



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення вченої ради університету
30 серпня 2024 року, протокол № 2

Ректор, голова вченої ради університету,
доктор юридичних наук, професор

_____ **Олег ОМЕЛЬЧУК**

М.П.

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни
«КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
для підготовки на першому (освітньому) рівні
здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування

м. Хмельницький
2024

РОЗРОБНИК:

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
кандидатка економічних наук, доцентка
26 серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

СХВАЛЕНО

Рішення кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
27 серпня 2024 року, протокол № 1.

Завідувачка кафедри менеджменту, економіки,
статистики та цифрових технологій,
кандидатка економічних наук, доцентка
27 серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

Деканеса факультету управління та економіки,
кандидатка економічних наук, доцентка

27 серпня 2024 року

_____ Тетяна ТЕРЕЩЕНКО

ПОГОДЖЕНО

Рішення методичної ради університету
29 серпня 2024 року, протокол № 1.

Перша проректорка, голова методичної ради
університету, кандидатка наук з державного
управління, доцентка
29 серпня 2024 року

_____ Ірина КОВТУН

ЗМІСТ

	Стор.
1. Опис навчальної дисципліни	– 4
2. Заплановані результати навчання	– 5
3. Програма навчальної дисципліни	– 6
4. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 10
4.1. Тематичний план навчальної дисципліни	– 10
4.2. Аудиторні заняття	– 10
4.3. Самостійна робота студентів	– 11
5. Методи навчання та контролю	– 11
6. Схема нарахування балів	– 11
7. Рекомендовані джерела	– 12
7.1. Основні джерела	– 12
7.2. Допоміжні джерела	– 13
8. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 14

1. Опис навчальної дисципліни

1. Шифр і назва галузі знань	— 07 Управління та адміністрування
2. Код і назва спеціальності	— 073 Менеджмент
3. Назва спеціалізації	—
4. Назва дисципліни	— Командний менеджмент
5. Тип дисципліни	— вибіркова
6. Код дисципліни	— ППВ.7.41
7. Освітній рівень, на якому вивчається дисципліна	— перший
8. Ступінь вищої освіти, що здобувається	— бакалавр
9. Курс / рік навчання	— четвертий
10. Семестр	— сьомий
11. Обсяг вивчення дисципліни:	
1) загальний обсяг (кредитів ЄКТС / годин)	— 3,0 / 90
2) денна форма навчання:	
аудиторні заняття (годин)	— 36
% від загального обсягу	— 40
лекційні заняття (годин)	— 18
% від обсягу аудиторних годин	— 20
семінарські заняття (годин)	— 18
% від обсягу аудиторних годин	— 20
самостійна робота (годин)	— 54
% від загального обсягу	— 60
тижневих годин:	
аудиторних занять	— 2
самостійної роботи	— 3
3) заочна форма навчання:	
аудиторні заняття (годин)	— 10
% від загального обсягу	— 11,11
лекційні заняття (годин)	— 6
% від обсягу аудиторних годин	— 6,67
семінарські заняття (годин)	— 4
% від обсягу аудиторних годин	— 4,44
самостійна робота (годин)	— 80
% від загального обсягу	— 88,89
тижневих годин:	
аудиторних занять	— 2
самостійної роботи	— 4,5
12. Форма семестрового контролю	— залік
13. Місце дисципліни в логічній схемі:	
1) попередні дисципліни	— ЗПО 7. Психологія ППО 9. Менеджмент ППО 18. Соціальна відповідальність та етика бізнесу
2) наступні дисципліни	— П.4. Переддипломна практика Бакалаврська робота
14. Мова вивчення дисципліни	— українська.

2. Заплановані результати навчання

Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни	Загальні компетентності: ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації. Спеціальні компетентності: СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту. СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань. СК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління
Програмні результати навчання	ПР 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства. ПР 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації. ПР 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. ПР 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації. ПР 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Сутність команда та її головні функції. Тімбілдинг та командна робота

Формування команди. Основні принципи команди: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність. Етапи формування команди. Визначення цілей формування команди. Прийняття рішення про лідерство в команді. Підбір членів команди. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди. Розвиток командної взаємодії. Перетворення групи людей у команду. Завдання лідера. Ефект синергії. Ефективна команда.

