

**Міністерство освіти і науки України
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
Факультет права, публічного управління і менеджменту**



Кафедра публічного управління та менеджменту

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до організації самостійної роботи з дисципліни
«Вступ до спеціальності»
для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр»
факультету права, публічного управління і менеджменту
спеціальності D 3 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»
денної та заочної форми навчання

Климчук О.В. Методичні рекомендації до організації самостійної роботи з дисципліни «Вступ до спеціальності» для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» факультету права, публічного управління і менеджменту спеціальності D 3 «Менеджмент» Освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент» денної та заочної форми навчання. Вінниця, ВДПУ. 2025. 35 с.

Розробив: д.е.н., проф., професор кафедри публічного управління та менеджменту
Климчук О.В.

Рецензенти:

1. Кононенко В.В., завідувач кафедри публічного управління та менеджменту, доктор історичних наук, професор

(прізвище, ініціали, посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Самборська О.Ю., доцентка кафедри публічно-правових дисциплін, кандидатка економічних наук, доцентка

(прізвище, ініціали, посада, науковий ступінь, вчене звання)

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри публічного управління та менеджменту
(протокол № 1 від 27.08. 2025 р.)

Методичні рекомендації містять основні вимоги до виконання самостійної роботи з дисципліни «Вступ до спеціальності» для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності D 3 «Менеджмент» Освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент» денної та заочної форми навчання.

© Климчук О.В.

© Вінницький державний педагогічний
університет
імені Михайла Коцюбинського, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.	4
Опис навчальної дисципліни.	6
Тема 1. Стандарт вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент» та доброчесність в освітньо-науковому середовищі.	8
Тема 2. Зміст і сфера майбутньої професійної діяльності менеджера та організація навчально-виховного процесу в університеті.	10
Тема 3. Визначальна роль менеджера у забезпеченні ефективності діяльності організацій.	12
Тема 4. Поняття менеджменту як науки й мистецтва управління	15
Тема 5. Менеджмент як вид професійної трудової діяльності.	17
Тема 6. Функціональність менеджменту організацій.	20
Тема 7. Професійні й особисті якості менеджера.	23
Тема 8. Сучасні концепції менеджменту та практичні аспекти менеджменту XXI ст. .	27
Індивідуальні навчально-дослідні завдання	30
Неформальна освіта, тези, статті.	31
Презентації на обрану тему.	32
Оцінювання самостійної роботи здобувача вищої освіти.	33
Рекомендована література.	33

ВСТУП

Методичні рекомендації розроблені відповідно до робочої програми дисципліни «Вступ до спеціальності» Освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент» і включають теоретичну підготовку до практичних занять, опанування практичними навичками під час аудиторних занять відповідно до теми, самостійне здобуття знань за темами, які не входять до плану аудиторних занять, аналіз та узагальнення інформації при підготовці до підсумкових занять за розділами дисципліни та підсумкового контролю, рекомендовану літературу та інформаційні ресурси з дисципліни.

Методичні рекомендації до організації самостійної роботи з дисципліни «Основи менеджменту» призначені для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальності D 3 «Менеджмент».

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Вступ до спеціальності» є функціонування системи менеджменту організацій у різних формах, а також основні поняття, принципи та методи управління. Курс знайомить студентів з основами професії, закономірностями розвитку управління, функціями менеджменту та практичними прийомами здійснення управлінської діяльності.

Мета навчальної дисципліни «Вступ до спеціальності» полягає у наданні здобувачам вищої освіти первинних знань та уявлень про сферу управління, її сутність, зміст, а також про професійну діяльність менеджера, що сприятиме кращій адаптації здобувачів до навчання у вищому навчальному закладі та формуванню у них цілісного уявлення про обрану спеціальність.

Завданням навчальної дисципліни «Вступ до спеціальності» є:

- формування цілісного уявлення про професію менеджера (ознайомлення з предметом, об'єктом та функціями управлінської діяльності);
- розуміння специфіки та ролі менеджменту в сучасній економіці (вивчення місця і значення менеджменту в ринковій системі, публічному та корпоративному управлінні);
- ознайомлення з історією становлення та розвитку менеджменту як науки і практики (вивчення класичних, неокласичних та сучасних теорій управління);
- засвоєння структури освітньої програми та можливостей професійної реалізації (ознайомлення з освітньо-професійною програмою, дисциплінами, можливими траєкторіями вибору);
- формування у здобувачів розуміння етики та стандартів професійної поведінки менеджера (усвідомлення принципів ділової етики, соціальної відповідальності, лідерства);
- розвиток мотивації до навчання та саморозвитку в обраній галузі (стимулювання інтересу до обраної спеціальності та формування внутрішньої мотивації до професійного зростання);
- ознайомлення з ключовими компетентностями менеджера (аналітичне мислення, комунікації, стратегічне планування, робота з інформацією, управління командами);
- оволодіння базовими термінами, поняттями та підходами в менеджменті (закладення теоретичної основи для подальшого вивчення профільних дисциплін);
- ознайомлення з сучасними викликами та трендами в управлінській діяльності (цифровізація, інноваційний менеджмент, сталий розвиток, управління змінами);
- розвиток навичок самоаналізу, планування кар'єри та професійної орієнтації (допомога студентам у визначенні своїх сильних сторін і напрямків розвитку).

Компетентності, яких здобувач набуде в результаті вивчення освітнього компонента:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності:

ЗК 2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

Фахові компетентності:

ФК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

ФК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

ФК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

ФК 13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

Програмні результати навчання:

ПРН 2. Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

Опис навчальної дисципліни

Робоча програма навчальної дисципліни «Вступ до спеціальності» розроблена у відповідності до вимог кредитно-трансферної системи організації навчального процесу ECTS, заснованої на поєднанні технологій навчання за розділами та залікових кредитів оцінки – одиниць виміру навчального навантаження здобувача освіти необхідного для засвоєння дисципліни або її розділу.

Структура навчальної дисципліни «Вступ до спеціальності»

Назва розділів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усього	зокрема					усього	зокрема				
		ЛК	ПЗ	ЛЗ	ІЗ	С.Р.		ЛК	ПЗ	ЛЗ	ІЗ	С.Р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
РОЗДІЛ 1. Структурно-логічна схема навчання за спеціальністю D3 «Менеджмент»												
Тема 1. Стандарт вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент» та доброчесність в освітньо-науковому середовищі	11	2	2			7	11	1	1			9
Тема 2. Зміст і сфера майбутньої професійної діяльності менеджера та організація навчально-виховного процесу в університеті	12	2	2			8	12	-	1			11
Тема 3. Визначальна роль менеджера у забезпеченні ефективності діяльності організацій	11	2	4			5	11	1	1			9
Тема 4. Поняття менеджменту як науки й мистецтва управління	11	2	2			7	11	-	1			10
Разом за розділом 1	45	8	10			27	45	2	4			39
РОЗДІЛ 2. Сучасні підходи до формування менеджменту організацій												
Тема 5. Менеджмент як вид професійної трудової діяльності	11	2	2			7	11	1	1			9
Тема 6. Функціональність менеджменту організацій	12	2	4			6	12	-	1			11
Тема 7. Професійні й особисті якості менеджера	11	2	2			7	11	-	1			10
Тема 8. Сучасні концепції менеджменту та практичні аспекти менеджменту XXI ст.	11	2	2			7	11	1	1			9
Разом за розділом 2	45	8	10			27	45	2	4			39

ІНДЗ						40						40
УСЬОГО ГОДИН	90	16	20			54	90	4	8			78

Видами навчальних занять дисципліни згідно з навчальним планом є: а) лекції, б) практичні заняття, в) самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1.	Стандарт вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент» та доброчесність в освітньо-науковому середовищі	7	9
2.	Зміст і сфера майбутньої професійної діяльності менеджера та організація навчально-виховного процесу в університеті	8	11
3.	Визначальна роль менеджера у забезпеченні ефективності діяльності організацій	5	9
4.	Поняття менеджменту як науки й мистецтва управління	7	10
5.	Менеджмент як вид професійної трудової діяльності	7	9
6.	Функціональність менеджменту організацій	6	11
7.	Професійні й особисті якості менеджера	7	10
8.	Сучасні концепції менеджменту та практичні аспекти менеджменту ХХІ ст.	7	9
УСЬОГО ГОДИН		54	78

Поточна навчальна діяльність здобувачів контролюється на практичних заняттях у відповідності з конкретними цілями. Рівень підготовки здобувачів визначається на підставі результатів тестування, письмової або усної відповіді на контрольні питання, розв'язуванні ситуаційних задач.

