

**ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.І.ВЕРНАДСЬКОГО**  
**Навчально-науковий інститут управління, економіки та  
природокористування**  
**Кафедра менеджменту та міжнародних економічних відносин**



**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Основи менеджменту**

**рівень вищої освіти**     Перший (бакалаврський)  
**галузь знань**            I Охорона здоров'я та соціальне забезпечення  
**спеціальність**           I7 Терапія та реабілітація  
**освітньо-професійна програма** «Фізична терапія, ерготерапія»  
**форма навчання** денна

**Інформація про розробника та розгляд і схвалення  
робочої програми навчальної дисципліни**

РОЗРОБНИК кандидат економічних наук,  
Доцент кафедри менеджменту  
та міжнародних економічних відносин



Юлія ГРУДЦИНА

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри менеджменту  
та міжнародних економічних відносин

Протокол № 1 від 28.08.2025 р

Завідувач кафедри



Павло БЕЗУС

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри медичної реабілітації, валеології та  
оздоровчих технологій в спорті Навчально-наукового гуманітарного  
інституту(ННГІ).

Протокол № 1 від 25.08.2025  
Завідувач кафедри



(підпис)

Уляна ЛУЩИК

**ПОГОДЖЕНО:**

Розглянуто та схвалено на засіданні навчально-методичної ради  
навчально-наукового гуманітарного інституту

Протокол № 8 від 27.08.2025 Голова  
НМР



Сергій ГУБАРОВ

## ЗМІСТ

1. Загальна інформація про навчальну дисципліну.
2. Опис навчальної дисципліни.
  - 2.1. Анотація навчальної дисципліни.
  - 2.2. Мета, завдання та цілі вивчення дисципліни.
  - 2.3. Міждисциплінарні зв'язки:
    - пререквізити
    - постреквізити.
  - 2.4. Формат проведення дисципліни.
3. Перелік компетентностей, яких набувають здобувачі при вивченні дисципліни.
4. Програмні результати навчання.
5. Структура та обсяг навчальної дисципліни.
6. Інформація про індивідуальне завдання.
7. Ресурсне забезпечення навчальної дисципліни.
8. Політика дисципліни.
9. Система та критерії оцінювання результатів навчання здобувачів.
10. Рекомендовані джерела інформації.
11. Зміни та доповнення до програми навчальної дисципліни.

## 1 Загальна інформація про навчальну дисципліну

1.1. Назва навчальної дисципліни, код в освітній програмі	Основи менеджменту, ОК 3
1.2. Статус навчальної дисципліни	Обов'язкова цикл загальної підготовки
1.3. Рік навчання, семестр у якому викладається дисципліна	3-й рік навчання, 6-й семестр
1.4. Обсяг навчальної дисципліни за формами здобуття освіти	очна (денна)
Кількість кредитів	3
Загальна кількість годин, в тому числі:	90
● аудиторні години	30
лекції	10
семінарські заняття	10
практичні заняття	10
● самостійна робота	60
1.5. Вид підсумкового (семестрового) контролю	залік
1.6. Інформація про консультації	Згідно затвердженого графіку консультацій
1.7. Мова викладання	українська
1.8. Прізвище, ім'я, по батькові викладача(ів) (науковий ступінь, вчене звання)	Грудцина Юлія Валентинівна кандидат економічних наук, доцент
1.9. Контактна інформація викладача	<a href="mailto:hrydtsyna.yuliia@tnu.edu.ua">hrydtsyna.yuliia@tnu.edu.ua</a>

## 2 Опис навчальної дисципліни

**Анотація дисципліни.** Дисципліну «Основи менеджменту» розроблено для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 22 «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення», спеціальності 227 «Терапія та реабілітація», освітньо-професійної програми «Фізична терапія, ерготерапія».

Дисципліна «Основи менеджменту» знайомить здобувачів вищої освіти з сутністю менеджменту, його місцем у системі управління соціально-економічними системами, а також із законами, закономірностями, принципами та функціями управлінської діяльності. Вивчення дисципліни передбачає формування у студентів знань і уявлень, необхідних для розуміння та застосування основних процесів і інструментів сучасного менеджменту. У межах вивчення дисципліни здобувачі освіти опановують підходи до планування, організації, мотивації та контролю діяльності в різних колективах. Значна увага приділяється питанням відповідальності, етики та доброчесності у професійній діяльності менеджера.

Окремий акцент зроблено на розумінні людського фактора в управлінні — мотивації, лідерстві, комунікаціях і командній роботі. Здобувачі освіти ознайомлюються із сучасними методами управління та прийняттям управлінських рішень на основі доказових даних.

Отримані знання та сформовані навички сприятимуть ефективній організації професійної діяльності, налагодженню взаємодії в колективах та управлінню командами, що є важливим для майбутньої діяльності у сфері фізичної терапії та ерготерапії.

### 2.1 Мета, завдання та цілі вивчення дисципліни

**Метою** вивчення дисципліни «Основи менеджменту» є формування у здобувачів освіти базових знань про сутність менеджменту, його функції, принципи та методи, а також розвиток управлінських умінь, необхідних для організації ефективної професійної діяльності та роботи в колективі.

**Завданнями дисципліни є:**

- ознайомлення здобувачів вищої освіти з теоретичними засадами менеджменту та його роллю в управлінні соціально-економічними системами;
- вивчення функцій менеджменту та основних управлінських процесів;
- формування уявлень про методи сучасного менеджменту та інструменти управління;
- розкриття значення відповідальності, етики та доброчесності у діяльності менеджера;
- ознайомлення з особливостями мотивації, лідерства, впливу та комунікацій у колективах;
- розвиток навичок ефективної взаємодії та командної роботи;
- формування здатності використовувати доказовий підхід у прийнятті управлінських рішень.

