



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
«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
27 серпня 2024 року

_____ Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

СХВАЛЕНО

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

Завідувачкаа 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
28 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	– 8
4. Структура вивчення навчальної дисципліни	– 16
4.1. Тематичний план навчальної дисципліни	– 16
4.2. Аудиторні заняття	– 17
4.3. Самостійна робота студентів	– 17
5. Методи навчання та контролю	– 17
6. Схема нарахування балів	– 18
7. Рекомендовані джерела	– 18
7.1. Основні джерела	– 18
7.2. Допоміжні джерела	– 20
8. Інформаційні ресурси в Інтернеті	– 21

1. Опис навчальної дисципліни

1. Шифр і назва галузі знань	– 07 Управління та адміністрування
2. Код і назва спеціальності	– 073 Менеджмент
3. Назва спеціалізації	– спеціалізація не передбачена
4. Назва дисципліни	– Менеджмент
5. Тип дисципліни	– нормативна
6. Код дисципліни	– ППО 9.
7. Освітній рівень, на якому вивчається дисципліна	– перший
8. Ступінь вищої освіти, що здобувається	– бакалавр
9. Курс / рік навчання	– другий
10. Семестр	– третій, четвертий
11. Обсяг вивчення дисципліни:	
1) загальний обсяг (кредитів ЄКТС / годин)	– 9,5 / 285
2) денна форма навчання:	
аудиторні заняття (годин)	– 102
% від загального обсягу	– 42,5
лекційні заняття (годин)	– 48
% від обсягу аудиторних годин	– 20
семінарські заняття (годин)	– 54
% від обсягу аудиторних годин	– 22,5
самостійна робота (годин)	– 138
% від загального обсягу	– 57,5
тижневих годин:	
аудиторних занять	– 3/3,5
самостійної роботи	– 4/4
3) заочна форма навчання:	
аудиторні заняття (годин)	– 30
% від загального обсягу	– 12,5
лекційні заняття (годин)	– 16
% від обсягу аудиторних годин	– 6,67
семінарські заняття (годин)	– 14
% від обсягу аудиторних годин	– 5,83
самостійна робота (годин)	– 210
% від загального обсягу	– 86,67
тижневих годин:	
аудиторних занять	– 4
самостійної роботи (на 2 семестри, год)	– 210
курсова робота (кредитів ЄКТС / годин)	1,5/45
12. Форма семестрового контролю	– екзамен 3 семестр, екзамен 4 семестр
13. Місце дисципліни в логічній схемі:	
1) попередні дисципліни	– ЗПО 1. Економічна теорія ЗПО 7. Психологія ППО 1. Історія менеджменту
2) наступні дисципліни	– ППО 14. Операційний менеджмент ППО 15. Тайм менеджмент та організація управлінської діяльності ППО 17. Маркетинг

ППО 18 Соціальна відповідальність та етика бізнесу
 ППО 19. HR-менеджмент
 ППО 20. Економіка і фінанси підприємства
 ППО 22. Бізнес-планування та основи проектного менеджменту
 ППО 23. Управління інноваціями
 ППО 26. Економічне обґрунтування управлінських рішень/
 ППО 27. Тренінг-курс «Лідерство та командна робота»
 ППО 28. Стратегічне планування
 ППО 29. Тренінг-курс «Менеджмент комунікацій і медіація»

14. Мова вивчення дисципліни

– українська.

2. Заплановані результати навчання

Програмні компетентності, які здобуваються під час вивчення навчальної дисципліни	Загальні компетентності: ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності. ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями. ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні. ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації. ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність). ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів). Спеціальні (фахові, предметні) компетентності: СК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації СК 2. Здатність аналізувати результати діяльності бізнес-структур, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. СК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними. СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту. СК 6. Здатність діяти соціально-відповідально і свідомо. СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту СК 8. Здатність планувати діяльність бізнес-структур та управляти часом. СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.
Програмні результати навчання	ПР 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства. ПР 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування

	управлінських рішень. ПР 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації. ПР 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень. ПР 7. Виявляти навички організаційного проектування. 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 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації. ПР 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.
--	---

Після завершення вивчення дисципліни здобувач повинен продемонструвати такі результати навчання:	
1. Знання	
1.1)	відтворювати визначення понятійно-термінологічного апарату менеджменту;
1.2)	називати закони менеджменту;
1.3)	характеризувати сучасні принципи управління;
1.4)	встановлювати зв'язок між функціями менеджменту;
1.5)	описувати інтегровані підходи до управління
2. Розуміння	
2.1)	пояснювати зміст дефініцій основних термінів, що розкривають суть менеджменту;
2.2)	класифікувати методи менеджменту;
2.3)	будувати організаційні структури управління;
2.4)	пояснювати теорії мотивації;
2.5)	з'ясовувати базові аспекти керівництва та лідерства
3. Застосування знань	
3.1)	будувати ефективну систему контролю;
3.2)	планувати роботу структурного підрозділу та організації на коротко,ю середньо та довгострокову перспективу;
3.3)	визначати наслідки прийняття управлінських рішень;
3.4)	знаходити оптимальні умови використання стилів управління;
3.5)	розробляти програми мотивації персоналу організації.
4. Аналіз	
4.1)	аналізувати умови прийняття управлінських рішень;
4.2)	порівнювати теорії мотивації;
4.3)	здійснювати розподіл завдань між виконавцями;
4.4)	співвідносити теорії лідерства;
4.5)	визначати ефективність системи комунікації в менеджменті
5. Синтез	
5.1)	проектувати систему комунікацій організації;
5.2)	узагальнювати сучасні підходи до управління організацією;
5.3)	установлювати зв'язок між компонентами середовища організації;
5.4)	розробляти систему планів організації;
5.5)	інтегрувати сучасні підходи в практику управління організаціями
6. Оцінювання	
6.1)	оцінювати ефективність менеджменту організації;