Дії, спрямовані на створення міцної команди та покращення її ефективності. Team Development і Team Building. Складові процесу командування. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills). Формування командного духу (team spirit). Формування команди (teambuilding).

Контроль членами колективу власного ставлення до роботи, зусиль і вчинків. Атмосфера в колективі. Якісна комунікація. Вороги успішної команди. Добровільність входження в команду. Колективне виконання роботи. Колективна відповідальність. Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи. Гідна значимість стимулювання команди за кінцевий результат.

Тема 2. Суперництво і співпраця в команді

Необхідність підвищення швидкості прийняття рішень. Забезпечення більшої гнучкості організаційної структури. Зростання складності діяльності. Посилення значення спеціалізації і, як наслідок, необхідність підвищення якості взаємодії. Зростання конкуренції на ринку праці. Необхідність високонадійних систем відбору, підготовки, адаптації, розвитку та стабілізації персоналу. Зростання значення не грошовій мотивації, розвиток теорії залученого менеджменту. Збільшення навантаження (інформаційної, емоційної, фізичної), що призводить до необхідності розвитку системи дублювання, взаємодопомоги та взаємозамінності.

Формування. Сум'яття і конфлікт. Прийняття відповідальності та укладення контракту. Досягнення і звершення. Командні ролі, наявність яких забезпечує максимальну ефективність спільної діяльності, а саме: робоча бджола, генератор ідей, постачальник, керівник, мотиватор, аналітик, натхненник, контролер.

Тема 3. Управління конфліктами в команді

Конфліктні стадії розвитку. Критична маса фактів, що свідчать про недостатню ефективність функціонування злагоди в команді. Модель неформального розподілу впливу і влади. Пасивна, або непряма агресія. Конфліктна стадія групового розвитку. Цільові стратегії в конфліктній ситуації (концепція К. Томаса) і відповідні їм поведінкові моделі. Питання на зміст і уточнення. Взаємодія членів підгрупи зі своїм представником.

Груповий варіант техніки Інкауентер. Обговорення в підгрупах представлених проектів. Презентація результатів обговорення. Підведення проміжних підсумків. Виділення загальних позицій; позицій, за якими при наявності розбіжностей можливість інтеграції досить очевидна; взаємовиключних позицій (проводиться провідним в контакті з групою). Робота з вирішення виявлених протиріч. Фіксація результатів і вибіркомітету для підготовки остаточного проекту контракту.

Критерії оцінки ефективності зворотного зв'язку. Визначення місії команди і короткий виклад командного бачення. Розподіл формальних і неформальних владних повноважень і відповідальності в команді. Відповідальність і влада. Процедура прийняття рішень. Факт прийняття кожним членом команди особистої відповідальності за груповий процес і результат. Принцип й процедура розв'язання конфліктних ситуацій. Розподіл дивідендів, отриманих в результаті роботи команди між її учасниками. Результати роботи. Фліпчарт і копії результатів.

Тема 4. Розвиток командного потенціалу

Основні перепони формування командного потенціалу. Домінування особистих відносин над професійними. Невміння працювати в команді. Надмірний контроль та нечіткий розподіл повноважень. Відсутність досвіду і культури розвитку персоналу. Децентралізація та делегування повноважень. Методи підвищення відповідальності співробітників. Ієрархічний контроль. Користь підприємницького відношення до роботи. Розподіл відповідальності та повноважень. Мотивуючий вплив на співробітників. Підвищення ефективності праці. Бюрократична ієрархічність.

Розвиток лідерського потенціалу. Ставка на розвиток ключових співробітників, а відтак і лідерського потенціалу, на всіх рівнях компанії. Система стимулювання розвитку лідерів в організації. Безперервне практичне навчання всіх сьогоdnішніх та майбутніх лідерів шляхом залучення їх до набору та оцінки персоналу, оцінки та кар'єрного просування співробітників. Розвиток людського потенціалу та виховання майбутніх лідерів. Підхід з позицій особистих якостей. Підхід з позицій поведінки. Ситуаційний підхід.

