкретні приклади організаційних запрограмованих та незапрограмованих рішень і порівняйте їх.</p>	5	8
10	Інформація та комунікації у менеджменті	<p>1. Розкрийте роль комунікацій у процесі менеджменту.</p> <p>2. Поясніть за допомогою конкретних прикладів сутність комунікаційного процесу.</p> <p>3. Охарактеризуйте зміст, завдання та призначення організаційних комунікацій.</p> <p>4. Обґрунтуйте вплив чинників зовнішнього середовища на формування комунікаційних процесів на підприємстві.</p>	5	8

11	Керівництво та лідерство	1.Поясніть взаємозв'язок між такими категоріями менеджменту, як лідерство, вплив та влада. 2.Поясніть, які чинники зумовлюють в межах керівництва використання впливу через переконання та залучення працівників до управління. 3.Охарактеризуйте існуючі підходи до розуміння суті лідерства. 4.Порівняйте демократичний, авторитарний та ліберальний стилі керівництва.	5	8
12	Управління конфліктами	1.Розкрийте сутність та роль конфлікту в організації. 2.Наведіть основні причини виникнення конфліктів на підприємстві. 3.Розкрийте зміст основних етапів розвитку конфлікту. 4.Охарактеризуйте наслідки організаційних конфліктів. 5.Порівняйте основні методи вирішення конфліктних ситуацій.	4	8
13	Ефективність менеджменту	1.Охарактеризуйте методичні підходи до визначення ефективності менеджменту. 2. Розкрийте проблеми, пов'язані із визначенням соціальної ефективності менеджменту. 3.Охарактеризуйте показники, які відображають організаційну ефективність системи менеджменту.	4	8
Разом			60	106

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 – екзамен.

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 “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.

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, 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) А (90 – 100)	Студент: <ul style="list-style-type: none"> • має всебічні і глибокі знання навчального матеріалу за програмою дисципліни. • засвоїв теоретичні засади та принципи стратегічного управління. • творчо та науково обґрунтовано виконав ІНДЗ. глибоко розуміє основну літературу та сучасні публікації з проблем стратегічного управління.	Студент: <ul style="list-style-type: none"> • вміє вільно виконувати практичні завдання, передбачені програмою. • вміє використовувати додаткову літературу, словники і довідники, грамотно викладати програмний матеріал. • дає вичерпні, повні, грамотні відповіді на програмні запитання. демонструє навички творчого мислення.
4(дуже добре) В (80-89) 4 (добре) С (70-79)	<ul style="list-style-type: none"> • показав повні і достатні знання навчального матеріалу за програмою курсу, здатний до їхнього поповнення та оновлення в процесі подальшого навчання і практичної діяльності. • опрацював основну літературу, рекомендовану програмою, а також додаткову літературу. засвоїв основні завдання і методи науки.	<ul style="list-style-type: none"> • успішно виконав передбачені програмою практичні завдання без істотних зауважень. вміє використовувати на практиці програмні настанови, розв'язувати тестові завдання.
3 (задовільно) D (60-69) 3 (задовільно) E (50-59)	<ul style="list-style-type: none"> • має знання лише основного програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання і наступної роботи за спеціальністю. • ознайомився з основною літературою, рекомендованою програмою. • недосконало дає відповіді на теоретичні питання дисципліни і розв'язує практичні завдання з помилками, але володіє необхідними знаннями для виправлення помилок під керівництвом викладача. 	<ul style="list-style-type: none"> • виконує практичні завдання в межах програмних вимог. допускає неточності, помилки при розв'язанні тестів, відповідях на питання. • не може пов'язати теоретичний матеріал з практичними завданнями.
2 (незадовільно) з можливістю перескладання FX (35-49) 2 (незадовільно) з обов'язковим повторним курсом F (1-34)	<ul style="list-style-type: none"> • не володіє системою знань навчального матеріалу дисципліни. • допускає грубі помилки у відповідях. • має недостатній рівень знань для самостійного оволодіння програмним матеріалом без додаткової підготовки. 	<ul style="list-style-type: none"> • не вміє вирішувати передбачені програмою практичні завдання або допускає принципові помилки у їх виконанні. показує невміння орієнтуватися в основній літературі і нормативних матеріалах.