### ***Цілі вивчення дисципліни:***

У результаті вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти повинні:

- розуміти сутність менеджменту, його принципи, функції та місце в системі управління;
- знати основні процеси планування, організації, мотивації та контролю;
- володіти базовими методами управління та вміти застосовувати їх у практичній діяльності;
- усвідомлювати значення етичних норм і відповідальності в управлінській діяльності;
- розвинути навички ефективної комунікації та роботи в команді;
- бути здатними до організації командної роботи та взаємодії в професійному середовищі.

### **2.2 Міждисциплінарні зв'язки:**

#### ***Пререквізити:***

ОК 5. Основи права

ОК20. Професійна етика та комунікативна культура

#### ***Постреквізити:***

ОК 33. Організація надання реабілітаційної допомоги особам з особливими потребами

ОК 36. Громадське здоров'я в системі покращення та відновлення здоров'я населення

ОК 38. Організація реабілітаційних заходів постраждалим внаслідок бойових дій

ОК 41. Менеджмент, маркетинг та адміністрування у фізичній терапії

### ***Формат проведення дисципліни***

#### **Форми і методи навчання:**

Під час освітнього процесу використовуються такі форми та методи навчання: лекції, семінарські, практичні заняття, індивідуальні консультації, презентації; аналіз управлінських ситуацій; командна робота в малих групах; аналіз реальних прикладів з практики (best practices); порівняльний аналіз управлінських підходів; тестування, робота з інформаційно-комунікаційними технологіями. Зазначені форми та методи навчання спрямовані на активізацію навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти та розвиток практичних управлінських навичок.

Дистанційна складова освітнього процесу забезпечується використанням віртуального навчального середовища Google Classroom, у якому розміщуються навчальні та методичні матеріали, завдання для самостійної роботи, інструкції та повідомлення для здобувачів вищої освіти. Проведення занять у режимі онлайн-взаємодії здійснюється з використанням сервісу Google Meet.

Комунікація між викладачем і здобувачами вищої освіти з навчальних та організаційних питань підтримується через засоби корпоративної електронної

пошти, що забезпечує своєчасний зворотний зв'язок у процесі опанування дисципліни.

### **3 Перелік компетентностей, яких набувають здобувачі при вивченні дисципліни відповідно до освітньої програми**

**ІК1** Здатність вирішувати складні спеціалізовані задачі і практичні проблеми професійної діяльності фізичного терапевта з відновлення порушених рухових та пов'язаних з ними функцій опорно-рухового апарату, нервової, серцево-судинної та дихальної систем, які забезпечують активність та участь осіб різних вікових, нозологічних та професійних груп.

**ЗК 2.** Здатність застосувати знання у практичних ситуаціях.

**ЗК 6.** Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

**ЗК 7.** Здатність до міжособистісної взаємодії.

### **4 Програмні результати навчання відповідно до освітньої програми**

**РН 2.** Вміти спілкуватися українською у професійному середовищі, володіти фаховою термінологією та професійним дискурсом.

**РН 3.** Дотримуватись етики професійного спілкування, діяти етично, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності;

**РН 5.** Здійснювати комунікаційну взаємодію у соціальних мережах; здобувати, накопичувати, систематизувати фахову інформацію за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

**РН 6.** Розуміти процеси державно-політичного та соціально-економічного розвитку українського суспільства, сутність перетворень, що відбуваються у державі; розуміти основні філософські категорії та поняття.

**РН 7.** Застосовувати знання соціальних аспектів у практиці фізичної терапії; виявляти та враховувати зв'язки різних елементів.

**РН 9.** Аналізувати і застосовувати сучасні науково-доказові дані для виконання професійних завдань.

**РН 16.** Вербально і невербально спілкуватися з особами та групами співрозмовників, різними за віком, рівнем освіти, соціальною і професійною приналежністю, психологічними та когнітивними якостями тощо, зокрема у мультидисциплінарній команді.

<b>Шифр РН</b>	<b>Програмні результати навчання</b>	<b>Методи навчання</b>	<b>Засоби діагностики / методи оцінювання</b>
РН 2	Вміти спілкуватися українською у професійному середовищі, володіти фаховою термінологією та професійним дискурсом	Лекції, семінарські заняття,	Усні опитування, аналіз управлінських ситуацій, оцінка участі в дискусіях
РН 3	Дотримуватись етики професійного спілкування, діяти етично, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності	аналіз реальних прикладів з практики (best practices) обговорення ситуаційних кейсів самостійна робота здобувачів освіти	Усна відповідь, оцінювання самостійної роботи Поточний контроль участі в обговореннях
РН 5	Здійснювати комунікаційну взаємодію у соціальних мережах; здобувати, накопичувати, систематизувати фахову інформацію за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій	лекції, семінарські, практичні заняття командна робота в малих робота з інформаційно-комунікаційними технологіями.	Усна відповідь, презентація
РН 6	Розуміти процеси державно-політичного та соціально-економічного розвитку українського суспільства, сутність перетворень, що відбуваються у державі; розуміти основні філософські категорії та поняття	лекції, семінарські, порівняльний аналіз соціально-економічних і суспільно-політичних процесів	Самостійна робота тестування
РН 7	Застосовувати знання соціальних аспектів у практиці фізичної терапії; виявляти та враховувати зв'язки різних елементів	лекції, семінарські, порівняльний аналіз соціальних і професійних ситуацій	Усні опитування, оцінювання Тестування
РН 9	Аналізувати і застосовувати сучасні науково-доказові дані для виконання професійних завдань	Лекція, семінарські, аналіз управлінських ситуацій	Самостійна робота
РН 16	Вербально і невербально спілкуватися з особами та групами співрозмовників, різними за віком, рівнем освіти, соціальною і професійною приналежністю, психологічними та когнітивними якостями тощо, зокрема у мультидисциплінарній команді.	лекції, семінарські, практичні заняття, командна робота в малих групах; аналіз комунікативних ситуацій	Оцінювання презентацій, усні опитування, поточний тестовий контроль