6.2)	аргументувати вибір альтернативних рішень;
6.3)	визначати ефективність системи контролю;
6.4)	вимірювати організаційну ефективність;
6.5)	обирати систему мотивації праці персоналу
7. Створення (творчість)	
7.1)	створювати сучасні системи мотивації праці;
7.2)	розробляти сучасні системи контролю;
7.3)	проектувати системи управління організаціями із врахуванням сучасних течій;
7.4)	пропонувати новітні системи стимулювання праці;
7.5)	пропонувати власні варіанти ведення соціально відповідального бізнесу

3. Програма навчальної дисципліни

ЧАСТИНА 1. ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності. Менеджмент як наука управління, мистецтво управління, функції та процес управління, органи управління, групи людей, котрі управляють організацією. Рівні менеджменту. Ролі менеджерів. Об'єкт менеджменту. Суб'єкт менеджменту. Предмет менеджменту.

Методи досліджень в менеджменті. Основні групи методів дослідження: аналіз об'єкта дослідження, моделювання, науковий експеримент, соціологічні методи. Діалектичний підхід. Конкретно-історичний підхід. Системний підхід. Види моделей: вербальні (словесні), фізичні, аналогові, тренажери, математичні моделі. Експеримент. Умови проведення експерименту. Методи соціологічних досліджень (опитування, тестування, соціометрія та ін.). Аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія, абстрагування і конкретизація.

Тема 2. Історія розвитку менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Періоди формування менеджменту: емпіричний і теоретичний. Етапи у становленні управлінської науки (управлінські революції).

Класичні теорії менеджменту. Школа наукового управління (раціоналістична). Фредерік Тейлор. Принципи управлінської науки. Генрі Гант. Діаграма Ганта. Френк та Ліліан Гілбрети: пошук «єдиного найкращого методу виконання робіт». Впровадження у практику менеджменту вимірювальних методів та інструментів. Гарінгтон Емерсон. Принципи ефективності діяльності людини. Школа раціональної бюрократії. Макс Вебер. Бюрократичні структури управління. Школа адміністративного управління. Анрі Файоль. Процесуальний підхід до управління. 14 принципів адміністративного управління.

Неокласичні теорії менеджменту. Мері-Паркер Фоллет. Концепція лідерства. Школа людських стосунків. Честер Барнард. Дослідження неформальної організації у межах формальної. Теорія прийняття влади Елтон Мейо. Хоторнський експеримент. Школа людських ресурсів. Абрахам Маслоу. Теорія ієрархії потреб Маслоу. Дуглас Мак-Грегор. Теорія Х і теорія Y. Поведінкова школа, або біхевіористська. Фредерік Герцберг. Теорія двох факторів Герцберга. Кріс Арджіріс. Девід Мак-Клелланд. Теорія набуті потреб.

Школа науки управління. Кількісний підхід до менеджменту. Використанні математики, статистики, а також інформаційного забезпечення з метою розроблення та обґрунтування управлінських рішень.

Еволюція сучасних підходів та інструментів менеджменту. Основні підходи до сучасних концепцій менеджменту. Основні ідеї ситуаційного менеджменту. Комплексний підхід щодо вибору концепції управління людськими ресурсами в організації. Концепції системного, ситуаційного, адаптивного, антисипативного, антикризового, інноваційного, проектного менеджменту.

Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Інтегровані підходи до управління. Системний підхід. Сутність та характеристики системи: цілісність, взаємопов'язаність, синергізм, адаптивність, гомеостатичність. Ситуаційний підхід. Процесний підхід. Процес управління та управлінський цикл.

Закони менеджменту: закон спеціалізації управління, закон інтеграції управління, закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління, закон демократизації управління, закон економії часу в управлінні, закон пропорційного розвитку систем управління.

Система закономірностей менеджменту: відповідність організації та управління стану розвитку суспільства; диверсифікація виробництва та управління; співвідносність керуючої і керованої систем; децентралізація і демократизація управління.

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Принципи управління в межах класичного підходу до управління. Принципи наукового менеджменту Ф. Тейлора. Принципи управління Г. Емерсона. Принципи адміністративного управління А. Файоля.

Класифікація принципів менеджменту: загальні, організаційні, локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності.

Загальні принципи менеджменту (принцип наукової обґрунтованості, принцип ефективності, принцип оптимальності, принцип постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту, принцип плановості, принцип єдності цілей, принцип цілісності системи менеджменту, принцип матеріального і морального стимулювання праці, принцип гнучкості організаційних структур).

Організаційні принципи менеджменту (принцип функціональної дефініції, скалярний (безумовної відповідальності) принцип, принцип рівня повноважень, принцип єдиноначальності, принцип безумовної відповідальності, принцип паритету повноважень і відповідальності, принцип делегування повноважень, принцип діапазону управління, принцип прямого керівництва, принцип відповідності завдань).

Тема 4. Організації як об'єкт управління. Середовище функціонування організацій

Сутність та види організацій. Основні характеристики організацій. Властивості організацій (композиційність, адаптивність, комбінаторність, селективність, інгресивність, кон'югованість, кореляційність, егресивність, емерджентність, обмеженість, репродуктивність, інваріантність, інтегративність. Поділ загальної роботи в організації. Формальні і неформальні організації. Комерційні і некомерційні організації.

Внутрішнє середовище організації: поняття та базові складові. Технологія. Рівні мінливості технологій. Взаємозв'язок виробничих технологій і організаційних структур. Людські ресурси в організації. Організаційні структури управління. Цілі організації.

Зовнішнє середовище організації. Властивості зовнішнього середовища: взаємопов'язаність факторів, складність, рухомість, невизначеність. Аналіз зовнішнього середовища. SWOT-аналіз. PEST-аналіз.

Мікросередовище організації. Постачальники. Закони і державні органи. Конкуренти. Споживачі. Трудові ресурси.