Підсумковий контроль засвоєння дисципліни здійснюється по її завершенню у формі заліку згідно навчального плану для спеціальності D 3 «Менеджмент».

Тема 1. Стандарт вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент» та доброчесність в освітньо-науковому середовищі

1.1. Ефективне використання часу, планування часу, класифікація завдань. Розпорядок робочого дня. Основні правила економії робочого часу.

Актуальність питання зумовлена тим, що у сучасних умовах інформаційного перенасичення, високої конкуренції та постійних змін ефективне використання часу стає одним із ключових чинників успішної професійної діяльності. Робоче навантаження зростає, кількість завдань та джерел відволікання збільшується, що знижує продуктивність і створює ризики стресу та професійного вигорання. Тому здатність правильно планувати робочий час, розставляти пріоритети, раціонально організовувати розпорядок дня та застосовувати правила економії часу набуває особливої ваги. Опанування технологій планування часу сприяє підвищенню особистої ефективності, забезпечує кращу результативність роботи, покращує якість комунікацій та сприяє розвитку відповідального ставлення до власних ресурсів.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність і значення ефективного використання часу в управлінській діяльності; основні принципи та методи планування часу; поняття та структуру раціонального розпорядку робочого дня; основні правила економії робочого часу; фактори, що сприяють та перешкоджають продуктивній роботі; методики контролю та аудиту використання часу; вплив ефективного управління часом на результативність та організаційну ефективність.

вміти: планувати особистий час з урахуванням пріоритетів та ресурсів; формувати ефективний розпорядок робочого дня; аналізувати власні часові витрати та визначати фактори втрати часу; застосовувати правила економії часу в практичній діяльності; делегувати завдання та оптимізувати робочі процеси; приймати рішення в умовах обмеженого часу; розробляти індивідуальну стратегію підвищення особистої ефективності

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Ефективне використання часу, планування часу, класифікація завдань. Розпорядок робочого дня. Основні правила економії робочого часу.

У сучасному динамічному середовищі здатність ефективно використовувати час є одним із ключових факторів результативності професійної діяльності та особистого розвитку. Час є унікальним ресурсом, оскільки він обмежений, незворотний і рівною мірою доступний для всіх. Тому управління часом – це не лише організація власної діяльності, а й важлива компетентність, що визначає продуктивність, якість життя, рівень стресу та можливість досягнення поставлених цілей.

Ефективне використання часу передбачає оптимізацію діяльності таким чином, щоб мінімізувати втрати часу, підвищити продуктивність і досягати поставлених завдань у межах доступних ресурсів. Це передбачає: чітке визначення пріоритетів; уонцентрацію на ключових видах діяльності; зниження впливу факторів, що «поглинають» час: відволікання, прокрастинація, нераціональна комунікація; усвідомлення власних біоритмів і використання найбільш продуктивних годин правильно.

Ефективне управління часом робить роботу впорядкованою, прогнозованою і дозволяє уникнути хронічної перевтоми.

Планування часу – це процес постановки цілей, визначення шляхів їх реалізації, розподілу завдань у часі та контролю дотримання запланованого. Основні інструменти планування включають:

Планування за SMART – постановка цілей, що є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі.

Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування – розподіл часу по рівнях важливості та тривалості.

Щоденне та тижневе планування – формування списків завдань і визначення ресурсів на їх виконання.

Календарне планування – використання календарів, планувальників, цифрових інструментів.

Ефективне планування допомагає уникнути хаотичності, зменшує час на прийняття рутинних рішень і забезпечує контроль за виконанням задач.

Ключовим елементом тайм-менеджменту є класифікація завдань, що дозволяє визначити їхній пріоритет. Найпоширеніші підходи:

1. Матриця Ейзенхауера (важливе/термінове):

Важливе і термінове – виконувати негайно.

Важливе, але не термінове – планувати та працювати системно.

Термінове, але не важливе – делегувати.

Неважливе і не термінове – виключати або мінімізувати.

2. ABC-аналіз:

A – найважливіші завдання (20% діяльності, що дають 80% результату).

B – середньої важливості.

C – малозначущі, рутинні.

3. Принцип 80/20 (Парето) – концентрування на ключових завданнях, що визначають основну частину результату.

Систематизація завдань допомагає уникнути перевантаження та дозволяє сфокусуватися на тому, що справді важливо.

Правильно організований робочий день дозволяє збільшити особисту продуктивність та зменшити стрес. Типовий ефективний робочий день включає:

Чіткий початок роботи, встановлення режиму.

Виконання найважливіших завдань у години пікової продуктивності (зранку або індивідуально визначені «золоті години»).

Планування перерв кожні 60–90 хвилин для збереження концентрації.

Відведення часу для рутинних завдань у другій половині дня.

Аналіз підсумків дня та формування попереднього плану на наступний день.

Раціональний розпорядок дня сприяє оптимальному розподілу навантаження, запобігає вигоранню та забезпечує системний підхід до роботи.

Для зменшення втрат часу та підвищення ефективності діяльності використовують такі правила:

1. Чітко формулювати цілі та визначати пріоритети.

2. Використовувати списки завдань і планувати роботу заздалегідь.

3. Зосереджуватися на одній задачі (монотаскінг), мінімізуючи мультизадачність.

4. Делегувати завдання, що не потребують особистого виконання.

5. Виключати або обмежувати незначущі та «поглиначі часу» (зайві дзвінки, неконтрольована електронна пошта, соцмережі).

6. Використовувати технології та інструменти для автоматизації рутинних процесів.

7. Планувати час на непередбачувані завдання.

8. Навчитися говорити «ні» завданням, що не відповідають цілям діяльності.

9. Проводити регулярний аналіз використання часу (тайм-аудит).

10. Відновлювати сили через перерви та відпочинок, оскільки виснаження знижує продуктивність.

Отже, ефективне використання часу є однією з базових компетентностей сучасного управлінця та спеціаліста будь-якої сфери. Грамотне планування, правильна класифікація завдань, оптимальний розпорядок робочого дня та дотримання правил економії часу дозволяють підвищити продуктивність, зменшити стрес, забезпечити стабільні результати та створити умови для професійного росту. Тайм-менеджмент виступає не лише технікою організації діяльності, а й елементом стратегічного мислення, що визначає загальну ефективність особистості та організації.

Перелік питань до самопідготовки

1. У чому полягає сутність ефективного використання часу?

2. Які основні методи планування часу застосовуються в тайм-менеджменті?
3. Як працює матриця Ейзенхауера та в чому її ефективність?
4. Які переваги та недоліки ABC-аналізу в класифікації завдань?
5. Як правило Парето використовується в управлінні часом?
6. Які елементи містить раціональний розпорядок робочого дня?
7. Які чинники найчастіше призводять до втрати робочого часу?
8. Які основні правила економії робочого часу є ключовими для управлінця?
9. Як здійснювати аудит особистого часу та які інструменти для цього існують?
10. Які психологічні бар'єри заважають ефективному використанню часу і як їх долати?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-3, 6-9;

допоміжна література: 3-5, 8-15;

інформаційні ресурси: 4-15.