## 5 Структура та обсяг навчальної дисципліни

Назви модулів і тем	Кількість годин				
	денна форма навчання				
	всього годин	у тому числі			
		Л	Сем	Пр	СР
1	2	3	4	5	6
<b>МОДУЛЬ 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	<b>46</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>30</b>
<b>Тема 1.1</b> <b>Поняття і сутність менеджменту</b> Історичні школи менеджменту та еволюція управлінської думки (школа наукового управління; адміністративна (класична) школа; школа людських відносин; поведінкова школа; кількісна школа; сучасні підходи (системний, ситуаційний). Державне та соціально-економічне середовище менеджменту. Поняття менеджменту та його роль у сучасній організації. Об'єкт і суб'єкт менеджменту. Мета, завдання та принципи менеджменту. Рівні та види менеджменту. Менеджер як ключова фігура управління. Soft-skills та hard-skills менеджера.	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>6</b>
<b>Тема 1.2</b> <b>Функції менеджменту.</b> Поняття «функції менеджменту», їх роль в системі управління. Взаємозв'язок функцій менеджменту та управлінського циклу. Поняття планування. Види планування (стратегічне, тактичне, оперативне). Цілі та завдання організації. Організація. Формування організаційної структури управління. Розподіл повноважень, відповідальності та ресурсів. Делегування повноважень. Сутність і значення мотивації в менеджменті. Контроль. Поняття та види контролю. Контроль як зворотний зв'язок в управлінні. Координація як інтегруюча функція менеджменту.	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>Тема 1.3.</b> <b>Поняття методів менеджменту</b> Поняття методів менеджменту та їх роль у системі управління організацією. Взаємозв'язок методів з функціями менеджменту. Класифікація методів менеджменту (економічні, соціально-психологічні, адміністративні методи менеджменту). Вибір та комбінування методів менеджменту. Сучасні тенденції в методах менеджменту. Використання інформаційних технологій у менеджменті. Вплив цифровізації на методи управління. Прийняття управлінських рішень на основі доказових даних (Evidence-Based Management)	<b>11</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>8</b>
<b>Тема 1.4.</b> <b>Відповідальність, етика та доброчесність у менеджменті</b> Сутність відповідальності в менеджменті. Відповідальність як наслідок управлінських рішень. Види відповідальності менеджера. Відповідальність перед зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Соціальна відповідальність бізнесу і менеджера. Принципи доброчесності та антикорупційної поведінки	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>8</b>

1	2	3	4	5	6
<b>МОДУЛЬ 2. ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>30</b>
<b>Тема 2.1. Мотивація в менеджменті</b> Поняття мотивації, потреби, стимулів. Види мотивації: внутрішня та зовнішня. Внутрішня мотивація як фактор самооцінки і самоосвіти. Встановлення особистих і професійних цілей. Теорії мотивації. Самоосвіта і постійне вдосконалення як елемент мотивації. Обмін досвідом і колективна мотивація	<b>11</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>8</b>
<b>Тема 2.2. Вплив, влада і лідерство в менеджменті</b> Сутність понять вплив, влада, лідерство. Лідерство як інструмент мотивації та розвитку. Підходи до лідерства. Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левінім) Стили управління за Д. МакГрегором; за Р. Лайкертом. Модель ситуаційного лідерства Фідлера	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>8</b>
<b>Тема 2.3. Комунікації в менеджменті</b> Поняття, роль, етапи комунікацій в менеджменті. Види комунікацій (вербальні, невербальні, письмові, візуальні). Форми ділової комунікації. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у менеджменті. Використання соціальних мереж для управлінської взаємодії, формування іміджу, внутрішніх комунікацій	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Тема 2.4. Управління командами</b> Поняття команди та основні ознаки ефективної команди. Характерні риси командної роботи та класифікація команд. Етапи формування та розвитку команд. Рольова структура команди та функції учасників.	<b>11</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>8</b>
<b>РАЗОМ</b>	<b>90</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>60</b>
<i>годин</i>	<b>3</b>				
<i>кредитів</i>					
<b>Підсумковий (семестровий) контроль</b>	<b>залік</b>				

### 5.1 Тематика семінарських занять

П/н	Теми семінарських занять	Кількість годин
		Очна (денна)
1.	Тема 1.1 Поняття і сутність менеджменту Мета заняття: сформулювати у здобувачів вищої освіти розуміння сутності менеджменту, його ролі в сучасній організації, а також впливу соціально-економічного середовища на управлінську діяльність. Зміст заняття: - менеджмент як наука, мистецтво і практика управління; - історичні школи менеджменту та сучасні управлінські підходи; - об'єкт і суб'єкт менеджменту; - соціально-економічне середовище організації (економічні, соціальні, правові чинники); - мета, завдання та принципи менеджменту;	2