Макросередовище бізнесу. Статичні фактори (природно-кліматичні, географічні, культурно-історичні) і динамічні фактори (демографічні і соціальні зміни, економічна і політична ситуація, матеріально-технічні, соціальні й екологічні). Вплив воєнного стану на функціонування сучасних організацій.

Взаємодія організації зі стейкхолдерами. Аналіз стейкхолдерів. Матриця стейкхолдерів. Карта стейкхолдерів

Адаптація організації до ринкового середовища. Активна адаптація. Пасивна адаптація. Реструктуризація діяльності організації. Реінжиніринг.

Тема 5. Функції та методи менеджменту

Поняття функцій менеджменту. Функції організації. Технічна функція. Комерційна функція. Фінансова функція. Бухгалтерська функція. Захисна функція (безпеки). Адміністративна функція. Функції менеджменту.

Класифікація та характеристика функцій менеджменту.

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця в Загальні функції (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання). Конкретні функції менеджменту. Об'єднувальна функція менеджменту.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління. Класифікація за напрямком впливу на керований об'єкт (методи прямого впливу, методи непрямого впливу). Класифікація за способом врахування інтересів працівників (методи матеріального впливу; методи владного впливу; методи морального впливу). Класифікація за формою впливу (кількісні методи; якісні методи). Класифікація за характером впливу: (економічні; адміністративні; соціально-психологічні; правові).

Економічні методи менеджменту. Методи прямого економічного впливу (організаційно-виробниче планування, цільові комплексні програми організацій, бізнес-планування, комерційний розрахунок, система внутрішніх економічних регуляторів). Методи побічного економічного регулювання (загальнодержавні (галузеві) комплексні цільові програми, система загальнодержавних, місцевих і внутрішніх економічних регуляторів господарської діяльності). Планування у менеджменті. Економічний план. Економічні стимули. Бюджет. Комплексна цільова програма. Економічні регулятори господарської діяльності.

Адміністративні методи менеджменту. Методи адміністративного впливу. Форми розпорядчого впливу (директива, постанова, наказ, розпорядження, резолюція. Виконавча дисципліна.

Соціально-психологічні методи менеджменту. Соціальні плани. Моральні стимули. Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них. Соціальний прогноз. Пошукове соціальне прогнозування. Нормативне соціальне прогнозування. Оцінювання прогнозу. Соціальне регулювання.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Планування як вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей і майбутнього стану організації, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення. Класичні принципи планування: єдність, безперервність, гнучкість, точність, участі. Сучасні принципи планування: принцип послідовності планів (стратегічних, поточних, тактичних і оперативних), принцип системності, принцип систематичності, принцип соціальної орієнтації планів, принцип економічної обґрунтованості планів, принцип узгодженості, принцип варіативності плану, принцип збалансованості плану.

Класифікація планів: за методами і технологіями (ітеративне, нормативне та індикативне планування), за функціями (виробничі (виробництво продукції), комерційні (збут продукції, матеріально-технічне забезпечення), інвестиційні, плани з праці та заробітної платні, плани соціальної підтримки), за рівнями управління (плани організацій, цехів, підрозділів, дільниць, бригад, індивідуальні плани робіт); залежно від змісту, мети і завдань (стратегічне, тактичне, оперативне).

Класифікація цілей організації: за належністю до фаз життєвого циклу організації (створення, функціонування і розвитку); за масштабами охоплення діяльністю (глобальні, загальні та локальні); за періодом встановлення (стратегічні, тактичні, оперативні); за своєчасністю постановки (актуальні, малозначущі, другорядні); за ієрархічністю (головні і забезпечуючі; цілі організації та цілі підрозділів) за змістом (економічні, організаційні, технічні, соціальні, наукові); за функціями (маркетингу, кадрові, виробничі, інноваційні, фінансові); за відношенням одна до одної (гармонійні, індиферентні, конкуруючі, антагоністичні). Процес постановки цілей. «Дерево цілей». МВО - management by objectives. Основні принципи МВО: каскадний розподіл організаційних цілей і завдань; виокремлення конкретного завдання для кожного виконавця; участь працівників у процесі прийняття рішень; визначення часових періодів для завдань; оцінювання продуктивності та забезпечення зворотного зв'язку. Принципи SMART при формулюванні цілей: конкретність (англ. *specific*) для організації або її підрозділу; вимірність (англ. *measurable*); досяжність

(англ, *achievable*); обґрунтованість і послідовність (англ, *relevant*); чіткі терміни виконання (англ, *time-based*).

Система планів підприємства: стратегічний (генеральний) план. загальнокорпоративний середньостроковий (тактичний) план; стратегічні плани окремих ділових одиниць, що входять до складу фірми; оперативні плани; програми (плани-програми), проекти.

Планування роботи менеджера. Принцип Парето. Метод АБВ. Особистий негативний баланс. Хронофаги (поглиначі часу).

Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту

Сутність організаційної діяльності. Поняття організовування та організаційної діяльності. Повноваження. Види повноважень: лінійні, функціональні, штабні. Складові організаційного процесу (поділ праці; департаменталізація; делегування повноважень; створення механізмів координації; скалярний процес).

Види та типи організаційних структур. Структура управління. Організаційна структура управління. Класифікація організаційних структур управління підприємством. Переваги та недоліки основних видів організаційних структур управління. Вертикальний (ієрархічний, бюрократичний) тип організаційної структури управління. Горизонтальні оргструктури (матрична, проєктна). Мережевий тип організаційних структур. Структура організації, орієнтованої на стратегічне управління.