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
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

Перелік питань до ЗМ 1

1. Розкрийте сутність терміну «менеджмент» і вкажіть його відмінність від терміну «управління».
2. Охарактеризуйте категорійний апарат менеджменту.
3. Поясніть методологію менеджменту і на конкретних прикладах охарактеризуйте методи дослідження, що застосовуються у менеджменті.
4. Охарактеризуйте основні функції менеджерів та підприємців.
5. Сформуйте портрет сучасного менеджера: риси, якості, функції, ролі тощо.
6. Поясніть, у чому полягає необхідність поділу управлінської праці. Обґрунтуйте, що зумовлює вертикальний та горизонтальний поділи праці.
7. Охарактеризуйте роль менеджерів та підприємців у розвитку національної ринкової економіки.
8. Охарактеризуйте основні етапи розвитку менеджменту та обґрунтуйте послідовність їх виникнення.
9. Наведіть основні положення шкіл наукового управління.
10. Поясніть сутність принципів менеджменту А.Файоля та охарактеризуйте взаємозв'язки між ними.
11. Обґрунтуйте необхідність і причини зміщення акцентів з виробничо-технічних на соціальні аспекти в рамках школи психології та людських стосунків.
12. Поясніть, до яких позитивних наслідків призвело застосування методів кількісної школи у менеджменті.
13. Наведіть класифікацію законів менеджменту, які використовуються в управлінській

діяльності.

14. Охарактеризуйте основні закономірності менеджменту.
15. Наведіть класифікацію принципів менеджменту, які відображають прикладний характер управління організаціями.
16. Поясніть дію законів, закономірностей та принципів менеджменту на прикладі конкретної організації (підприємства, установи, групи, відділу).

Перелік питань до ЗМ 2

1. Обґрунтуйте необхідність виокремлення у менеджменті видів управлінської діяльності.
2. Поясніть передумови виникнення функцій менеджменту.
3. Обґрунтуйте класифікацію функцій менеджменту.
4. Поясніть механізм формування методів менеджменту.
5. Охарактеризуйте на конкретних прикладах механізм застосування, призначення та види економічних методів менеджменту.
6. Дайте характеристику соціально-психологічних методів менеджменту та розкрийте їх роль у системі способів впливу на керований об'єкт.
7. Розкрийте сутність, призначення та роль адміністративних методів менеджменту.
8. Проілюструйте на прикладах взаємозв'язки між функціями та методами менеджменту.
9. Охарактеризуйте сутність, роль і завдання планування як виду управлінської діяльності.
10. Наведіть класифікацію основних видів планування.
11. Порівняйте процеси стратегічного та оперативного планування. Що у них спільного, а що відмінного?
12. Охарактеризуйте на конкретних прикладах етапи процесу планування.
13. Охарактеризуйте зміст категорій, на яких ґрунтується реалізація функцій організування.
14. Охарактеризуйте принципи формування ОСУ.
15. Опишіть вимоги, яких слід дотримуватись при формуванні ОСУ.
16. Наведіть класифікацію організаційних структур управління.
17. Сформулюйте основні переваги та недоліки відомих Вам типів ОСУ.
18. Поясніть, на яких основних категоріях базується мотивація.
19. Порівняйте змістовні та процесійні теорії мотивації.
20. Поясніть, що спільного та відмінного є в теоріях потреб А.Маслоу та К.Альдерфера.
21. Обґрунтуйте на конкретних прикладах застосування в організаціях двофакторної теорії Ф.Герцберга та теорії сподівань В.Врума.
22. Поясніть необхідність дотримування основних положень теорії справедливості під час формування систем матеріального та нематеріального стимулювання в організації.
23. Поясніть, у чому полягає сутність та особливості контролювання як загальної функції менеджменту.
24. Охарактеризуйте на конкретних прикладах функції та завдання контролю.
25. Розкрийте зміст чинників підвищення ефективності контролю.
26. Обґрунтуйте класифікацію контролю за різними класифікаційними ознаками.
27. Аргументуйте застосування попереднього, поточного та завершального контролю в організації.
28. Охарактеризуйте на конкретному прикладі етапи процесу контролювання.
29. Порівняйте централізований та децентралізований види контролю.
30. Поясніть, у чому полягає роль функції регулювання в технології менеджменту.
31. Обґрунтуйте особливості здійснення на підприємстві функції менеджменту — регулювання.