П/н	Теми семінаських занять	Кількість годин
		Очна (денна)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівні та види менеджменту;</li> <li>- менеджер як ключова фігура управління в умовах змін;</li> <li>- soft skills та hard skills менеджера.</li> </ul>	
2.	<p>Тема 1.2 Функції менеджменту</p> <p>Мета заняття: розкрити сутність і значення функцій менеджменту в системі управління організацією.</p> <p>Зміст заняття:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поняття функцій менеджменту та управлінський цикл;</li> <li>- планування: види, цілі та завдання;</li> <li>- організація та формування організаційної структури;</li> <li>- делегування повноважень і відповідальності;</li> <li>- мотивація персоналу;</li> <li>- контроль і координація в управлінні.</li> </ul>	2
3.	<p>Тема 1.4. Відповідальність, етика та доброчесність у менеджменті</p> <p>Мета заняття: сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння сутності відповідальності менеджера, етичних засад управлінської діяльності та принципів доброчесної й антикорупційної поведінки в процесі прийняття управлінських рішень.</p> <p>Зміст заняття:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сутність відповідальності в менеджменті;</li> <li>- відповідальність як наслідок управлінських рішень;</li> <li>- види відповідальності менеджера;</li> <li>- відповідальність менеджера перед зацікавленими сторонами (стейкхолдерами);</li> <li>- соціальна відповідальність бізнесу і менеджера;</li> <li>- етичні норми управлінської діяльності;</li> <li>- принципи доброчесності та антикорупційної поведінки в менеджменті.</li> </ul>	2
4.	<p>Тема 2.2. Вплив, влада і лідерство в менеджменті</p> <p>Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти розуміння сутності впливу, влади та лідерства в менеджменті, їх ролі у мотивації та розвитку персоналу; ознайомити з основними підходами до лідерства, стилями керівництва та моделлю ситуаційного лідерства.</p> <p>Зміст заняття:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сутність понять «вплив», «влада» та «лідерство» в системі менеджменту, їх відмінності та взаємозв'язок.</li> <li>- Лідерство як інструмент мотивації персоналу та фактор розвитку організації.</li> <li>- Основні підходи до лідерства: поведінковий, ситуаційний, системний та їх управлінське значення.</li> <li>- Класифікація стилів керівництва за К. Левінім: авторитарний, демократичний, ліберальний.</li> <li>- Стили управління за Д. МакГрегором: теорія «Х» та теорія «Y».</li> <li>- Стили керівництва за Р. Лайкертом: експлуататорсько-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативний, партисипативний.</li> <li>- Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера: сутність, змінні ситуації та ефективність стилю керівництва.</li> </ul>	2

П/н	Теми семінаських занять	Кількість годин
		Очна (денна)
5.	<p>Тема 2.3. Комунікації в менеджменті Семінарське заняття №7</p> <p>Мета заняття: сформувати у здобувачів освіти розуміння сутності, ролі та етапів комунікацій у менеджменті, видів і форм ділової комунікації, а також особливостей використання інформаційно-комунікаційних технологій і соціальних мереж в управлінській діяльності.</p> <p>Зміст заняття:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Поняття та роль комунікацій у системі менеджменту.</li> <li>- Етапи процесу комунікації та чинники ефективності управлінського спілкування.</li> <li>- Види комунікацій у менеджменті: вербальні, невербальні, письмові, візуальні.</li> <li>- Форми ділової комунікації та їх застосування в управлінській практиці.</li> <li>- Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у менеджменті.</li> <li>- Соціальні мережі як інструмент управлінської взаємодії, формування іміджу організації та розвитку внутрішніх комунікацій.</li> </ul>	2
<b>Всього</b>		<b>10</b>

## 5.2 Тематика практичних занять

П/н	Теми практичних занять	Кількість годин
		Очна (денна)
1.		
	<p>Тема 1.2. Функції менеджменту</p> <p>Мета заняття: сформувати практичні навички застосування основних функцій менеджменту в процесі управління організацією та розуміння їх взаємозв'язку в управлінському циклі.</p> <p>Зміст заняття:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз управлінських ситуацій у межах реалізації функцій менеджменту;</li> <li>- розроблення елементів планування (цілі, завдання, плани);</li> <li>- створення організаційної структури та розподіл повноважень;</li> <li>- виконання практичних завдань з делегування повноважень і відповідальності;</li> <li>- застосування методів мотивації персоналу;</li> <li>- оцінювання та контроль виконання управлінських рішень</li> </ul>	2
2.	<p>Тема 1.3. Поняття методів менеджменту</p> <p>Мета заняття: Закріпити теоретичні положення та відпрацювати практичні підходи до застосування методів менеджменту в управлінській діяльності.</p> <p>Зміст заняття:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз управлінських ситуацій з використанням економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів управління;</li> <li>- вибір і обґрунтування методів менеджменту залежно від умов діяльності організації;</li> </ul>	2

П/н	Теми практичних занять	Кількість годин
		Очна (денна)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення управлінських рішень із застосуванням комбінування методів менеджменту;</li> <li>- використання цифрових інструментів для підтримки управлінських рішень;</li> <li>- застосування підходів Evidence-Based Management у вирішенні практичних управлінських завдань.</li> </ul>	
3.	<p>Тема 2.1. Мотивація в менеджменті</p> <p>Мета заняття: Закріпити теоретичні знання про мотивацію та відпрацювати практичні навички застосування мотиваційних підходів для підвищення ефективності діяльності та розвитку професійних компетенцій.</p> <p>Зміст заняття:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз мотиваційних чинників у конкретних управлінських ситуаціях;</li> <li>- оцінка внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників та її вплив на ефективність роботи;</li> <li>- встановлення особистих і професійних цілей учасників у процесі командної роботи;</li> <li>- застосування основних теорій мотивації для розробки мотиваційних стратегій;</li> <li>- вправи на самооцінку, самоосвіту та підвищення професійної компетентності.</li> </ul>	2
4.	<p>Тема 2.3. Комунікації в менеджменті</p> <p>Мета заняття: Закріпити теоретичні знання та відпрацювати практичні навички організації та ефективного використання комунікацій у менеджменті, включно з діловими формами, інформаційно-комунікаційними технологіями та соціальними мережами.</p> <p>Зміст заняття:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз процесу комунікації та чинників ефективного управлінського спілкування;</li> <li>- практичне застосування різних видів комунікацій: вербальних, невербальних, письмових та візуальних;</li> <li>- моделювання форм ділової комунікації в управлінській практиці;</li> <li>- використання ІКТ для підтримки управлінських рішень;</li> <li>- застосування соціальних мереж для управлінської взаємодії, внутрішніх комунікацій та формування іміджу організації.</li> </ul>	2
5.	<p>Тема 2.4. Управління командами</p> <p>Мета заняття: закріпити теоретичні знання та відпрацювати практичні навички управління командами, включно з формуванням, розвитком команд, розподілом ролей та виконанням функцій учасників для досягнення спільних цілей.</p> <p>Зміст заняття:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз ефективності командної роботи на прикладі управлінських ситуацій;</li> <li>- визначення ознак ефективної команди та характерних рис командної роботи;</li> <li>- вправи на моделювання етапів формування та розвитку команд;</li> <li>- розподіл ролей та функцій учасників у команді під час вирішення практичних завдань;</li> </ul>	2
	<b>Всього</b>	<b>10</b>