Проектування організаційних структур управління. Підходи до проектування організації: бюрократичний (механістичний) та біхевіористичний (органічний). Основні етапи в побудові організації. Вимоги при проектуванні організаційної структури управління (оптимальність, оперативність, гнучкість, надійність, простота, економічність, спеціалізація) Методи проектування організаційних структур управління: аналогій; моделювання; експертний метод; метод структуризації цілей; організаційне нормування (регламентування). Матриця відповідності «тип організації – тип організаційної структури»

Процес реалізації організаційних змін. Сутність організаційних змін. Передумовами успішної реалізації організаційних змін. Модель Курта Левіна проведення організаційних змін: розморожування; проведення зміни; заморожування. Теорія Е і теорія О.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Сутність мотивування. Модель мотивування через потреби. Зміст і взаємозв'язок категорій «інтерес», «мотив», «стимул», «стимулювання». Суттєві характеристики інтересу. Пасивні й активні інтереси. Безпосередній інтерес до предмета та опосередкований інтерес до предмета. Функції, що виконують мотиви в трудовій діяльності: орієнтувальна; змістова; спонукальна; узгоджувальна; соціально-спрямувальна. Мотиваційний профіль (структура) особистості. Широта (багатство) мотивів. Ієрархічність мотивів. Мотиваційне ядро. Гнучкість мотиваційного профілю. Класифікація мотивів. Порогове значення стимулу. Класифікація стимулів.

Мотивація та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення. Підкріплювальна (підсилювальна) мотивація, соціально-психологічна мотивація, примусова мотивація. Самомотивація. Спрямованість мотивації. Сила мотивації. Мотиватори. Мотиваційний процес та його етапи. Винагорода. Внутрішня винагорода. Зовнішня винагорода. Мотиваційне вигорання.

Теорії мотивації. Теорії змісту мотивації: Теорія ієрархії потреб А.Маслоу, теорія К. Альдерфера, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. Теорії процесу мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, комплексна мотивації Л. Портера і Е. Лоулера, теорія визначення цілей, концепція партисипативного управління. Теорія підтримки бажаної поведінки.

Розроблення системи мотивування в організації. Класифікація матеріальних стимулів до праці та способи зміни сили їх дії. Грошове та негрошове стимулювання. Ефективність

матеріальних стимулів. Бенефіти. Додаткові умови роботи. Іміджеві та індивідуальні стимули. Соціальний пакет: сутність, значення. Benefits, fringe benefits, perquisites, perqs (або perks). Співвідношення переліку виплат, що належать до заробітної плати та формують соціальний пакет. Пільги. Опції соціального пакету.

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Принципи контролю (відповідності, системності, неперервності, об'єктивності, незалежності, транспарентності, ефективності, науковості, плановості, відповідності).

Види управлінського контролювання. За змістом (фінансовий, виробничий, маркетинговий). За характером відносин між керівниками та підлеглими (внутрішній, зовнішній). За сутністю завдання (лінійний, функціональний, операційний). За якісними характеристиками (одиничний, множинний, багатофункціональний). За етапами проведення (попередній (діагностичний та терапевтичний контроль), поточний контроль (спрямовуючий та фільтруючий контроль), підсумковий (завершальний) контроль).

Етапи процесу контролювання. Встановлення стандартів і критеріїв. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами (визначення масштабу відхилень; вимірювання результатів; передавання інформації про отримані результати; оцінювання досягнутих результатів). Прийняття рішень про коригування дій.

Система контролю. Проектування системи контролю (визначення завдання контролю; визначення об'єкта і предмета контролю; визначення суб'єкта контролю; вибір типу контролю; вибір засобів контролю; визначення межі; визначення типових коригуючих дій. Характеристики ефективної системи контролю: точність і достовірність, своєчасність, економічність, гнучкість, обґрунтованість критеріїв і їх множинність, об'єктивність, стратегічна спрямованість, зв'язок із винагородою, орієнтованість на людський фактор.

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Регулювання як вид управлінської діяльності.

Види регулювання. Стабілізуюче регулювання. Встановлення організаційно-соціальних правил, точних розпоряджень до дії, обмежень у діяльності й поведінці працівників підприємства. Принципи стабілізуючого регулювання: дотримання регламентів і директив. Види стабілізуючого регулювання (безпосереднє регулювання, регулювання на основі норм і за допомогою інструктування). Розпорядницьке регулювання. Дисциплінарне регулювання. Організація процесу регулювання.

Етапи процесу регулювання. Регламенти, норми, інструкції. Зіставлення величини відхилення із припустимими нормами. Вироблення адекватної регулювальної дії. Усунення відхилень. Перегляд стандартів.

ЧАСТИНА 2. ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 11. Управлінські рішення в менеджменті

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Прийняття рішення. Суб'єкти ухвалення управлінського рішення.

Класифікація управлінських рішень. За функціональним призначенням (планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні). За змістом (економічні, соціальні, технічні, наукові). За характером дій (директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвольні). За часом дії (стратегічні, тактичні, оперативні). За напрямом впливу (внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування). За способом прийняття (індивідуальні, колегіальні, колективні). За рівнем прийняття рішень (організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби, окремі працівники). За ступенем ефективності

(оптимальні, раціональні). За методами підготовки (креативні, евристичні, репродуктивні). За ступенем структурованості (структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані).

Умови прийняття управлінських рішень. Право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність. Функції управлінського рішення. Скеровуюча функція. Координуюча функція. Мобілізуюча (стимулююча) функція.

Моделі прийняття управлінських рішень: класична; поведінкова; ірраціональна.

Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.. Методи вивчення проблеми (діагностування). Методи економічного аналізу. Метод абсолютних, відносних та середніх величин. Метод порівняння. Метод групувань. Індексний метод. Балансовий метод. Способи елімінування (виключення). Аналіз беззбитковості. Методи прогнозування. Кількісні та якісні методи прогнозування. Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей). Евристичні методи. Індивідуальні евристичні методи (ключових запитань, інверсії, ідеалізації, вільних асоціацій, морфологічного аналізу). Групові евристичні методи («розумова атака», «конференція ідей», метод Дельфи). Логіко-формалізовані методи прийняття рішень (метод побудови «дерева рішень», платіжна матриця, аналіз чутливості, метод Монте-Карло). Методи оцінювання варіантів рішення. Цільова функція. Методи реалізації рішення. Мережеві графіки. Методи контролю.