Лідерство. Управлінське лідерство. Посилення ролі і впливу управління в ствердженні і розвитку певного типу організаційної культури. Побудова ефективної комунікації в організації. Управління і використання потенціалу групової динаміки. Формування робочих груп і команд. Побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин. Сучасна реакція на динаміку зовнішнього середовища і управління змінами. Професійне мислення керівника-лідера.

Тема 5. Корпоративна культура і мотивація членів команди

Корпоративна культура. Мотивація, як елемент корпоративної культури. Переваги від розвитку персоналу на основі культурологічних засад. Матриця „культурного” ризику. Ігнорування культури, яка серйозно заважає ефективній реалізації в життя обраної стратегії. Коригування системи управління до вимог культури організації. Адаптація культури для стратегії. Повна інформація про організацію, що допомагає виявити особисту відповідність їй. Відсіювання претендентів, які можуть негативно впливати на домінуючу в організації культуру. Різновиди переміщення спеціалістів і службовців в організації.

Концепція соціальної відповідальності організації. Формування концепції соціальної відповідальності організації на основі культури, яка діє в організації. Обов'язки організації в межах соціальної відповідальності. Впровадження програм соціальної відповідальності. Корпоративна культура як елемент соціалізації, в процесі якого працівники адаптуються до цінностей організації. Процес соціалізації та усвідомлення працівником корпоративних цінностей організації.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу. Управління мотивацією трудової поведінки. Нормування і тарифікація трудового процесу. Розробка систем оплати праці. Розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі та форм морального заохочення персоналу. Організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом. Теорії мотивації (Ф.Герцберга, А.Маслоу, Д.Ч. Мак-Клелланда).

Тема 6. Забезпечення групової динаміки

Фактори, що визначають ролі в команді. Три групи ролей в команді. Функціональні ролі. Командні ролі. Інтелектуальні ролі. Загальні характеристики ролей. Позитивні характеристики. Допустимі слабкості. Необхідність адекватного і гнучкого розподілу ролей. Оптимальні для співробітників методи роботи.

Стилі керівництва. Співвідношення понять лідерства і керівництва. Роль керівника в побудові організаційної та корпоративної культури. Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Особливості особистості керівника. Прояв культури керівника в моделях його поведінки. Відносини керівник-підлеглий. Культура проведення нарад.

Професійно важливі якості керівника команди (організаційно-психологічний аналіз). Індивідуальна професійна самобутність («своє місце»). Компетенції керівника. Стилі

керівництва. Типологія лідерства. Формальний і неформальний лідер. Функції лідера.

Управлінська команда як лідерський ансамбль. Особистісно-професійні характеристики лідера. Роль лідера у формуванні команди. Лідерство і трансляція цінностей в організації.

Стратегічне мислення керівника (мислення через майбутнє).

Тема 7. Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та ухвалення управлінських рішень

Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та прийняття управлінських рішень. Механізм узгодження окремих дій і інтересів між собою для перебування оптимального режиму функціонування колективу.

Закон дзеркального розвитку спілкування. Закон прогресивного зростання нетерпіння слухачів. Закон зниження інтелекту аудиторії зі збільшенням її чисельності. Закон прискореного поширення негативної інформації. Закон спотворення інформації. Закон емоційної афіліації («зараження»). Закон довіри до зрозумілих висловлювань. Комунікаційні техніки для результативних ділових взаємин. Ефективна комунікація.

«10 настанов ефективного спілкування» (Американська асоціація менеджменту).

Методи групового ухвалення рішення. Метод номінальної групи. Модель Дельф. Процес та методи прийняття управлінських рішень. виробітку і постановку мети. Вивчення проблеми. Вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих рішень. Розгляд варіантів рішень. Вибір і остаточне формулювання рішення. Ухвалення рішення. Доведення рішень до виконання. Контроль за виконанням рішень.

Тема 8. Психологічний тренінг та коучинг в команді

Поняття про коучинг. Управлінські команди в системі управління організацією. Система управління в сучасних організаціях. Актуальність управлінських команд в умовах розвитку структури та суб'єктів управління організацією. Типологія управлінських команд. Фактори ефективності управлінських команд.