### 5.3 Тематика самостійної роботи здобувачів

п/н	Зміст навчального матеріалу	Вид діяльності	Кількість годин
1	1.1 Поняття і сутність менеджменту	Аналіз визначень менеджменту в літературі та практиці. Підготовка конспекту щодо ключових характеристик менеджменту. Порівняльна характеристика шкіл менеджменту у вигляді таблиці.	6
2	1.2 Функції менеджменту	Розробка прикладів застосування функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) у конкретних організаціях. Аналіз кейсів для визначення виконаних функцій менеджменту	8
3	1.3 Поняття методів менеджменту	Аналіз управлінських ситуацій із застосуванням економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів. Розробка рекомендацій щодо вибору методів управління для конкретних завдань.	8
4	1.4 Відповідальність, етика та доброчесність у менеджменті	Аналіз кейсів етичних дилем в управлінні. Розробка правил етичної поведінки для менеджерів. Підготовка конспекту про принципи доброчесності у менеджменті.	8
5	2.1 Мотивація в менеджменті	Аналіз управлінських ситуацій для визначення внутрішніх та зовнішніх мотивів. Розробка персональної мотиваційної стратегії. Вправи на самооцінку і планування професійного розвитку. Підготовка реферату або презентації про теорії мотивації	8
6	2.2 Вплив, влада і лідерство в менеджменті	Аналіз кейсів управлінських ситуацій із позицій влади та лідерства. Порівняння стилів керівництва (Левін, МакГрегор, Лайкерт). Моделювання ситуаційного лідерства та підготовка рекомендацій.	8
7	2.3 Комунікації в менеджменті	Аналіз внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Розробка прикладів ділових комунікацій (вербальні, письмові, візуальні) Використання ІКТ та соціальних мереж для управлінської взаємодії. Підготовка презентацій або аналітичних звітів	6
8	2.4 Управління командами	Аналіз ефективності командної роботи у конкретних ситуаціях. Розробка плану формування та розвитку команди. Визначення ролей і функцій учасників команди. Моделювання командної взаємодії для досягнення спільних цілей.	8
	<b>ВСЬОГО</b>		<b>60</b>

## **6. Інформація про індивідуальне завдання**

Індивідуальні завдання передбачають створення умов для як найповнішої реалізації творчих здібностей студентів та мають на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, що студенти одержують в процесі навчання. Індивідуальні завдання обираються студентами самостійно у відповідності з напрямком їхніх наукових досліджень.

Ви можете обрати собі buddy (Баді) - тобто друга, з яким разом будете працювати над досліджуваною темою, для взаємної підтримки та досягнення максимального результату. Відповідно разом підготуєте одну презентацію.

Інформація щодо досліджуваної теми повинна бути подана чітко та структуровано. Презентація повинна складатись з 15-20 слайдів та містити головні тези, що дають можливість зрозуміти ідею викладеного матеріалу

### **Теми індивідуальних занять з дисципліни «Основи менеджменту»**

1. Наукова школа менеджменту
2. Адміністративна школа менеджменту
3. Школа людських відносин та організаційної поведінки
4. Кількісна школа менеджменту
5. Управління, менеджмент, система управління – аналіз понять.
6. Поняття, види функцій в менеджменті.
7. Поняття мотивації в менеджменті, аналіз теорії мотивації Абрахама Маслоу.
8. Поняття мотивації в менеджменті, теорія потреб Девіда МакКлеланда.
9. Поняття мотивації в менеджменті, теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.
10. Поняття мотивації в менеджменті, теорія очікувань (сподівань) В. Врума.
11. Поняття мотивації в менеджменті, теорія справедливості С. Адамса.
12. Аналіз методів менеджменту та стилів управління.
13. Поняття, аналіз, види організаційних структур управління.
14. Процесний, системний, ситуаційний підходи в управлінні.
15. Пітер Друкер та його концепція цільового управління.
16. Модель “Мак-Кінсі 7С” Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.
17. Комунікації в менеджменті: поняття, елементи, форми, ситуаційна модель Ленгела-Дафта.
18. Поняття лідерства, влади, сили та впливу в менеджменті.
19. Силі лідерства та стилі управління.
20. Силі управління за Д. МакГрегором,
21. Силі керівництва за Р. Лайкертом,
22. Модель ситуаційного лідерства Фідлера
23. «Решітка менеджменту» Блейка та Мутона,
24. Модель лідерства «шлях – мета» Хауза та Мітчелла

25. Соціальна відповідальність в менеджменті: сутність та призначення.
26. Форми соціальної відповідальності бізнесу.
27. Ділові комунікації та їх критерії. Ділова розмова, ділова бесіда.
28. Ділова нарада та прес-конференція в ділових комунікаціях.
29. Діалог та дискусія в ділових комунікаціях.
30. Сократівський діалог: поняття та особливості для ефективних комунікацій
31. Ділові переговори як форма ділових комунікацій.
32. Роль та місце команд цілі їх діяльності.
33. Цілі та завдання команд.
34. Формальні та неформальні групи.
35. Концепція командних ролей Р. Белбіна
36. Концепція командних ролей І. Адізеса (РАЕІ)
37. Формування й ефективне функціонування команд.
38. Характеристика основних моделей команди.
39. Визначення оптимальної чисельності команди.
40. Етапи створення команди.

## **7. Ресурсне забезпечення навчальної дисципліни**

### ***Засоби навчання***

Для реалізації навчальної дисципліни «Основи менеджменту» використовується сукупність навчальних, інформаційних та технічних засобів, що забезпечують ефективне засвоєння теоретичного матеріалу та формування практично орієнтованих компетентностей здобувачів вищої освіти.