Алгоритм ухвалення управлінських рішень. Етапи ухвалення рішень (діагностика проблеми; вибір критеріїв та обмежень для ухвалення рішень; виявлення альтернатив; оцінювання альтернатив; ухвалення рішень; реалізація рішень; контроль виконання рішення). Реалізація управлінського рішення. Контроль виконання управлінського рішення Функції, які вирішуються за допомогою контролю виконання управлінського рішення (діагностична, зворотного зв'язку, орієнтовна функція, стимулювальна функція, коригувальна функція). Ефективність управлінського рішення. Штучний інтелект в процесі обґрунтування управлінських рішень.

Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті

Інформація, її види та роль у менеджменті. Класифікація інформації та вимоги до неї. За характером, сферами виникнення, призначенням та формами фіксації інформацію, що використовується в управлінні виробничо-господарськими організаціями.

Характеристика носіїв інформації. Машинні носії. Паперові носії. Операції з інформацією: передавання, перетворення, оброблення, зберігання, оцінювання, використання, а в деяких випадках і знищення.

Вимоги, що висуваються до інформації (точність, чітка періодичність надходження, своєчасність (оперативність), повнота (достатність), корисність, доступність).

Поняття і характеристика комунікацій. Мета комунікацій. Комунікаційний процес, його елементи та етапи. Елементи комунікаційного процесу: відправник; повідомлення; канал; отримувач; зворотній зв'язок. Модель комунікації як дії. Модель комунікації як процесу. Етапи комунікаційного процесу: зародження ідеї; кодування інформації і вибір каналу передавання; передавання ідеї; декодування; здійснення зворотного зв'язку.

Перешкоди в комунікаціях: вибіркове сприйняття; семантичні перешкоди; соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення; невербальні перешкоди; інформаційні перевантаження; слабкий зворотний зв'язок. Засоби усунення комунікативних бар'єрів.

Тема 13. Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівник. Ролі керівника: адміністратор, організатор, спеціаліст, громадський діяч, вихователь. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Лідерство. Відмінність лідерства і керівництва. Формальне і неформальне лідерство.

Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Влада примусу. Влада винагороди. Законна влада. Експертна влада. Влада інформації. Харизматична (еталонна) влада. Форми впливу: навіювання, переконання, прохання, погрозу, підкуп, наказ.

Теорії лідерства. Підхід з погляду особистих рис людини. «Конституціональна теорія». Дослідження У. Беніса. Підхід з позиції поведінки лідера. Стиль керівництва. Дослідження К. Левіна. Концепції Х та У Д. Мак-Грегора. Система стилів Р. Лайкерта. Управлінська решітка Блейка — Моутона

Ситуаційний підхід до керівництва. Модель Ф. Фідлера. Теорія «життєвого циклу» П. Герсі і К. Бланшара. Теорія «шлях-мета» Р. Хауза і Т. Мітчела. Ситуаційна модель прийняття рішень Врума-Йеттона.

Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Авторитарний стиль, Демократичний стиль. Ліберальний стиль.

Нові концепції лідерства. Концепція атрибутивного лідерства. Концепція харизматичного лідерства. Концепція перетворювального, реформаторського лідерства .

Емоційна компетенція менеджера. Індивідуально-психологічний компонент. Комунікативно- креативний компонент. Професійно-діловий компонент. Соціально-груповий компонент. Методи формування функціонально адаптованого менеджера. Якості функціонально адаптованого менеджера

Тема 14. Управління групами і командами в організації

Типи груп і команд в організації. Різновиди груп: умовні, реальні, великі, малі, формальні, неформальні, цільові, референтні. Команда в організації. Категорії команд залежно від поставлених цілей: дорадча (рада, «круглий стіл», групи, займаються залученням працівників у процес управління); виробнича (виробничі бригади, ремонтні бригади, групи обробки даних); проектна (дослідна група, група планування, інженерна група, цільова група); група дій (спортивна команда, група для розваг, експедиція, команда на переговорах).

Крос-функціональна команда. Інтактна команда. Різновиди команд ефективності взаємодії членів: робоча команда; псевдокоманда; потенційна команда; реальна команда; високоефективна команда. Функціональні команди, команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокеровані команди.

Сучасні моделі управління формальними і неформальними групами. Формальні групи. Типи формальних груп: група керівників; функціональна група; виробнича група; комітет. Неформальна група. Причини утворення неформальних груп можуть бути різні:

Фактори ефективності роботи формальних і неформальних груп. Розмір групи. Склад групи. Групові норми. Згуртованість. Групова одностійкість. Конфліктність. Статус членів групи

Управління конфліктами в організації. Конфлікти в організації. Предмет конфлікту. Об'єкт конфлікту. Суб'єкт конфлікту. Визначення типів та причин конфлікту. Конструктивні і деструктивні конфлікти, Засоби впливу на учасників конфлікту для вирішення конфлікту: засоби переконання; нав'язування норм; матеріальне стимулювання; використання влади; компроміс

Способи активізації роботи груп і команд. Основні причини пасивності груп та команд. Модель мотивації ARCS.

Тема 15. Етика управління та імідж організації

Поняття та види етики управління Етичні норми. Постійний комітет з етики. Проведення соціальних ревізій. Навчання етичної поведінки Сучасні загальні етичні принципи етики управління.

Підходи до формування суспільно позитивного іміджу організації. Об'єктивна і суб'єктивна, матеріальна та нематеріальна складові іміджу. Вимоги до позитивного іміджу організації: адекватність, оригінальність, гнучкість, адресність. Економічне обґрунтування

формування суспільно позитивного іміджу організації

Елементи іміджу підприємства. Індикатори складових іміджу.

Кодекси організаційної поведінки. Стандарт розробки кодексу організаційної поведінки. Функції організаційних кодексів: управлінська; розвиток корпоративної культури; репутаційна. Складові організаційних кодексів.