Теоретико-методологічні засади коучингу в організації. Управлінський та психолого-педагогічний аналіз поняття «коучинг». Сутність, принципи та технології коучингу. Особливості застосування коучингу у формуванні управлінських команд. Застосування коучингу та інших напрямів професійної психологічної практики в організації

Ділові та організаційно-розумові ігри. Тренінг асертивності. Тренінг комунікативності. Тренінг "Складові гарного настрою". Тренінг особистісного зростання. Тренінг-практикум "Формування у жінок позитивної самооцінки та активних дій у ситуації безробіття". Сфера використання арт-терапії. Психологічний тренінг та коучинг у практиці команди. Коучинг особистої активності.

Тренінг, соціально-психологічний тренінг, тренінгові групи, групове соціально-психологічне навчання, групова психотерапія.

Тема 9. Моніторинг ефективності команд

Посиленні ролі і впливу менеджменту в ствердженні і розвитку певного типу організаційної культури. Побудова ефективної комунікації в організації. Управління і використання потенціалу групової динаміки. Формування робочих груп і команд. Побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин. Сучасна реакція на динаміку зовнішнього середовища і управління змінами.

Об'єктивні цілі і можливості управлінського лідера у формуванні і управлінні командою. Індивідуальні характеристики членів групи, їхні особисті мотиви, компетентність і очікування. Особливості стадії формування команди і процесів групової

динаміки. Організаційні цілі, стратегія, їхній зв'язок з цілями командної діяльності. Вибір управлінським лідером відповідного способу підтримки команди.

Моніторинг та оцінка команди. Розробка показників для моніторингу ефективності

команди. Розробка та підтримка плану управління ефективністю та планів моніторингу і оцінки команди. Підтримка розробки команди. Критерії (індикатори) необхідності вивчення корпоративної культури. Питання визначення заходів, вимірів. Оцінка управлінських навичок. Рейтингові оцінки співробітників. Методи діагностики: тестування, анкетування, опитування, виявлення соціально-психологічного клімату. Побудова профілю корпоративної культури.

4. Структура вивчення навчальної дисципліни

4.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№ теми	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем. (прак).	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Сутність команди та її головні функції. Тімбілдинг та командна робота	8	2	2	–	–	4	8	1	–	–	–	7
2.	Суперництво і співпраця в команді	10	2	2	–	–	6	10	1	–	–	–	9
3.	Управління конфліктами в команді	10	2	2	–	–	6	10	1	–	–	–	9
4.	Розвиток командного потенціалу	10	2	2	–	–	6	10	1	–	–	–	9
5.	Корпоративна культура і мотивація членів команди	10	2	2	–	–	6	10	1	–	–	–	9
6.	Забезпечення групової динаміки	10	2	2	–	–	6	10	–	2	–	–	8
7.	Комунікації в команді: процедури аналізу проблем та ухвалення управлінських рішень	12	2	2	–	–	8	12	1	–	–	–	11
8.	Психологічний тренінг та коучинг в команді	10	2	2	–	–	6	10	–	1	–	–	9
9.	Моніторинг ефективності команд	10	2	2	–	–	6	10	–	1	–	–	9
	Всього годин:	90	18	18	0	0	54	90	6	4	0	0	80

4.2. Аудиторні заняття

4.2.1. Аудиторні заняття (лекції, семінарські заняття) проводяться згідно з темами та обсягом годин, передбаченими тематичним планом.

4.2.2. Плани лекцій з передбачених тематичним планом тем визначаються в підрозділі 1.2 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.2.3. Плани семінарських занять з передбачених тематичним планом тем, засоби поточного контролю знань та методичні рекомендації для підготовки до занять визначаються в підрозділі 1.3 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.3. Самостійна робота студентів

4.3.1. Самостійна робота студентів включає завдання до кожної теми та індивідуальні завдання.

4.3.2. Завдання для самостійної роботи студентів та методичні рекомендації до їх виконання визначаються в підрозділі 1.4 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.3.3. У процесі вивчення навчальної дисципліни студенти виконують індивідуальні завдання у вигляді індивідуальних розрахункових завдань.

4.3.4. Тематика індивідуальних завдань та методичні рекомендації до їх виконання визначаються в підрозділі 1.5 навчально-методичних матеріалів з дисципліни.