Тема 2. Зміст і сфера майбутньої професійної діяльності менеджера та організація навчально-виховного процесу в університеті

1.1. Визначення особистісних професійних інтересів та професійної орієнтації здобувачів вищої. Визначення, оцінювання ступеня схильності до управлінської діяльності, з'ясування своїх сильних і слабких сторін як особистості – майбутнього управління.

Актуальність питання зумовлена тим, що у сучасних умовах динамічних змін, високої конкуренції та зростаючих вимог до якості управлінських рішень питання професійної орієнтації, визначення особистісних інтересів, схильностей та управлінського потенціалу здобувачів вищої освіти набуває особливого значення. Успішність майбутнього управління значною мірою залежить від глибокого розуміння власних сильних і слабких сторін, природних нахилів, мотиваційних установок та рівня розвитку ключових компетентностей. Чітке усвідомлення професійної спрямованості дозволяє здобувачам більш усвідомлено будувати власну освітню траєкторію, приймати виважені рішення щодо майбутньої кар'єри, уникати професійного вигорання і підвищувати ефективність управлінської діяльності.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: поняття професійних інтересів, професійної орієнтації та їх роль у виборі професії; основні психологічні теорії професійного розвитку особистості; сучасні методи діагностики професійних інтересів та оцінювання особистісних якостей; критерії та показники схильності до управлінської діяльності; структуру особистісних компетентностей майбутнього управління; методики самооцінювання сильних і слабких сторін; основи професійного саморозвитку та планування кар'єри; принципи етичної поведінки, лідерства та відповідальності в управлінні.

вміти: проводити самоаналіз власних професійних інтересів та цінностей; використовувати психологічні методики та інструменти діагностики професійних схильностей; оцінювати рівень розвитку управлінських компетентностей; визначати власні сильні та слабкі сторони як особистості майбутнього управління; формувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку; оцінювати готовність до управлінської діяльності в реальних і модельованих ситуаціях; планувати кар'єрний шлях з урахуванням власних здібностей, мотивів і ринкових потреб; розробляти програми самовдосконалення та підвищення управлінської ефективності.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Визначення особистісних професійних інтересів та професійної орієнтації здобувачів вищої. Визначення, оцінювання ступеня схильності до управлінської діяльності, з'ясування своїх сильних і слабких сторін як особистості – майбутнього управління.

Професійні інтереси – це стійкі індивідуальні уподобання людини до певної сфери діяльності, що відображають її внутрішню мотивацію, схильності, цінності та особистий досвід. Інтереси визначають, у якій сфері здобувач відчуває найбільшу зацікавленість, задоволення від діяльності та прагнення до розвитку.

Професійна орієнтація – це система науково обґрунтованих заходів, що забезпечують усвідомлений вибір професії, узгодженої з індивідуальними здібностями, психологічними характеристиками, мотивацією та ринковими потребами.

Для майбутніх фахівців з публічного управління та менеджменту професійна орієнтація має ключове значення, адже ця діяльність пов'язана з відповідальністю, високим рівнем комунікативної взаємодії, прийняттям рішень, стратегічним мисленням та емоційною стабільністю.

Інструментами для визначення професійних інтересів здобувачів є такі.

1. Психологічні методики та тести:

ОПГ (Орієнтація на професійну діяльність) – визначення сфери інтересів (людина–людина, людина–техніка, людина–знакова система тощо).

Тест Голланда (RIASEC) – визначає тип особистості (реалістичний, інтелектуальний, соціальний, підприємницький, художній, конвенційний).

Тест Кетелла (16PF) – оцінює особистісні риси, важливі для управління.

Диференційно-діагностичний опитувальник (ДДО) – допомагає зорієнтуватися у виборі професійного напрямку.

2. Методи самоаналізу:

Аналіз власних успіхів та невдач.

Рефлексія щодо видів діяльності, що приносять задоволення.

Визначення ціннісних пріоритетів.

Професійні консультації:

Індивідуальні консультації з фахівцем з кар'єрного розвитку.

Воркшопи та тренінги з кар'єрного планування.

Семінари з розвитку управлінських компетентностей.

3. Схильність до управлінської діяльності: сутність та критерії. Схильність до управлінської діяльності характеризує готовність особистості виконувати управлінські функції: приймати рішення, відповідати за результати, координувати діяльність інших людей, комунікувати, формувати команди та мотивувати персонал. Основні критерії управлінської схильності:

Комунікативність – вміння ефективно спілкуватися, переконувати, вести переговори.

Лідерські риси – ініціативність, здатність вести за собою людей.

Організаторські здібності – планування, делегування, координація.

Емоційна стабільність – здатність працювати під тиском.

Відповідальність та дисциплінованість – виконання обов'язків і дотримання норм.

Аналітичне мислення – уміння аналізувати інформацію, оцінювати ситуації, прогнозувати наслідки.

Стратегічне мислення – бачення перспективи, системність мислення.

Мотивація до влади та впливу – бажання впливати на процеси та покращувати управління.

Оцінювання схильності здійснюється шляхом: – психологічних опитувальників (тест управлінських якостей КОС, тест Басс–Даркі, Люшера); ділових ігор; моделювання ситуацій; методів «Assessment Center».

4. З'ясування сильних і слабких сторін майбутнього управлінця.

Сильні сторони управлінця можуть включати: здатність брати відповідальність; уміння швидко орієнтуватися в ситуації; розвинуті комунікативні навички; ініціативність та креативність; бажання навчатися та самовдосконалюватися; командоутворювальні здібності.

Поширені слабкі сторони, які необхідно враховувати: невміння делегувати

повноваження та схильність до мікроменеджменту; низька стресостійкість; труднощі у встановленні комунікацій; нерішучість або навпаки імпульсивність рішень; недостатність стратегічного бачення; невміння приймати критику.

Методи виявлення сильних і слабких сторін:

SWOT-аналіз особистості;

метод «360°» (оцінка оточення);

індивідуальний коучинг;

самооцінка та рефлексивні щоденники;

аналіз досягнень і помилок.

5. Значення професійної орієнтації та самопізнання для майбутнього управлінця.

Формування реалістичної траєкторії професійного розвитку на основі:

Розуміння власних управлінських компетентностей та зон росту.

Підвищення мотивації та впевненості у професії.

Ефективне планування кар'єри та особистісного розвитку.

Зниження ризику професійного вигорання через усвідомлений вибір роботи.

Підвищення продуктивності та ефективності майбутньої діяльності.

Отже, визначення професійних інтересів, схильностей до управлінської діяльності та усвідомлення власних сильних і слабких сторін є необхідною умовою формування успішного та ефективного управлінця. Системний підхід до самопізнання дозволяє здобувачам вищої освіти адекватно оцінювати власні можливості, обирати оптимальний напрям професійного розвитку, підвищувати рівень мотивації та впевненості у власних силах. Розвиток управлінської компетентності ґрунтується не лише на знаннях і навичках, а й на здатності до рефлексії, самоконтролю, свідомого планування кар'єри й постійного особистісного зростання. У результаті формування такої рефлексивної позиції майбутні управлінці стають здатними ефективно діяти в складних, змінних умовах, приймати виважені рішення, відповідально виконувати професійні функції та забезпечувати розвиток організацій і суспільства загалом.

Перелік питань до самопідготовки

1. Які чинники впливають на формування професійних інтересів здобувача вищої освіти?

2. У чому полягає сутність професійної орієнтації та її значення для майбутнього управлінця?

3. Які існують сучасні психологічні методи діагностики професійних схильностей?

4. Які особистісні якості є ключовими для успішної управлінської діяльності?

5. Які критерії визначають схильність до управлінської праці?