Соціальні проекти та ініціативи для забезпечення суспільно позитивного іміджу організації. Вибір суспільно корисної справи. Просування доброчинної справи. Доброчинний маркетинг. Соціальний маркетинг. Філантропія. Волонтерська робота. Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу.

Тема 16. Управління організаційними змінами

Сутність та природа організаційних змін. Підходи до тлумачення терміну «організаційні зміни». Управління організаційними змінами.

Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Види змін. Фактори змін в організації. Сфери змін: основна структура, завдання діяльності, застосовувана технологія, управлінські процеси і структури, організаційна культура, людський фактор, ефективність роботи організації, зміни в престижі й репутації організації. Індивідуальні, групові (командні) зміни та зміни організації в цілому. Необхідність організаційних змін. Планові та ситуаційні зміни. Пристосувальні зміни. Радикальні зміни. Еволюційні – революційні зміни. Епізодичні та постійні. Зміни розвитку, перехідні зміни, трансформаційні зміни. Локальні постійні зміни, локальні епізодичні зміни, загальні постійні зміни, загальні епізодичні зміни.

Основні методи проведення змін в організаціях. Незаплановані зміни; планована перебудова; нав'язані зміни; зміни за участю; зміни з використанням переговорів.

Сучасні концепції організаційних змін. Механістична та органічна концепції змін. Модель змін К. Левіна. Модель змін Р. Баллока і Д. Баттена. Модель узгодження Д. Надлера і М. Тушмана. Чотирирівнева модель змін Д. Ноера.

Тема 17. Ефективність менеджменту

Ефективність та результативність управління. Ефективність менеджменту. Види ефективності менеджменту: залежно від засобів впливу (цільова, стратегічна і тактична, планова, прогнозна, програмна, концептуальна, мотиваційна і стимулювальна, ресурсна і потенційна); залежно від змісту ефекту (економічна, соціальна, інноваційна, організаційна, екологічна); залежно від форм ефективності (діяльність конкретного менеджера, апарату управління, процесу управління, процесу виробництва, системи менеджменту, управлінських інновацій); залежно від видів систем менеджменту (маркетингова, кадрова, логістична, інноваційна, виробнича, фінансова). Концепції ефективності менеджменту: цільова концепція, системна концепція, концепція «балансу інтересів», функціональна концепція, композиційна концепція. Сучасні концепції ефективності менеджменту: концепція організації, що навчається; концепція управління ефективністю бізнес-діяльності – Business Performance Management (BPM).

Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Чинники впливу на ефективність управління. Зовнішня та внутрішня складова ефективності менеджменту. Параметри зовнішньої та внутрішньої складової ефективності менеджменту.

Критерії ефективності менеджменту. Основні підходи: цільовий підхід, ресурсний підхід, оцінка досягнутого рівня організації, комплексний підхід. Вузька ефективність менеджменту.

Методи підвищення ефективності управління. Системний підхід до підвищення ефективності менеджменту.

4. Структура вивчення навчальної дисципліни
4.1. Тематичний план навчальної дисципліни

№	Назва теми	Кількість годин											
		Денна форма навчання						Заочна форма навчання					
		Усього	у тому числі					Усього	у тому числі				
			Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС		Лекції	Сем.	Лабор.	Ін.зав.	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Частина 1. Вступ до менеджменту. Функції менеджменту													
1.	Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	6	1	1	–	–	4	6	1	–	–	–	5
2.	Історія розвитку менеджменту	10	3	1	–	–	6	10	–	1	–	–	9
3.	Закони, закономірності та принципи менеджменту	10	2	2	–	–	6	10	1	–	–	–	9
4.	Організації як об'єкт управління. Середовище функціонування організацій	16	4	4	–	–	8	16	1	1	–	–	14
5.	Функції та методи менеджменту	14	2	4	–	–	8	14	–	–	–	–	14
6.	Планування як загальна функція менеджменту	12	2	4	–	–	6	12	1	1	–	–	10
7.	Організування як загальна функція менеджменту	16	4	4	–	–	8	16	1	1	–	–	14
8.	Мотивування як загальна функція менеджменту	16	4	4	–	–	8	16	1	1	–	–	14
9.	Контролювання як загальна функція менеджменту	10	2	2	–	–	6	10	1	1	–	–	8
10.	Регулювання як загальна функція менеджменту	10	2	2	–	–	6	10	1	–	–	–	9
	Всього частина 1	120	26	28	0	0	66	120	8	6	0	0	106
Частина 2. Процес менеджменту в організації													
11.	Управлінські рішення в менеджменті	18	4	4	–	–	10	18	2	–	–	–	16
12.	Інформація і комунікації в менеджменті	18	4	4	–	–	10	18	–	2	–	–	16
13.	Керівництво, та лідерство	20	4	4	–	–	12	20	2	2	–	–	16
14.	Управління групами і командами в організації	16	2	4	–	–	10	16	1	1	–	–	14
15.	Етика управління та імідж організації	16	2	4	–	–	10	16	1	1	–	–	14
16.	Управління організаційними змінами	14	2	2	–	–	10	14	1	1	–	–	12
17.	Ефективність менеджменту	18	4	4	–	–	10	18	1	1	–	–	16
	Всього частина 2	120	22	26	–	–	72	120	8	8	0	0	104
	Курсова робота	45	–	–	–	45	–	45	–	–	–	45	
	Разом	285	48	54	–	45	138	285	16	14	0	45	210

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, індивідуальні завдання або неформальну освіту.

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 творчих завдань за вибором.

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;
- 3) дискусія.

На семінарських заняттях застосовуються:

- дискусійне обговорення проблемних питань;
- вирішення кейсових завдань;
- повідомлення про виконання індивідуальних проєктів;
- презентація групових проєктів;
- тренінги;
- вирішення розрахункових завдань.

Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни проводиться у формах:

- 1) усне або письмове(у тому числі тестове) опитування на семінарських заняттях;
- 2) усне бліц-опитування на семінарських заняттях
- 3) виконання поточних контрольних робіт;
- 4) розв'язування задач та формулювання висновків за результатами розрахунків;
- 5) захист підготовленого індивідуального проєкту;
- 6) захист групового проєкту.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі усних екзаменів.

Структура екзаменаційного білету включає 1 теоретичне питання, 10 тестових завдань та розрахункове завдання.

6. Схема нарахування балів

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

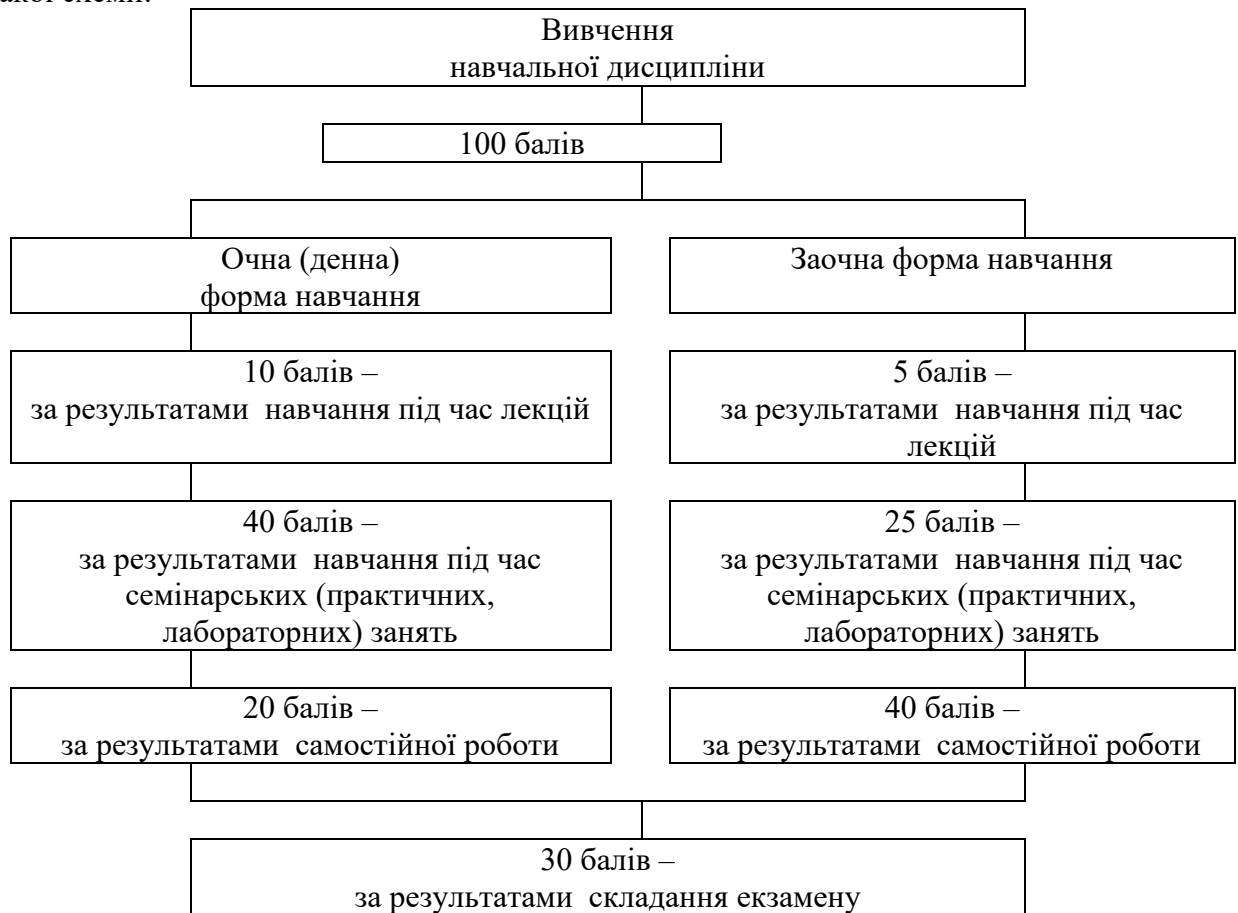


Рис. 6.1. Схема нарахування балів студентам за результатами навчання

7. Рекомендована література

7.1. Основна література

1. Белоус, К. Ф. Менеджмент. Практикум: навч. посіб.; Одес. нац. мор. ун-т, Каф. "Менеджмент, маркетинг і логістика. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. 116 с.
2. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент : навч. посіб.. Херсон : Олді-плюс, 2014. 498 с.
3. Герасименко Ю. В., Підвальна О. Г. Менеджмент. Базовий курс: навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун-т. - Вінниця : Консоль, 2017. 255 с.
4. Карлова О. А., Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Основи менеджменту і маркетингу : підручник. Харків : Друкарня Мадрид, 2016. 227 с.
5. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр., допов. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. 3-е вид., допов. і перероб. Л.: Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
8. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. [О. Є. Кузьмін та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". 4-те вид., випр. та допов. Львів : Вид-тво Львів. політехніки, 2018. 207 с.

9. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 „Менеджмент» за освітньою програмою „Менеджмент організацій і адміністрування» / Єлизавета Олександрівна Снітко, Євгенія Євгенівна Завгородня; ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка» Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.
10. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією; пер. з англ. Роман Корнута. Київ : Наш формат, 2018. 397 с.
11. Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент: Підручник. 2-ге вид. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 758с.
12. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
13. Козенков Д.Є., Ковзель А.С., Ковзель К.А. Основи менеджменту: Навч. посібник. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. 176 с.
14. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
15. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. К. : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
16. Саюн О.В. Основи менеджменту: Навч. пос. Черкаси, 2014. 216 с.
17. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посіб. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
18. Трейсі Б. Делегування & керування: [21 принцип високоефект. менеджменту]; [пер. з англ. Л. Хлівної]. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 122 с.
19. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
20. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
21. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

7.2. Допоміжна література

1. Arziantseva, D.A., Krushinska, A.V., Zakharkevych, N.P., Modern Tools for Planning Manager's Working Time in the Context of the Digital Economy. *SCIENTIFIC JOURNAL HESS in Ostroleka*. 2024. No. 4 (55). pp. 11-23 URL: <https://ojs.wsa.edu.pl/index.php/sj-economics/article/view/663>
2. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія [Л. М. Варава та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Варава] ; ДВНЗ "Криворіз. нац. ун-т", Каф. менеджменту і адміністрування. Кривий Ріг : Роман Козлов [вид.], 2018. 201 с.
3. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П. Екосистемний концепт забезпечення розвитку суб'єктів господарювання на засадах концепції «Індустрія 4.0». *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф.*, 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 92-94
4. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Іжевський П.Г., Крушинська А.В. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал*. 2024. № 6(34) 2024. С. 1674.
5. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Технології та дизайн: економіка, фінанси, менеджмент*. 2013. №1(6). URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013_1/13baasug.pdf
6. Богачев С.В. Управління кадрами як складова організаційно-економічного забезпечення міського управління. *Економіка і управління*. 2012. №5. С. 32.

7. Височина М.В. Чинники прийняття управлінського рішення. *Економіка і управління*. 2021. №5. С. 21.
8. Захаркевич Н., Юрчук Д. Методи вибору стратегічних альтернатив підприємства. *Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку: зб. текстів доповідей за матеріалами XXIV Міжнародної наук.-практ. конф.*, 30 травня 2024 р. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 153-156.
9. Захаркевич Н.П. Конвергентне лідерство в умовах становлення креативної економіки. *Управлінські та правові засади забезпечення розвитку України як європейської держави: збірник тез XXVIII щорічної звітної наукової конференції науково-педагогічних працівників, докторантів та аспірантів*. (м. Хмельницький, 19 березня 2024 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 126-128
10. Захаркевич Н.П. Сучасні методи оцінювання ефективності функціонування HR-служби підприємства. *Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку: зб. текстів доповідей за матеріалами XXIV Міжнародної наук.-практ. конф.*, 30 травня 2024 р. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 150-152
11. Захаркевич Н.П. Формування цифрових компетенцій персоналу підприємств в умовах четвертої промислової революції Індустрія 4.0. *Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку: зб. текстів доповідей за матеріалами XXIV Міжнародної наук.-практ. конф.*, 30 травня 2024 р. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 116-120
12. Захаркевич Н.П., Альміз В.С. Сутність забезпечення ефективності управлінських рішень в діяльності підприємства. *Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Харків, 18-19 січня 2024 р.* / Редкол.: В. В. Лебедченко та ін. Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «ХАІ», 2024. С. 258-260.
13. Захаркевич Н.П., Арзянцева Д.А. Сучасні форми стимулювання персоналу на основі партисипативного підходу. Забезпечення сталого розвитку фінансової системи України в умовах глобалізації: збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Кам'янець-Подільський, 14 квітня 2023 року). Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2023. 147 с. С. 68-71.
14. Захаркевич Н.П., Банашко О.О. Сутність мотивації персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (27-28 квітня 2023 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. 549 с. С. 218-220.
15. Захаркевич Н.П., Зябченко Н.В. Подолання опору персоналу закладу охорони здоров'я проведенню організаційних змін. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні ЗНУ «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах»* (3-4 листопада 2022 року, м. Запоріжжя) Запоріжжя, 2022. С.135-138.
16. Захаркевич Н.П., Корнійчук А.В. Розроблення та реалізація стратегії управління персоналом. *«Наукова весна» 2023: матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених*, Дніпро, 1–3 березня 2023 року / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» – Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 483 с. С. 209-210.
17. Захаркевич Н.П., Підвисоцька О.В. Ретроспективний аналіз лідерських якостей менеджера. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи*

розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 квітня 2023 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. 549 с. С. 293-295.

18. Захаркевич Н.П., Рябов М.О. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Innovations and Prospects in Modern Science»* (5-7 червня 2023 року, м. Стокгольм, Швеція) Стокгольм, 2023. С.525-529
19. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2015. № 5. С. 34-38.
20. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 5. С. 81-85.
21. Кулакова С. Ю. Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2017. № 2. С. 61-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_2_11
22. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 3(7). С. 58-61.
23. Овчаренко М.І. Корпоративна культура організації як економічна категорія: її сутність і зміст. *Збірник наукових праць «Економічний простір»*. 2015. № 52/2. С. 250-259.
24. Прохорова В.В. Методичні основи побудови системи прийняття управлінських рішень в рамках формування економічної безпеки підприємств. *Економіка і управління*. 2012. №5. С.92.
25. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*, 15/1. 2015. № 15/1. С. 58-62
26. Соколовська В. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 58-62.
27. Стогній К. О. Дослідження передумов виникнення корпоративних конфліктів. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 311-315. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_4_51.
28. Фокіна-Мезенцева К. В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика : монографія; Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон : Гельветика, 2018. 299 с.
29. Шевчук І.В., Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Крушинська А.В., Самарічева Т.А. Розвиток кліматично нейтрального бізнесу: європейський досвід. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/issue/view/33>

8. Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://nbuv.gov.ua/> – Веб-сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського
2. <http://gntb.gov.ua/ua/> – Веб-сайт Веб-сайт державної науково-технічної бібліотеки України
3. <http://www.ounb.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної універсальної наукової бібліотеки
4. <http://www.adm.km.ua/> – Веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації
5. <http://eup.ru/> – Науково-освітній портал “Економіка і управління на підприємствах”
6. <https://www.management.com.ua/> – портал знань з менеджменту
7. <https://osvita.diia.gov.ua/> – Дія освіта