4.3.5. Індивідуальні завдання виконуються в межах часу, визначеного для самостійної роботи студентів, та оцінюються частиною визначених в розділі 6 цієї програми кількості балів, виділених для самостійної роботи.

5. Методи навчання та контролю

Під час лекційних занять застосовуються:

- 1) традиційний усний виклад змісту теми;
- 2) слайдова презентація.

На семінарських заняттях застосовуються:

- дискусійне обговорення проблемних питань;
- вирішення ситуаційних та кейсових завдань;
- проведення ділових ігор;
- повідомлення про виконання індивідуальних завдань;
- розв'язок розрахункових завдань.

Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни проводиться у формах:

- 1) усне або письмове (у тому числі тестове) бліц-опитування студентів щодо засвоєння матеріалу попередньої лекції;
- 2) усне або письмове(у тому числі тестове) опитування на семінарських заняттях;
- 3) виконання поточних контрольних робіт;
- 4) розв'язування задач та формулювання висновків за результатами розрахунків;
- 5) захист підготовленого публічного виступу.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі письмового заліку.

Структура залікового білету включає двадцять тестових завдань та розрахункову задачу.

6. Схема нарахування балів

6.1. Нарахування балів студентам з навчальної дисципліни здійснюється відповідно до такої схеми:

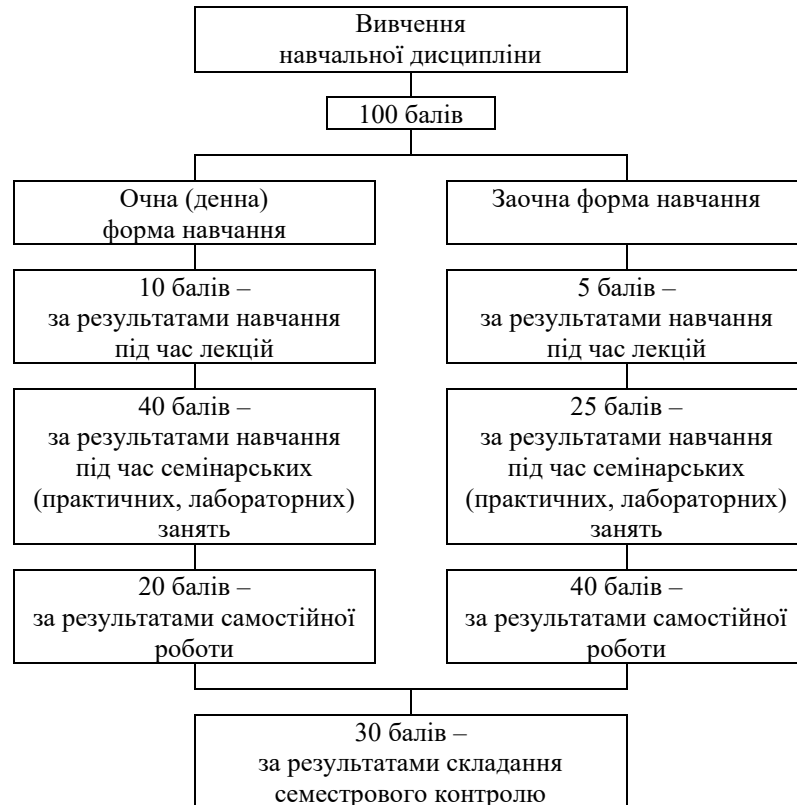


Рис. 6.1. Схема нарахування балів студентам за результатами

6.2. Обсяг балів, здобутих студентами під час лекцій, семінарських занять, самостійної роботи студентів та виконання індивідуальних завдань визначаються в навчально-методичних матеріалах з цієї дисципліни.

7. Рекомендовані джерела

7.1. Основні джерела

1. Вовк О.Б., Зарицька О.Л., Симак А.В. Лідерство та групова динаміка: підручник для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ-2000». 2023. 256 с.
2. Когут І.В., Ільчук П.Г., Якимів А.І. Управління командою проекту: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ-2000». 2023. 154 с.
3. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
4. Сергеева Т. В., Фестеу Д., Роунтрі Г. Лідерство і командна робота : навч. посіб. Харків : ХНУБА, 2017. 124 с. ULR: http://startup.sumdu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/11/IDP_Leadership_ua_d.pdf
5. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 360 с.