Перелік питань до ЗМ 3

1. Розкрийте сутність та основне призначення управлінських рішень.
2. Обґрунтуйте класифікацію управлінських рішень за різними класифікаційними

- ознаками.
3. Охарактеризуйте місце управлінських рішень як категорії менеджменту у процесі управління організацією.
 4. Наведіть конкретні приклади організаційних запрограмованих і незапрограмованих рішень та порівняйте їх.
 5. Поясніть, які чинники впливають на процес прийняття управлінських рішень.
 6. Обґрунтуйте вплив інформаційних обмежень на процес вироблення управлінських рішень.
 7. Розкрийте роль комунікацій у процесі менеджменту.
 8. Охарактеризуйте на конкретних прикладах види комунікацій.
 9. Обґрунтуйте на конкретних прикладах класифікацію інформації.
 10. Поясніть за допомогою прикладів сутність комунікаційного процесу.
 11. Поясніть взаємозв'язок між категоріями менеджменту: лідерство, вплив та влада.
 12. Проілюструйте на конкретних прикладах існуючі форми влади, наведіть переваги і недоліки їх застосування.
 13. Охарактеризуйте існуючі підходи до розуміння суті лідерства.
 14. Порівняйте демократичний, авторитарний та ліберальний стилі керівництва. Вкажіть, за яких обставин їх доцільно застосовувати.
 15. Охарактеризуйте підходи до визначення ефективності менеджменту.
 16. Обґрунтуйте особливості визначення економічної ефективності системи менеджменту.
 17. Розкрийте проблеми, пов'язані із визначенням соціальної ефективності менеджменту.
 18. Охарактеризуйте показники, які відображають організаційну ефективність системи менеджменту.
 19. Охарактеризуйте на конкретних прикладах вплив відповідальності та етики на процес менеджменту.
 20. Розкрийте на конкретних прикладах роль етичної поведінки у взаєминах менеджерів та підлеглих.

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

Основна

1. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. К.: „Магнолія плюс”, Львів: „Новий світ - 2000”, 2003. 336с.
2. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса, Атлант, 2012. 212 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник / 2-е вид., випр., допов. К. : Академвидав, 2007. 464 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / 3-є вид., допов. і перероб. Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка»; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.

5. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.С. Мошек, Л.А. Гомба та ін. К. : Атіка, 2007. 564 с.
6. Мельник О.Г., Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Саніна О.Р. Менеджмент: навч.посіб. Львів: Львівська політехніка, 2012. 240 с.
7. Менеджмент: підручник / зад ред.М.Л.Разу. М.: КНОРУС, 2015. 480 с.
8. Основи менеджменту / за ред. А.А.Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
9. Осовська Г.В., Осовський О.А.Менеджмент: підручник / К.: Кондор, 2015. 563 с.
10. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навч.посібник. Львів: «Тріада плюс», Київ: «Алерта», 2008. 456 с.
11. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: навч. посібник. К.: МАУП, 2007. 488 с.
12. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: навч.посіб. / Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 336 с.
13. Терлецька Н.М., Терлецька Ю.О. Практикум з менеджменту: навч. посібник. Чернівці: Технодрук, 2021. 144с. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1094>
14. *Менеджмент: збірник тестових завдань*. Укл.: Антохов А.А., Галушка З.І., Запихляк В.М., Поченчук Г.М., Терлецька Ю.О. та ін. / За ред. Галушки З.І., Поченчук Г.М. Чернівці. Чернівець. нац. ун-т. 2021. 203 с. <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3136>
15. *Менеджмент і адміністрування: підручник для бакалаврів* / Колектив авторів: к.е.н., доц.Терлецька Н.М.; д.е.н., доц. Антохов А.А.; к.е.н., доц.Терлецька Ю.О.; к.е.н., ас. Грунтковський В.Ю.; д.е.н., доц. Поченчук Г.М.; к.е.н., доц. Запихляк В.М.; к.е.н., доц. Кравець В.І.; к.е.н., доц. Сторощук Б.Д.; к.е.н., доц. Заволічна Т.Р.; к.е.н., ас. Клевчак Л.Л. Чернівці: 2022. 370 с.
16. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник. К.: Алерта, 2015. 492 с.
17. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2012. 583 с.
18. Хміль Ф.І. Менеджмент. К.: Вища школа, 2016. 306 с.
19. Юрик Н.Є. Історія менеджменту: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2015.114 с.