Навчальна дисципліна забезпечується сучасними цифровими освітніми платформами та інформаційно-комунікаційними технологіями, зокрема корпоративним середовищем Google Classroom, що використовується для розміщення навчально-методичних матеріалів, організації навчальної діяльності, комунікації та проведення поточного контролю знань. На платформі розміщуються навчально-методичні матеріали, електронні підручники, презентації, завдання для самостійної роботи, тестові матеріали та засоби поточного контролю (зокрема, тести у Google Forms).

### ***Інформаційне та навчально-методичне забезпечення:***

До інформаційного забезпечення дисципліни відноситься: основна та додаткова навчальна література; наукові публікації з менеджменту; електронні освітні ресурси та бази даних; матеріали електронного навчального середовища (Google Classroom). До навчально-методичного забезпечення відноситься: робоча програма навчальної дисципліни; силабус навчальної дисципліни; конспекти лекцій; презентаційні матеріали до лекцій; навчальні та практичні кейси, ситуаційні завдання; тестові та контрольні матеріали для поточного і підсумкового контролю.

## 8. Політика дисципліни

<p>Політика щодо академічної доброчесності</p>	<p>Під час занять здобувачі вищої освіти діють із позицій академічної доброчесності, професійної етики, дотримуються правил внутрішнього розпорядку Університету. Роботи здобувачів вищої освіти повинні бути оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, а також фабрикування чи списування є прикладами академічної недоброчесності. Списування під час самостійних робіт заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Мобільні пристрої дозволяється використовувати лише під час он-лайн тестування. Використання недоброчесних практик, зокрема плагіату чи несанкціонованого запозичення результатів, є підставою для відмови в зарахуванні відповідної роботи.</p>
<p>Політика щодо використання інструментів штучного інтелекту при виконанні завдань з дисципліни</p>	<p>Використання інструментів штучного інтелекту під час виконання завдань з дисципліни дозволяється як допоміжний засіб для пошуку інформації, структурування матеріалу та редагування тексту за умови дотримання принципів академічної доброчесності. Здобувачі вищої освіти несуть відповідальність за самостійність виконання робіт і достовірність поданих результатів. Подання матеріалів, згенерованих інструментами штучного інтелекту, як власних без належного опрацювання вважається порушенням академічної доброчесності.</p>
<p>Політика щодо використання матеріалів з джерел відкритого доступу</p>	<p>Матеріали з джерел відкритого доступу (електронні ресурси, наукові публікації, вебсайти тощо) можуть використовуватися здобувачами вищої освіти для підготовки навчальних робіт за умови правильного цитування та дотримання авторських прав.</p>
<p>Політика дотримання принципів та норм етики і професійної деонтології</p>	<p>Недопустимими є прояви плагіату, фальсифікації результатів, неетичної поведінки та порушення стандартів професійної комунікації.</p>
<p>Політика щодо відвідування</p>	<p>Відвідування лекційних, семінарських та практичних занять є обов'язковим для здобувачів вищої освіти. Забороняється запізнюватися на заняття. У разі відсутності з поважних причин здобувач зобов'язаний завчасно повідомити викладача та виконати визначені форми відпрацювання пропущеного навчального матеріалу. Для забезпечення належного рівня засвоєння знань та формування компетентностей з дисципліни рекомендовано регулярно відвідувати заняття та готуватися до них.</p>
<p>Політика щодо дедлайну</p>	<p>Усі завдання, передбачені програмою, мають бути виконані у встановлений термін. Завдання, які здаються з порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (-20%).</p>
<p>Визнання та перезарахування здобувачу результатів навчання з навчальної дисципліни</p>	<p>Результати навчання з навчальної дисципліни можуть бути визнані та перезараховані на підставі документів про успішне опанування аналогічної дисципліни в інших закладах освіти або під час академічної мобільності відповідно до Положення про академічну мобільність</p>

Визнання результатів навчання, здобутих у неформальній та/або інформальній освіті	Результати навчання, здобуті у неформальній та/або інформальній освіті, можуть бути визнані на підставі документів про проходження навчальних програм на освітніх платформах (наприклад, Eduhab, Coursera, EdX, Prometheus, тощо). Визнання результатів відбувається відповідно до Положення про визнання та/або інформальній освіті в Університеті.
Порядок відпрацювання пропущених занять	Здобувач вищої освіти, який пропустив заняття з поважних причин, зобов'язаний завчасно повідомити викладача та узгодити форму відпрацювання пропущеного матеріалу. Відпрацювання може здійснюватися у вигляді додаткових консультацій, виконання індивідуальних завдань або проходження тестування за матеріалом пропущених занять у строки, погоджені з викладачем.
Політика оцінювання	Визначення рівня навчальних досягнень здобувачів вищої освіти здійснюється на основі прозорих і затверджених критеріїв оцінювання, з урахуванням результатів поточного та підсумкового контролю, передбачених робочою програмою дисципліни.
Політика щодо оскарження результатів оцінювання	Відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в Університеті

## **9. Система та критерії оцінювання результатів навчання здобувача**

### **9.1. Види контролю, які використовуються під час вивчення дисципліни, та форма підсумкового (семестрового) контролю за навчальною дисципліною.**

Під час вивчення навчальної дисципліни застосовуються поточний та підсумковий контроль з метою оцінювання рівня досягнення результатів навчання та сформованості відповідних компетентностей здобувачів вищої освіти.

Формою підсумкового (семестрового) контролю з дисципліни «Основи менеджменту» є залік. Підсумкова оцінка формується на основі результатів поточного контролю з урахуванням виконання та захисту всіх передбачених робочою програмою видів навчальної діяльності.

### **9.2. Методи контролю та оцінювання**

Контроль та оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюються з використанням різноманітних методів, що забезпечують об'єктивну перевірку рівня засвоєння теоретичних знань і сформованості практичних умінь та навичок.

До основних методів контролю та оцінювання належать:

- усне опитування;
- самостійна робота;
- тестування;
- виконання практичних і ситуаційних завдань;

- оцінювання індивідуальних і групових завдань;
- мультимедійних презентацій;
- підсумковий контроль (залік).