6. Як проводиться самооцінка сильних і слабких сторін особистості?

7. Які помилки найчастіше допускаються при виборі професійного напрямку?

8. Як професійні інтереси впливають на мотивацію та ефективність роботи управлінця?

9. У чому полягає значення рефлексії та саморозвитку в становленні майбутнього управлінця?

10. Яким чином формувати індивідуальний план професійного зростання?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-3, 5-7;

допоміжна література: 4-6, 9-12;

інформаційні ресурси: 2-5, 16-20.

Тема 3. Визначальна роль менеджера у забезпеченні ефективності діяльності організацій

1.1. Формування внутрішньо корпоративних відносин у колективі: форми та інструменти. Дрес-код менеджера.

Актуальність вивчення зумовлена тим, що ефективні внутрішньо-корпоративні відносини забезпечують стабільність соціального клімату, формують довіру та сприяють командній взаємодії, що значно підвищує результативність трудової діяльності. Зростання ролі людського капіталу у функціонуванні компаній підсилює необхідність професійного управління внутрішніми процесами, комунікаціями й корпоративною культурою. Дрес-код менеджера, як елемент корпоративної ідентичності, відіграє ключову роль у формуванні професійного образу організації та забезпечує відповідний рівень корпоративної дисципліни. Правильна організація корпоративних відносин і дотримання стандартів зовнішнього вигляду сприяють зміцненню корпоративної репутації, підвищенню довіри партнерів та клієнтів, а також створюють умови для ефективної визначеності ролей у колективі.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність та значення внутрішньо-корпоративних відносин у діяльності організації; основні форми й механізми формування внутрішніх взаємовідносин у колективі; інструменти управління корпоративною культурою та комунікаціями; принципи побудови ефективної системи мотивації персоналу; роль корпоративного дрес-коду у формуванні професійного іміджу менеджера; види дрес-коду та їх характеристику відповідно до умов роботи; вимоги до зовнішнього вигляду менеджера в різних управлінських ситуаціях; стандарти поведінки та елементи корпоративної етики.

вміти: аналізувати та оцінювати стан внутрішньо-корпоративних відносин у колективі; використовувати інструменти комунікації для підвищення ефективності взаємодії між працівниками; застосовувати сучасні методи формування позитивного соціально-психологічного клімату; розробляти заходи щодо зміцнення корпоративної культури та командної роботи; організовувати ефективні комунікаційні процеси між структурними підрозділами; дотримуватися ділового дрес-коду та застосовувати його відповідно до корпоративної політики і професійного статусу; формувати власний професійний імідж як менеджера; використовувати елементи корпоративної етики й поведінки у взаємодії з персоналом і партнерами.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Формування внутрішньо корпоративних відносин у колективі: форми та інструменти. Дрес-код менеджера.

Формування внутрішньо корпоративних відносин у колективі є ключовим елементом забезпечення ефективності управління, стабільності організації та формування її корпоративної ідентичності. Внутрішньо-корпоративні відносини охоплюють систему соціальних, комунікаційних, психологічних і трудових взаємозв'язків між працівниками, керівниками та структурними підрозділами. Їх якість визначає рівень довіри, згуртованості, мотивації та продуктивності персоналу.

Внутрішньо-корпоративні відносини відображають внутрішній соціальний клімат компанії та є результатом взаємодії формальних і неформальних механізмів управління. Вони включають: відносини між керівництвом і персоналом; взаємодію між структурними підрозділами; комунікаційні процеси; неформальні взаємини в колективі; систему мотивації й стимулювання; корпоративну культуру та цінності; норми поведінки й професійної етики. Якість внутрішньокорпоративних відносин безпосередньо впливає на плінність кадрів, рівень конфліктності, ефективність командної діяльності, а також формує імідж організації.

Форми реалізації внутрішньо-корпоративної політики відображають організаційні підходи, через які можливо забезпечити згуртованість колективу, підвищення корпоративної лояльності та продуктивності.

1. Організаційно-управлінськими формами є: розроблення корпоративного кодексу; формування системи внутрішніх регламентів і процедур; впровадження чіткої організаційної структури; визначення стандартів комунікації; проведення управлінських нарад та зборів.

2. Соціально-психологічними формами є: корпоративні тренінги та командоутворюючі заходи; консультації та коучинг для персоналу; наставництво й менторство; психологічна підтримка працівників.

3. Комунікаційними формами є: офіційні канали внутрішньої комунікації (розсилки, внутрішні портали, інформаційні бюлетені); неформальні канали взаємодії (чат-групи, внутрішні форуми); зворотний зв'язок через опитування, аудити комунікацій, HR-інтерв'ю.

4. Формами корпоративної участі працівників є: залучення персоналу до прийняття рішень; пропозиції щодо вдосконалення процесів; корпоративні конкурси й програми ідей.

Інструменти формування внутрішньо-корпоративних відносин дозволяють практично реалізувати різні форми управління внутрішньою взаємодією персоналу.

1. Інструменти комунікації: внутрішній корпоративний портал; платформи для командної роботи (Slack, Teams, Trello); регулярні комунікаційні зустрічі (брифінги, планінги, звітні сесії); корпоративні медіа (журнали, відео, подкасти).

2. Інструменти мотивації та стимулювання: система винагород і бонусів; програма нематеріальної мотивації (визнання, відзнаки, подяки); можливості кар'єрного росту; навчальні програми.

3. Інструменти керування корпоративною культурою: корпоративні цінності та місія; стандарти сервісу; ритуали та традиції компанії; корпоративні свята та соціальні ініціативи.

4. Інструменти соціальної підтримки: медичне страхування; програми психологічної підтримки (EAP-програми); гнучкі умови праці; соціальні пакети.

Використання цих інструментів створює комплексну систему внутрішньої взаємодії, що сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату.

Дрес-код є важливою складовою корпоративної культури, яка формує зовнішню ідентичність персоналу, професійний імідж і рівень корпоративної дисципліни. Для менеджера діловий стиль є одним із ключових індикаторів відповідальності та професіоналізму. Основними функціями дрес-коду менеджера є: формування іміджу компанії; забезпечення єдності корпоративного стилю; підвищення довіри партнерів і клієнтів; зміцнення корпоративної ідентичності; підкреслення статусу та компетентності менеджера.

Основні типи дрес-коду менеджера:

1. Business Formal (офіційний діловий стиль): костюм темного кольору, біла або пастельна сорочка, класичні туфлі; для жінок – костюм або строгі плаття.

2. Business Casual (діловий повсякденний стиль): поєднання офісної класики з менш формальними елементами (сорочки без краватки, спідниці, блузи, легкі жакети).

3. Smart Casual: більш індивідуалізований стиль, який допускає сучасний та стильний вигляд, але збереження ділової елегантності.

Правила ділового одягу менеджера: охайність і відповідність корпоративним вимогам; мінімалізм у прикрасах і деталях; стримані кольори та класичний крій; врахування особливостей корпоративної політики у зовнішньому вигляді; поєднання зовнішнього вигляду з особистою корпоративною роллю.

Отже, формування внутрішньо-корпоративних відносин є фундаментальним чинником ефективного функціонування організації, оскільки воно визначає рівень взаємодії, довіри, продуктивності праці та корпоративної лояльності. Використання різноманітних форм і інструментів побудови внутрішньої взаємодії дозволяє створити позитивний соціально-психологічний клімат, забезпечити стабільність колективу та підвищити конкурентоспроможність компанії. Дрес-код менеджера, як важлива частина корпоративної культури, виконує роль зовнішньої репрезентації організації та сприяє формуванню професійного іміджу керівника. Таким чином, поєднання якісних внутрішньо-корпоративних відносин і професійних стандартів поведінки, включно з діловим стилем, є невід'ємною умовою ефективного менеджменту та розвитку організації.