Допоміжна

1. Басва О.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник. К.: ЦУЛ,2007.524 с.
2. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 276 с.
3. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч.посібник. К.: Алерта, КНТ, 2007.516 с.
4. Клівець П.Г. Менеджмент: теорія і практика: навч.посібник. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2005. 346 с.
5. Комарницький І.Ф., Терлецька Ю.О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2015.248 с.
6. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту. К.: ВІРА-Р, 2000. 336с.
7. Мельник А.С. Менеджмент державних установ і організацій: навч.посібник. Тернопіль: Основи, 2006. 317 с.
8. Менеджмент організацій: підручник / Л.І.Федулова, І.В.Сокирник, В.В.Стадник, М.А.Йохна / за ред. Л.І.Федулової. К: Либідь, 2003. 448 с.
9. Менеджмент для магістрів: навч. посіб / за ред. А.А. Єпіфанова. Суми: Університетська книга. 2003. 762 с.
10. Основи менеджменту / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі. К., 2018. 702 с.
11. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика. К.: ЦУЛ, 2013. 370 с.
12. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. Т.: Карт-бланш, 2013. 490 с.
13. Соболь С.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2015. 225 с.
14. Терлецька Ю.О., Каравчук К.В., Миколишин Ю.С. Чинники забезпечення ефективності механізму управління сучасним підприємством. Інфраструктура ринку. Вип. № 27. 2019. С.228-232. http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/37.pdf
15. Терлецька Ю.О., Блауш Л.С., Терентяк Д.П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. *Молодий вчений*. Вип. № 1(77). 2020. С.265-269. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/1/58.pdf>
16. Терлецька Ю.О., Данилюк М.В., Мажар М.І. Адаптація як стратегічний вектор

- управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. Вип. № 1(89). 2021. С.202-206. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2021/1/1.pdf>
17. Терлецька Ю.О. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства. *Молодий вчений*. 2022. №7 (107). С.101-104. <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5398/5291>
 18. Терлецька Ю.О. Забезпечення життєздатності промислового підприємства: управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології*. Випуск № 7 (21). 2023. С.151-158. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/5371/5402>
 19. Терлецька Ю.О. Трансформація системи менеджменту виробничого підприємства у контексті циклічності його розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. Випуск №11 (25). 2023. С.178-185. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/174>
 20. Терлецька Ю.О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск № 54 (2023). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>
 21. Терлецька Ю.О. Управління бізнес-процесами як чинник оптимізації операційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 2. 2024. С.115-119. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.115>
 22. Терлецька Ю.О. Управлінська діагностика: концептуальні положення та пріоритети оптимізації. *Наукові інновації та передові технології*. Випуск № 2 (30). 2024. С.553-561. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30))
 23. Терлецька Ю.О. Управління процесом адаптації суб'єкта підприємницької діяльності до нових викликів. *Молодий вчений*. 2024. №5 (129). С.134-137. <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6202>
 24. Терлецька Ю.О. Бізнес-стійкість суб'єкта господарювання: особливості процесу забезпечення та пріоритети управління. *Бізнес-навігатор*. Випуск № 3 (76). 2024. С.60-64. http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/12.pdf
 25. Терлецька Ю.О. Вплив інноваційної бізнес-моделі на стратегічний розвиток суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2025. №1 (132). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-4>
 26. Терлецька Ю.О. Раціоналізація організаційної структури управління: наукові підходи та механізми реалізації. *Економічний простір*. 2025. № 198. С.258-262. <https://doi.org/10.30838/EP.198.258-262>
 27. Терлецька Ю.О. Вплив цифровізації на процес інноваційно-орієнтованого розвитку виробничого підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 36. С.125-128. <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/820/797>

Інформаційні ресурси

Офіційні сайти органів державного управління України:

1. Державна податкова служба України - <https://tax.gov.ua/>
2. Державна служба статистики України – <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Кабінет Міністрів України – <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
7. Національний банк України – <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/>

Офіційні сайти науково-дослідних інститутів і центрів, пошукових систем:

1. База українського законодавства в Інтернет – www.lawukraine.com
2. Інститут глобальних стратегій – www.igls.com.ua
3. Інформаційний сервер про Україну – www.uazone.net
4. Консорціум економічних досліджень – www.eurasia.org/eerc/kyiv/EERC
5. Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова – www.uceps.org

Офіційні сайти наукових і електронних бібліотек:

1. Електронна бібліотека – www.lib.com.ua
2. Наукова бібліотека Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича - <http://library.chnu.edu.ua/index.php?page=ua>

Політика академічної доброчесності

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

✓ «Етичний кодекс Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича». URL: <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/hkzbr1b2/polozhennia-pro-vyavlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chnu-2025.pdf>