Оцінювання результатів навчання здійснюється відповідно до визначених критеріїв з урахуванням активності здобувачів освіти, повноти та якості виконання навчальних завдань

### **9.3. Критерії оцінювання навчальної діяльності здобувачів, в межах окремих форм здобуття освіти та видів навчальних занять, передбачених робочою програмою навчальної дисципліни.**

Критеріями оцінювання навчальної діяльності здобувачів є повнота і правильність виконання завдань, рівень засвоєння теоретичного матеріалу, уміння застосовувати знання на практиці, самостійність, активність та дотримання принципів академічної доброчесності.

#### **Критерії оцінювання тестування:**

Тестування проводиться з метою перевірки рівня засвоєння теоретичного матеріалу. Кожне тестове завдання містить чотири варіанти відповідей, з яких **лише** одна є правильною.

За кожную правильну відповідь здобувач освіти отримує 1 бал. За неправильну відповідь або відсутність відповіді бали не нараховуються.

Загальна кількість балів визначається кількістю правильно виконаних тестових завдань. Результати тестування оцінюються шляхом підсумовування набраних балів.

#### **Критерії оцінювання усної відповіді:**

**5 балів** – здобувач у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно та аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст поставленого завдання, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу;

**4 бали** – здобувач у достатньому обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно його викладає, але може не вистачати аргументації в поясненнях, в основному розкриває зміст поставленого завдання, використовує обов'язкову літературу. Допускаються несуттєві неточності;

**3 бали** – в цілому володіє навчальним матеріалом, але не демонструє глибини знань, не спирається на необхідну навчальну літературу, має у відповіді суттєві неточності;

**2 бали** – не в повному обсязі володіє матеріалом, фрагментарно та поверхово його викладає, недостатньо розкриває зміст поставлених питань. Має суттєві помилки у відповіді.

#### **Критерії оцінювання доповнення / участі в дискусіях:**

**3 бали** – доповнення змістовне, ґрунтовне, конструктивно доповнює обговорення теми;

**2 бали** – доповнення змістовне;

**1 бал** – доповнення містить інформацію, що суттєво не розширює дискусію.

#### **Критерії оцінювання самостійної роботи:**

**4 бали** – здобувач у повному обсязі володіє матеріалом, вільно та аргументовано його презентує, глибоко та всебічно розкриває зміст поставленого завдання, правильно інтерпретує отримані результати, використовує обов'язкову, додаткову літературу та інформаційні ресурси, демонструє самостійність, достовірність, незаангажованість проведеного дослідження;

**3 бали** – здобувач у достатньому обсязі володіє матеріалом, вільно його презентує, але може не вистачати аргументації в поясненнях, в основному розкриває зміст поставленого завдання, використовує обов'язкову літературу, демонструє самостійність та достовірність проведеного дослідження. Допускаються несуттєві неточності;

**2 бали** – в цілому володіє матеріалом, але не демонструє глибини знань, самостійності у вирішенні поставлених завдань, не спирається на необхідну літературу, наявні суттєві неточності;

**0–1 балів** – не в повному обсязі володіє матеріалом, фрагментарно та поверхово його викладає, недостатньо розкриває зміст поставлених питань. Має суттєві помилки у відповідях чи в роботі. Демонструє не самостійність у виконанні завдань самостійної роботи.

#### **Критерії оцінювання семінарського / практичного заняття:**

**5 балів** – здобувач має глибокі знання з теми заняття. Доповідь змістовна, ґрунтовна та відповідає вимогам. Під час підготовки до заняття здобувач використовував творчий підхід, не обмежуючись тільки матеріалами підручника або лекції. Під час заняття здобувач активно бере участь в дискусіях та доповнює відповіді інших. Здатен аналізувати, виявляти причинно-наслідкові зв'язки, формулювати висновки й узагальнення, вільно оперує фактами і відомостями. Протягом відповіді активно використовує приклади для кращого розуміння матеріалу. Завдання виконує повністю, без помилок.

**4 бали** – здобувач має міцні ґрунтовні знання. Доповідь змістовна та відповідає вимогам. Під час підготовки до заняття здобувач не обмежується тільки матеріалами лекції. Бере участь в обговоренні поставленого питання. Протягом відповіді може використати приклади для кращого розуміння матеріалу. Проте допускає незначні помилки; у викладі деяких питань бракує глибини та аргументації. Завдання виконує повністю, з незначними помилками.

**3 бали** – здобувач знає тему заняття, має уявлення про навчальний матеріал, але його знання мають загальний характер. Вміє відповідати на окремі поставлені запитання. Допускає певні помилки в трактуванні поставленого питання, не вміє самостійно та творчо мислити, не може вийти

за межі теми, має труднощі у формулюванні висновків. У виконанні завдань допускає багато помилок.

**2 бали** – здобувач має фрагментарні знання, не володіє програмним матеріалом. Відповіді на всі поставлені запитання не повні або взагалі відсутні. При відповіді часто зупиняється і не може додатково відповідати на запитання. У поставлених завданнях демонструє повне нерозуміння матеріалу, завдання виконані неправильно.

**1 бал** – здобувач володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, не працює в аудиторії, не готовий відповідати на будь-яке запитання з теми заняття. Не вміє робити узагальнення, висновки.