Перелік питань до самопідготовки

1. У чому полягає сутність внутрішньо-корпоративних відносин і які чинники визначають їх якість?

2. Які основні форми формування внутрішньої взаємодії колективу використовуються в сучасних організаціях?

3. Які інструменти комунікації є найбільш ефективними для зміцнення корпоративних

відносин?

4. Як корпоративна культура впливає на соціально-психологічний клімат у колективі?

5. Які особливості взаємодії формальних і неформальних структур у побудові корпоративних відносин?

6. Які види дрес-коду застосовуються у менеджменті та в чому їхні відмінності?

7. Яку роль відіграє зовнішній вигляд менеджера у формуванні довіри з боку персоналу та партнерів?

8. Які помилки найчастіше допускають менеджери у дотриманні ділового стилю одягу?

9. Як інструменти мотивації впливають на рівень корпоративної лояльності працівників?

10. Які підходи до формування позитивного корпоративного іміджу організації є найбільш дієвими?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1, 2, 5, 6-9;

допоміжна література: 1-5, 8-15;

інформаційні ресурси: 4-10, 13-17.

Тема 4. Поняття менеджменту як науки й мистецтва управління

1.1. Менеджер – професійний керуючий. Зміна ролі й значення менеджера в суспільстві. Сучасний погляд на сутність менеджменту.

Актуальність теми полягає в тому, що у сучасних умовах стрімких економічних, соціальних і технологічних змін роль менеджера як професійного керуючого істотно зростає. Від ефективності управлінських рішень, здатності організовувати командну роботу, управляти ресурсами та впроваджувати зміни залежить результативність функціонування організацій, їхня конкурентоспроможність і стійкість до криз. Менеджер перестає бути лише адміністратором, який контролює виконання розпоряджень, і перетворюється на лідера, стратегічного мислителя, фасилітатора взаємодії та носія корпоративних цінностей. Сучасний погляд на сутність менеджменту виходить за межі традиційних уявлень про управління як суто адміністративну функцію і розглядає його як комплексну, міждисциплінарну діяльність, орієнтовану на людину, розвиток потенціалу персоналу, створення доданої цінності для суспільства. У цьому контексті надзвичайно важливим стає формування у здобувачів вищої освіти сучасного розуміння професії менеджера, усвідомлення зростаючих вимог до управлінської діяльності, а також опанування теоретичних засад і практичних підходів до менеджменту як професії.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність поняття «менеджер» як професійного керуючого та його відмінність від традиційного адміністратора; основні етапи еволюції поглядів на роль менеджера в організації та суспільстві; сучасні підходи до розуміння сутності менеджменту як науки, мистецтва і практичної діяльності; вимоги до сучасного менеджера: професійні компетентності, лідерські якості, етичні норми, соціальна відповідальність; особливості ролі менеджера в умовах глобалізації, цифрової економіки та суспільства знань; взаємозв'язок між діяльністю менеджера, ефективністю організації та суспільним розвитком; основні управлінські стилі та моделі поведінки менеджера в організації; сутність менеджменту як системи управління людьми, ресурсами, знаннями та змінами; тенденції розвитку менеджменту та трансформації управлінської професії в сучасних умовах

вміти: характеризувати професійну роль менеджера в організації та пояснювати її значення для досягнення цілей; порівнювати традиційні та сучасні підходи до розуміння функцій менеджера; аналізувати зміни ролі менеджера під впливом соціально-економічних і технологічних трансформацій; визначати ключові компетентності, необхідні для успішної

управлінської діяльності в сучасних умовах; оцінювати власний потенціал як майбутнього менеджера з урахуванням вимог до професії; застосовувати сучасні уявлення про сутність менеджменту при аналізі діяльності організацій; інтерпретувати роль менеджера в контексті різних моделей та стилів управління; робити висновки щодо впливу якості управління на розвиток організацій і суспільства; формувати власне бачення професійної кар'єри в сфері менеджменту з урахуванням сучасних тенденцій розвитку управлінської діяльності.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Менеджер – професійний керуючий. Зміна ролі й значення менеджера в суспільстві. Сучасний погляд на сутність менеджменту.

Менеджер як професійний керуючий посідає центральне місце в системі сучасного управління організаціями. Його діяльність спрямована на досягнення цілей організації шляхом раціонального використання ресурсів, координації зусиль працівників, прийняття управлінських рішень та забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем. Менеджер виступає посередником між стратегічними цілями організації та повсякденною діяльністю персоналу, перетворюючи абстрактні плани на конкретні дії.

Професійний статус менеджера пов'язаний із наявністю спеціальних знань, управлінських компетентностей, навичок комунікації, аналізу, планування, мотивації та контролю. На відміну від традиційного керівника-адміністратора, менеджер орієнтується не лише на підтримання порядку й дисципліни, а й на розвиток персоналу, інновації, формування сприятливого організаційного клімату, побудову партнерських відносин та стратегічне бачення майбутнього.

Історично роль керівника розглядалася передусім як носія влади й контролю. У класичному менеджменті акцент робився на адміністративних функціях – плануванні, організації, розпорядництві, координації й контролі. Від керівника очікували, що він забезпечить чітке дотримання інструкцій, регламентів, норм, а основою управління була ієрархія, формальна влада й жорсткий поділ праці.

З розвитком ринкових відносин, ускладненням соціально-економічних систем, інтернаціоналізацією бізнесу, впровадженням інформаційних технологій та посиленням ролі знань у виробництві відбулася суттєва трансформація ролі менеджера. Сучасний менеджер уже не є виключно адміністратором; він виступає лідером, координатором, фасилітатором, стратегом, комунікатором і агентом змін. Його діяльність пов'язана з управлінням не лише матеріальними ресурсами, а й людським потенціалом, знаннями, інформаційними потоками, корпоративною культурою та інноваціями.

Зміна ролі й значення менеджера в суспільстві проявляється у кількох аспектах. По-перше, менеджер стає ключовою фігурою в забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Саме від його здатності формувати стратегію, мобілізувати персонал, адаптуватися до змін залежить успіх компанії на ринку. По-друге, менеджери відіграють важливу соціальну роль – забезпечують зайнятість, розвиток персоналу, створюють умови для реалізації людського потенціалу, впливають на соціальний клімат у колективах. По-третє, в умовах глобалізації й цифрової трансформації менеджер виступає провідником інновацій, втілюючи сучасні технології управління, гнучкі форми організації праці, дистанційні формати взаємодії.

Сучасний погляд на сутність менеджменту виходить за межі вузького розуміння управління як сукупності адміністративних дій. Менеджмент розглядається як цілісна система управлінської діяльності, спрямована на досягнення цілей організації через планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль і розвиток. Водночас наголошується на гуманістичному та соціально відповідальному характері менеджменту. У центрі управлінського процесу перебуває людина – працівник, клієнт, партнер, стейкхолдер.

Сутність сучасного менеджменту пов'язана з такими ключовими ідеями. По-перше, менеджмент – це управління змінами. Організації діють в умовах постійних трансформацій, тому завдання менеджера – не лише підтримувати стабільність, а й забезпечувати адаптацію,

гнучкість, здатність до інновацій. По-друге, менеджмент – це управління знаннями й компетентностями. Ефективність організації залежить від того, наскільки менеджер здатен залучити, утримати й розвинути таланти, створити умови для обміну знаннями та навчання. По-третє, менеджмент – це управління взаємовідносинами – як внутрішніми, так і зовнішніми. Успішний менеджер вибудовує партнерські відносини з персоналом, керівництвом, клієнтами, постачальниками, громадськістю.