7.2. Додаткові джерела

1. Асул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України. 2018. № 11. с. 29-37.
2. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Григорук І. І. Розвиток лідерства та командоутворення у діяльності закладів освіти. *Modern Economics*. 2022. № 35. С. 34-42.

- [https://doi.org/10.31521/modecon.V35\(2022\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-06)
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
 4. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 339-344. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344>
 5. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42.
 6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
 7. Євтушенко Г.І. Сутність команди проекту та особливості її управління. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України* : електронне наукове видання. 2019. № 2. С.67-81. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/Znpuudps/index.html>.
 8. Єлісєєва О.К., Третяк О.О., Узунов В.В. Методи та моделі в управлінні персоналом: Монографія Під. ред. д.е.н., проф. В.М. Узунова, к.т.н. О.К. Єлісєєвої. Дніпропетровськ: «ІМА-прес», 2017. 188 с.
 9. Когут І.В., Ільчук П.Г., Якимів А.І. Управління командою проекту: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ-2000». 2023. 154 с.
 10. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
 11. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С.О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2018. 479 с.
 12. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
 13. Криклій А.С. Фінансування професійного навчання персоналу. *Фінанси України*. 2020. №6. С. 113-118
 14. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.4.34](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34)
 15. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 124-134. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/8826>
 16. Левченко А.О. Демографічні передумови інноваційного розвитку людських ресурсів в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький* : ЦНТУ, 2020. Вип. 5 (38). С. 96-104. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/pdf/5\(38\)/11.pdf](http://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/11.pdf)
 17. Левченко, А. О. Стан і тенденції розвитку людських ресурсів в Україні у вимірі міжнародних порівнянь. *Вісник Чернівецького торговельно- економічного інституту. Економічні науки: зб. наук. пр.* 2018. Вип. 1-2 (69-70). С. 24-30. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/8519>
 18. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-те вид., випр. і дон. К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.
 19. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
 20. Психологія тимбілдингу: навч. посіб. / О.Г. Романовський, В.В. Шаполова, О.В. Квасник, Т.В. Гура ; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
 21. Семикіна М.В., Дудко С.В., Орлова А.А. та ін. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
 22. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. К. : Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с.

23. Тімбідлінг: як створити команду мрії. URL: <https://www.vinnitsa.info/news/timbildinh-yak-stvoryty-komandu-mriyi.html>.
24. Управління командами і лідерство : опорний конспект лекцій. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/nmkd/4093-upravlinnia-komandamy-i-liderstvo>
25. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : IBV Луцького НТУ, 2018. 404 с.
26. Черкашина М.В. Лідерство як провідне явище сучасного світового середовища. / Черкашина М.В. // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. №61, 2018. с. 197-203.
27. Critical review of global leadership literature: Toward an integrative global leadership framework. Park S. et al. Human Resource Development Review. 2018. Vol. 17 (1). P. 95–120. DOI: 10.1177/1534484317749030.
28. Levchenko A., Horpynchenko O. Impact of lifelong learning on Innovative Process in Countries' Economy. Central European Conference in Finance and Economics (CEFE2017) (Web of Science) <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/7170>
29. Team Building Games, Training, Ideas and Tips. URL: <https://www.businessballs.com/team-management/team-building-games-training-ideas-andtips/London>

8. Інформаційні ресурси в Інтернеті

- | | |
|--|--|
| 1. http://www.rada.gov.ua | – Веб-портал Верховної Ради України |
| 2. http://www.president.gov.ua | – Веб-портал Адміністрації Президента України |
| 3. http://www.kmu.gov.ua | – Веб-портал Кабінету Міністрів України |
| 4. http://nbuv.gov.ua/ | – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського |
| 5. http://gntb.gov.ua/ua/ | – Веб-сайт Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України |
| 6. http://www.ounb.km.ua/ | – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки |
| 7. http://www.adm.km.ua/ | – Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації |
| 8. http://www.ccl.org/ | – Електронні новини Центру Креативного Управління (Center for Creative Leadership) |
| 9. http://www.management.com.ua . | – Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua. |