### Критерії оцінювання захисту презентації:

Презентація – це представлення результатів самостійної роботи здобувача з опрацювання обраної теми, питання, завдання тощо. Мета презентації – набуття здобувачем навичок з аналізу власної роботи і публічного представлення результатів дослідження. Критерії оцінювання наведені у таблиці

Кількість балів	Мета	Висновки	Ключові положення	Структура
<b>13–15 балів</b>	Всі частини презентації пов'язані з метою і предметом дослідження	Результати дослідження узагальнюються з метою формулювання важливих і значущих висновків за темою дослідження	Презентація має в основі ключові положення, які повністю розкривають тему дослідження	Презентація починається слайдом, який викликає інтерес до теми дослідження, надає інформацію в логічній послідовності
<b>9–12 балів</b>	Всі частини презентації містять важливі твердження за темою дослідження	Результати дослідження узагальнюються з метою формулювання висновків за темою дослідження	Презентація має в основі декілька ключових положень, які не повністю розкривають тему дослідження	Презентація починається із вступу, надає інформацію в певному порядку і завершується викладенням важливих моментів дослідження
<b>4–8 балів</b>	Презентація містить важливі твердження за темою дослідження, але містить не відповідну темі інформацію	Деякі висновки є нелогічними і необґрунтованими	Презентація має в основі декілька ключових положень, однак вони перевантажені інформацією	Презентація має вступ і висновки, однак є непослідовність викладу теми дослідження
<b>1–3 бали</b>	Презентація не має відношення до теми дослідження	Висновки відсутні або є нелогічними	Не визначені ключові положення	Презентація не містить вступу, не дає чіткого уявлення про тему дослідження

**9.4. Особливості набору балів за видами навчальної діяльності здобувача для кожної форми здобуття освіти та форми підсумкового (семестрового) контролю.**

**Розподіл балів за темами занять для заліку,  
який проводиться за результатами поточного оцінювання  
(очна(денна) форма здобуття освіти):**

Поточне оцінювання та самостійна робота								Всього балів
Змістовний модуль 1				Змістовний модуль 2				За підсумками змістовних модулів/тем занять та СР
T1.1.	T1.2.	T1.3.	T1.4.	T2.1	T2.2	T2.3	T2.4	
10	15	15	10	15	10	10	15	
50 балів				50 балів				
Загальна рейтингова оцінка								<b>100</b>

**9.5. Шкала оцінювання результатів підсумкового контролю, що використовується в Університеті**

Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за стобальною шкалою	Оцінка за національною шкалою		Значення оцінки
		для екзамену	для заліку	
<b>A</b>	<b>90 - 100</b> балів	«відмінно»/ «excellent»	«зараховано»/«passed»	<b>Відмінно</b> - відмінний рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
<b>B</b>	<b>80 - 89</b> балів	«добре»/ «good»		<b>Дуже добре</b> - достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
<b>C</b>	<b>75 - 79</b> балів			<b>Добре</b> - в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
<b>D</b>	<b>69 - 74</b> балів	«задовільно»/ «satisfactorily»		<b>Задовільно</b> - посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
<b>E</b>	<b>60 - 68</b> балів			<b>Достатньо</b> - мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
<b>FX</b>	<b>30-59</b> балів	«незадовільно»/ «unsatisfactory» (з можливістю повторного складання)	«не зараховано»/ «failed»	<b>Незадовільно</b> - потрібно додатково працювати для отримання позитивної оцінки
<b>F</b>	<b>1-29</b> балів	«незадовільно»/ «unsatisfactory» (з обов'язковим повторним курсом)		<b>Незадовільно</b> - необхідна серйозна подальша робота з повторним вивченням курсу

## 10.Рекомендовані джерела інформації

### *Основна*

1. Менеджмент: навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ: Кондор, 2021. 220 с
2. Менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної: Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. 460 с.
3. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
4. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с.
5. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
6. Сумець О. М. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2024. 178 с.
7. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

### *Додаткова*

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. – К.: Наш формат, 2019, 304 с
2. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 244 с.
3. Грудцина Ю.В. SMART-підхід до визначення цілей // Теоретичні аспекти та практичні проблеми управління, економіки та природокористування в Україні. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25-26 листопада 2022 р.) / упоряд. Сафронова О.М. Київ: УкрСІЧ, 2022, с. 170-171
4. Грудцина Ю.В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом //I Міжнародна науково-практична конференція Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 16–17 березня 2023 р., м. Київ. Частина 2. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. с.16-19
5. Грудцина Ю.В. Теоретичні аспекти стратегічного планування у постійно змінюваному бізнес-середовищі / Актуальні проблеми теорії та практики управління соціально-економічними системами під впливом глобальних геополітичних викликів: колективна монографія / Безус П.І., Надрага В.І., Пекін А.Ю., Петровська Ю.В., Іваненко В.В., Бакаєва І.Г. Київ 2024. с.79-116  
URL: <https://drive.google.com/file/d/1x-ecGysddG5ApjtrsJaDkpBvkvj2wZRQ/view>

6. Грудцина Ю.В. Вклад Генрі Ганта в теорію та практику управління: від історії до сучасності. International Scientific Conference Formation of a new economic area: methodology, theory, practices: Conference Proceedings (September 20–21, 2024. Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia: Baltija Publishing, с.136-138 URL <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/517>

7. Жигайло Н. Ж Комуникативний менеджмент: навч. посібник / Наталія Жигайло. Лін ії» : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. - 368 с URL: <http://194.44.152.155/elib/local/sk783660.pdf>

8. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація:[навч.посібник] / І. Ковалинська. К.: Освіта України, 2014. 289 с.

9. Козирева О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / О.В. Козирева. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.

10. Лопашук, І. А., Лопашук, В. О., Русінко, А. І. Соціальна відповідальність бізнесу: сутнісно-теоретичні та програмні аспекти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління 2024 № 14 URI <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-04/2024-14-04-04>

11. Назаренко С.В., Постіва М.В., Запобігання та вирішення конфліктів в управлінні організацією. Агросвіт № 11, 2024 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3851/3886>

12. Сазонова Т. О., Кемова Я.М., Яковлева К. В. Методи управління командою: аспект самоорганізації. Економічний простір. № 181. С. 138-142. 2022 URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1165/1124>

13. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с

14. Усіченко І. В., Мироненко М. А., Лисенко Т. І. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URI: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3499>

### **Інформаційні ресурси**

1. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URI: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)

2. Безкоштовна бібліотека підручників URI: Бібліотека українських підручників. Для читання в інтернеті (за розділами) URL: <https://pidru4niki.com/>

3. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.