У сучасному розумінні менеджмент інтегрує економічні, соціальні, психологічні, правові, етичні та технологічні аспекти. Він спирається на системний, процесний, ситуаційний, проектний, поведінковий і ціннісний підходи. Менеджер повинен уміти мислити стратегічно, діяти гнучко, працювати в умовах невизначеності, приймати рішення на основі даних, водночас враховуючи людський фактор та етичні стандарти.

Таким чином, менеджер як професійний керуючий у сучасному суспільстві є не лише носієм формальної влади, а передусім лідером змін, організатором спільної діяльності, носієм корпоративних цінностей, посередником між організацією та зовнішнім середовищем. Сучасний погляд на сутність менеджменту підкреслює його комплексний, міждисциплінарний та людиноцентричний характер, що зумовлює зростання вимог до професійної підготовки менеджерів та підсилює значення їх ролі в економічному й суспільному розвитку.

Перелік питань до самопідготовки

1. У чому полягає відмінність між менеджером як професійним керуючим та традиційним адміністратором?
2. Як змінювалася роль менеджера в організації та суспільстві в історичній ретроспективі?
3. Які чинники сучасного середовища (глобалізація, цифровізація, економіка знань) найбільше впливають на трансформацію ролі менеджера?
4. У чому полягає сучасний погляд на сутність менеджменту як науки, мистецтва і практичної діяльності?
5. Які основні функції менеджменту виконує менеджер у своїй професійній діяльності?
6. Які професійні та особистісні компетентності є ключовими для сучасного менеджера?
7. Як пов'язані діяльність менеджера, ефективність організації та соціальна відповідальність бізнесу чи публічного сектору?
8. Які стилі управління може використовувати менеджер і як вони впливають на персонал та результати діяльності організації?
9. У чому полягає значення етичних норм і лідерських якостей у професійній діяльності менеджера?
10. Як здобувачу вищої освіти сформулювати власну траєкторію професійного розвитку в менеджменті з урахуванням сучасних вимог до управлінця?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 6-7;
допоміжна література: 7-11, 14;
інформаційні ресурси: 2-8, 12-16.

Тема 5. Менеджмент як вид професійної трудової діяльності

1.1. Планування розвитку організації та її конкурентоспроможності. Розроблення проєкту бізнес-плану.

Актуальність дослідження полягає в тому, що в умовах зростаючої конкуренції, глобалізації ринків, швидкого розвитку технологій та нестабільного економічного середовища планування розвитку організації та забезпечення її конкурентоспроможності набуває стратегічного значення. Організації, які не мають чітко сформованих цілей, продуманої

стратегії та обґрунтованого плану дій, втрачають здатність адаптуватися до змін, поступаються конкурентам і зазнають ризику виходу з ринку. Бізнес-план виступає ключовим інструментом планування, що дає можливість комплексно оцінити перспективи розвитку організації, визначити ринкові можливості, раціонально розподілити ресурси, спрогнозувати фінансові результати та ризики. Для майбутніх менеджерів володіння методикою розроблення бізнес-плану є необхідною компетентністю, яка дозволяє не лише планувати новий бізнес чи проєкт, а й обґрунтовувати рішення щодо модернізації, інновацій, диверсифікації діяльності.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність, цілі та принципи планування розвитку організації; поняття конкурентоспроможності організації та фактори, що її визначають; основні підходи та моделі стратегічного і тактичного планування; види конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування тощо); структуру, зміст і призначення бізнес-плану; основні етапи розроблення проєкту бізнес-плану; методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PEST, аналіз конкурентів, ресурсний аналіз); принципи формування маркетингової, виробничої, організаційної та фінансової складових бізнес-плану; підходи до оцінювання ефективності бізнес-проєкту та його ризиків; роль бізнес-плану в залученні інвестицій, взаємодії з партнерами, кредиторами, стейкхолдерами.

вміти: аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище організації з позицій її розвитку та конкурентоспроможності; формувати стратегічні та тактичні цілі розвитку організації; обирати й обґрунтовувати конкурентні стратегії з урахуванням ринкової ситуації та ресурсних можливостей; розробляти структуру бізнес-плану та логічно пов'язувати його розділи між собою; планувати маркетингові заходи, розробляти елементи маркетингової стратегії; формувати виробничий (операційний) план та оцінювати потреби в ресурсах; розробляти організаційний план, описувати управлінську структуру та команду; складати фінансовий план (прогноз доходів, витрат, прибутку, грошових потоків, розрахунок точки беззбитковості тощо); ідентифікувати основні ризики бізнес-проєкту та пропонувати шляхи їх мінімізації.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Планування розвитку організації та її конкурентоспроможності. Розроблення проєкту бізнес-плану.

Планування розвитку організації та забезпечення її конкурентоспроможності є однією з ключових функцій сучасного менеджменту. В умовах нестабільного ринкового середовища, високої конкуренції, швидких технологічних змін та зростання вимог споживачів саме якісне стратегічне й тактичне планування визначає здатність організації не лише зберегти свої позиції, а й розвиватися, виходити на нові ринки, запроваджувати інновації та зміцнювати свою ринкову частку.

Планування розвитку організації включає систему взаємопов'язаних рішень щодо визначення стратегічних цілей, напрямів зростання, обсягів і структури ресурсів, необхідних для їх досягнення, а також механізмів реалізації та контролю. Конкурентоспроможність організації розглядається як її здатність створювати та підтримувати переваги порівняно з іншими учасниками ринку – за рахунок якості продукції, інноваційності, цінової політики, сервісу, бренду, гнучкості управління, репутації та ефективності внутрішніх процесів.

Планування розвитку і конкурентоспроможності базується на системному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища. На зовнішньому рівні досліджуються ринок, споживачі, конкуренти, постачальники, регуляторні умови, тенденції галузі. На внутрішньому рівні оцінюються ресурси організації (фінансові, матеріально-технічні, кадрові, інформаційні), рівень організаційної структури, корпоративна культура, система управління, технології, інноваційний потенціал. На основі такого аналізу формуються стратегічні цілі розвитку: зростання обсягів збуту, вихід на нові ринки, диверсифікація продуктів, підвищення ефективності, модернізація виробництва, цифровізація процесів тощо.

Особливе значення у плануванні розвитку має формування конкурентних стратегій: стратегія лідерства за витратами, диференціації, фокусування, інноваційного прориву,

клієнтоорієнтованості. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від ринкової позиції організації, її ресурсів, досвіду, ризиків та довгострокового бачення. Менеджмент має визначити, які конкурентні переваги є реалістичними та сталими, яким чином їх можна посилити чи оновити.

Практичним інструментом планування розвитку й конкурентоспроможності організації виступає бізнес-план. Бізнес-план – це комплексний документ, який описує цілі розвитку бізнесу, шляхи їх досягнення, ресурси, потреби в інвестиціях, прогнозовані результати та ризики. Він використовується як внутрішній управлінський документ для менеджменту організації, а також як презентаційний інструмент для інвесторів, кредиторів, партнерів.

Розроблення проєкту бізнес-плану передбачає послідовне проходження кількох логічних етапів. Перший етап – формулювання місії та стратегічної мети проєкту або розвитку організації: для чого існує бізнес, яку цінність він створює для споживачів та суспільства, які довгострокові орієнтири розвитку.

Другий етап – маркетинговий аналіз і характеристика ринку: визначення цільових сегментів, дослідження потреб споживачів, аналіз конкурентів, оцінка ринкової ніші та потенціалу зростання. На цьому етапі оцінюють попит, тенденції, бар'єри входу, особливості поведінки споживачів, а також позиціонування організації або майбутнього продукту.

Третій етап – опис продукту або послуги: їхні характеристики, унікальні переваги, які проблеми споживачів вони вирішують, рівень якості, можливості модифікації та розвитку. Важливо показати, у чому полягає ціннісна пропозиція бізнесу.

Четвертий етап – виробничий (операційний) план: опис технології виробництва (або надання послуг), необхідних ресурсів, виробничих потужностей, постачальників, логістики, вимог до персоналу, особливостей організації процесів. Цей розділ демонструє, наскільки реалістичним є втілення запланованої діяльності.

П'ятий етап – організаційний план: структура управління, розподіл функцій, опис управлінської команди, система мотивації та відповідальності, форми взаємодії між підрозділами. Тут важливо показати управлінський потенціал, здатність команди реалізувати проєкт.

Шостий етап – фінансовий план: прогноз доходів і витрат, розрахунок прибутку, точки безбитковості, потреб у фінансуванні, грошових потоків, показників ефективності (рентабельність, окупність інвестицій тощо). Фінансовий розділ є одним із ключових, оскільки демонструє економічну доцільність і життєздатність бізнес-проєкту.

Сьомий етап – аналіз ризиків і шляхів їх мінімізації: ідентифікація основних ризиків (ринкових, фінансових, виробничих, правових, інноваційних), оцінка їх імовірності та впливу, розроблення заходів щодо їх зниження або компенсації.

У сучасних умовах бізнес-план також часто включає розділи, присвячені корпоративній соціальній відповідальності, екологічній складовій, цифровізації процесів, використанню інноваційних технологій, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність.

Розроблення проєкту бізнес-плану має не лише технічний, а й навчально-аналітичний характер для майбутніх менеджерів. У процесі його підготовки здобувачі вищої освіти навчаються мислити системно й стратегічно, пов'язувати різні аспекти діяльності організації – маркетингові, організаційні, виробничі, фінансові, інституційні, – а також оцінювати реалістичність поставлених цілей і обраних стратегій.

Таким чином, планування розвитку організації та її конкурентоспроможності в поєднанні з розробленням бізнес-плану є важливим напрямом управлінської діяльності. Воно дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити позиції на ринку та створити основу для сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Перелік питань до самопідготовки

1. У чому полягає сутність планування розвитку організації та які його основні етапи?
2. Як визначається конкурентоспроможність організації та які чинники найбільше на неї впливають?
3. Які методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно

використовувати при плануванні розвитку організації?

4. У чому полягає різниця між стратегічним і тактичним плануванням?

5. Які види конкурентних стратегій ви знаєте і за яких умов доцільно їх застосовувати?

6. Що таке бізнес-план, яку структуру він має та які його основні функції?

7. Які ключові елементи повинен містити маркетинговий розділ бізнес-плану?

8. Як формується фінансовий план бізнес-проекту і які показники є найважливішими для обґрунтування його ефективності?

9. Які основні види ризиків слід враховувати під час розроблення бізнес-плану?

10. Яке значення має бізнес-план для внутрішнього управління організацією та для зовнішніх стейкхолдерів (інвесторів, кредиторів, партнерів)?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 7,8;

допоміжна література: 1-6, 13;

інформаційні ресурси: 1-8, 15-20.

Тема 6. Функціональність менеджменту організації

1.1. Використання ефективних систем мотивації та оплати праці. Підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Актуальність дослідження полягає в тому, що в умовах сучасної економіки, яка характеризується високою конкуренцією, динамічністю змін та зростанням ролі людського капіталу, ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників успішності організацій. Від якості систем мотивації та оплати праці безпосередньо залежать продуктивність, ініціативність, інноваційність працівників, їхня лояльність до організації та готовність співпрацювати в довгостроковій перспективі. Неефективні або несправедливі мотиваційні системи призводять до плинності кадрів, професійного вигорання, конфліктів і зниження результативності діяльності. Паралельно з цим особливого значення набуває підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Навіть за високого рівня матеріального стимулювання працівники не демонструватимуть максимальної віддачі в умовах напруженості, недовіри, відсутності поваги й підтримки. Саме поєднання продуманої, комплексної системи мотивації та оплати праці з цілеспрямованою роботою над формуванням позитивного психологічного середовища забезпечує стабільність колективу, підвищення ефективності командної роботи, розвиток креативності та відповідального ставлення до праці.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність мотивації праці, основні змістові та процесуальні теорії мотивації; поняття, цілі та принципи формування системи мотивації персоналу; види матеріальних і нематеріальних стимулів, їхні особливості та сфери доцільного застосування; основні форми та системи оплати праці, їх переваги та недоліки; принципи побудови справедливої, прозорої та результативно орієнтованої системи оплати праці; сутність соціально-психологічного клімату в колективі та його вплив на ефективність трудової діяльності; фактори, що визначають характер соціально-психологічного клімату (стиль керівництва, комунікації, організаційна культура тощо); основні методи діагностики соціально-психологічного клімату; підходи до формування сприятливого психологічного середовища в організації; взаємозв'язок між системою мотивації, оплатою праці та соціально-психологічним кліматом.

вміти: аналізувати існуючу систему мотивації та оплати праці в організації, виявляти її сильні й слабкі сторони; визначати потреби та мотиви працівників з урахуванням специфіки їхньої діяльності та індивідуальних особливостей; формувати пропозиції щодо удосконалення системи матеріального й нематеріального стимулювання: обґрунтовувати вибір форм і систем оплати праці для різних категорій персоналу; розробляти елементи преміальних, бонусних та інших мотиваційних програм; використовувати інструменти нематеріальної мотивації

(визнання, навчання, залучення до прийняття рішень тощо); оцінювати стан соціально-психологічного клімату в колективі на основі спостережень, опитувань, аналізу поведінки працівників; пропонувати заходи щодо поліпшення клімату: розвиток комунікацій, командоутворюючі заходи, удосконалення стилю керівництва; застосовувати конструктивні підходи до розв'язання конфліктів і профілактики напруженості в колективі; інтегрувати мотиваційну політику з загальною стратегією розвитку організації та її корпоративною культурою.

Розгорнутий зміст самостійного заняття

1.1. Використання ефективних систем мотивації та оплати праці. Підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Розбудова сучасних організацій неможлива без цілеспрямованого управління персоналом, у центрі якого перебувають мотивація працівників, справедлива й прозора система оплати праці та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Від того, наскільки ефективно керівництво поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, будує систему комунікацій, забезпечує психологічний комфорт і взаємну довіру, залежить продуктивність праці, рівень лояльності персоналу, інноваційна активність та стабільність організації.

Мотивація – це внутрішній спонукальний механізм, що зумовлює поведінку людини, спрямовану на досягнення певних цілей. В управлінні персоналом мотивація розглядається як система заходів, за допомогою яких керівництво впливає на ставлення працівників до праці, їхню активність, відповідальність, ініціативність та результативність.

Мотиви трудової діяльності можуть бути різноманітними: матеріальна винагорода, професійний розвиток, статус, визнання, причетність до спільної справи, можливість самореалізації, стабільність, безпека, соціальні контакти тощо. Завдання менеджера полягає в тому, щоб вибудувати таку систему стимулів, яка максимально узгоджує інтереси працівників із цілями організації. Сучасні теорії мотивації (змістові та процесуальні) показують, що люди реагують не лише на рівень оплати праці, а й на справедливість її розподілу, умови праці, перспективи розвитку, стиль керівництва, корпоративну культуру. Тому ефективні системи мотивації повинні бути комплексними, гнучкими та довгостроково орієнтованими.

Ефективна система мотивації – це сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, правил та процедур, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у досягненні індивідуальних і організаційних цілей. До основних елементів такої системи належать:

Чітко визначені цілі та очікування від працівників.

Прозорі критерії оцінювання результатів праці.

Поєднання короткострокових і довгострокових стимулів.

Диференціація мотиваційних інструментів залежно від категорій персоналу.

Забезпечення принципів справедливості, послідовності та передбачуваності.

Ефективність мотиваційної системи проявляється через: підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зростання ініціативності, покращення дисципліни, посилення корпоративної лояльності та залученості працівників.

Оплата праці є одним із головних, але не єдиних, мотиваторів. Система оплати праці має бути справедливою, конкурентоспроможною та пов'язаною з результатами діяльності.

Основні підходи до організації оплати праці:

Тарифна (окладна) система – фіксована заробітна плата, що залежить від посади, кваліфікації, стажу, складності робіт. Забезпечує стабільність, але не завжди стимулює до підвищення результатів.

Відрядна система – заробіток залежить від обсягу виконаної роботи (виробітку). Ефективна за можливості чіткого вимірювання результату.

Преміальні системи – доплати й надбавки за досягнення конкретних показників (план, якість, економія ресурсів, інновації).

Бонусні програми – річні чи квартальні бонуси за досягнення індивідуальних або командних цілей.

Участь у прибутках – розподіл частини прибутку між працівниками; посилює відчуття причетності до успіху організації.

Опції, акціонування персоналу – характерні для великих компаній, прив'язують інтереси працівників до довгострокового розвитку бізнесу.

Сучасна тенденція полягає у поєднанні гарантованої (фіксованої) частини заробітку та змінної, яка залежить від результатів праці, внеску в команду, досягнення ключових показників ефективності (KPI).

Нематеріальна мотивація охоплює всі немонетарні стимули, які впливають на задоволеність працею: визнання досягнень (похвала, подяки, нагороди); можливості професійного зростання (навчання, тренінги, участь у проєктах); кар'єрний розвиток (службове підвищення, розширення повноважень); автономія та довіра (самостійність у прийнятті рішень); гнучкі умови праці (гнучкий графік, дистанційна робота); участь у прийнятті рішень (залучення до стратегічних обговорень, проєктних груп); формування позитивного іміджу організації (гордість за місце роботи). Для багатьох працівників довгостроковими мотиваторами є не лише гроші, а й відчуття значущості, можливість самореалізації, повага та підтримка з боку керівництва й колег.

Соціально-психологічний клімат – це сукупність психологічних умов, що складаються в колективі в процесі спільної діяльності й відображають характер міжособистісних відносин, рівень згуртованості, взаємної підтримки та задоволеності працею. Сприятливий клімат характеризується: довірою між працівниками та керівництвом; відкритістю комунікацій; конструктивним розв'язанням конфліктів; взаємоповагою, підтримкою та співпрацею; позитивним ставленням до організації та її цілей; низьким рівнем стресу й напруженості.

Несприятливий клімат проявляється в наявності конфліктів, інтриг, високої плинності кадрів, формалізмі, байдужості до результатів, недовірі, професійному вигоранні.

Сприятливий соціально-психологічний клімат є важливою передумовою ефективної мотивації, оскільки навіть за високого рівня оплати праці працівники не демонструватимуть повної віддачі за умов психологічного дискомфорту, несправедливого ставлення чи відсутності підтримки.

Фактори, що впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі: Стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний, партнерський).

Організаційна структура (ступінь централізації, рівень формалізації процесів).

Комунікації (відкритість інформації, зворотний зв'язок, доступність керівника).

Система мотивації та оплати праці (справедливість, прозорість, об'єктивність).

Корпоративна культура (цінності, норми, традиції, ритуали).

Особистісні характеристики керівника і ключових працівників (емоційний інтелект, стресостійкість, толерантність, здатність до співпраці).

Умови праці (ергономіка, безпека, комфорт робочого середовища).

Завдання менеджера – не лише контролювати результати, а й системно працювати з цими факторами, формуючи позитивне середовище, в якому працівники відчують себе потрібними, захищеними та залученими.

Методи підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату:

Розвиток ефективних комунікацій – регулярні зустрічі, зворотний зв'язок, обговорення проблем і пропозицій.

Командоутворюючі заходи – тренінги, спільні проєкти, корпоративні події, спрямовані на згуртування колективу.

Участь персоналу в прийнятті рішень – залучення до робочих груп, врахування думки працівників.

Справедлива система винагород – відповідність винагороди внеску працівника, прозорість критеріїв.

Підтримка та розвиток персоналу – наставництво, коучинг, навчання, кар'єрне консультування.

Управління конфліктами – своєчасне виявлення, посередництво, застосування

конструктивних методів розв'язання.

Визнання досягнень – публічне відзначення успіхів, подяки, нагороди, символічні знаки уваги.

Формування культури довіри й поваги – дотримання етичних норм, запобігання дискримінації, прозорість управлінських рішень.

Система мотивації та оплати праці і соціально-психологічний клімат тісно взаємопов'язані. Навіть добре сформована зарплатна система може виявитися неефективною за умов недовіри, конфліктів, відсутності справедливості та поваги. Водночас сприятливий клімат здатен значною мірою компенсувати деякі матеріальні обмеження, формуючи високу внутрішню мотивацію.

Комплексний підхід передбачає: поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів; створення прозорої та справедливої системи оплати праці; забезпечення участі персоналу в обговоренні змін у мотиваційній політиці; підтримання атмосфери довіри, співробітництва й взаємної підтримки.

Таким чином, використання ефективних систем мотивації та оплати праці й цілеспрямоване підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату є взаємодоповнювальними напрямками управління персоналом, які забезпечують стійкий розвиток організації, підвищення її конкурентоспроможності та реалізацію потенціалу працівників.

Перелік питань до самопідготовки

1. У чому полягає сутність мотивації праці та які основні теорії мотивації ви знаєте?
2. Які відмінності між матеріальною та нематеріальною мотивацією працівників і в чому їх взаємодоповнюваність?
3. Які вимоги пред'являються до ефективної системи мотивації персоналу в сучасній організації?
4. Які основні форми та системи оплати праці застосовуються на підприємствах та в організаціях?
5. У чому полягають переваги й недоліки тарифної (окладної), відрядної та змішаної систем оплати праці?
6. Які види преміювання та бонусних програм ви знаєте і за яких умов їх доцільно використовувати?
7. Що таке соціально-психологічний клімат колективу та які його основні характеристики?
8. Які фактори найбільше впливають на формування сприятливого або несприятливого клімату в колективі?
9. Які методи може використовувати менеджер для діагностики та поліпшення соціально-психологічного клімату в організації?
10. Яким чином система мотивації та оплати праці пов'язана з рівнем задоволеності працівників, їх лояльністю та результативністю?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 7,8;
допоміжна література: 1-6, 10-15;
інформаційні ресурси: 1-8, 10-15.

Тема 7. Професійні й особисті якості менеджера

1.1. Особливості якісних характеристик керівників вищого рівня. Кваліфікаційні вимоги до менеджера, зорієнтованого на конкурентоспроможність організації.

Актуальність питання полягає в тому, що сучасні організації функціонують в умовах жорсткої глобальної конкуренції, високої динаміки змін та постійного ускладнення

зовнішнього середовища. За таких умов саме керівники вищого рівня визначають стратегічний курс розвитку, формують конкурентні переваги, забезпечують адаптацію організації до викликів ринку, технологічних і соціально-економічних трансформацій. Якісні характеристики топ-менеджерів, їхній рівень професійної компетентності, лідерського потенціалу, етичної зрілості та здатності до інновацій безпосередньо впливають на ефективність, стійкість і репутацію організації. Особливої ваги набувають кваліфікаційні вимоги до менеджера, зорієнтованого на конкурентоспроможність організації. У сучасній економіці виграють ті суб'єкти, які здатні не лише оперативно реагувати на зміни, а й випереджати їх, формувати унікальні пропозиції для ринку, ефективно використовувати людський, фінансовий та інформаційний потенціал. Це потребує від керівників глибоких знань у сфері стратегічного, фінансового, інноваційного та кадрового менеджменту, розвинених аналітичних і комунікаційних навичок, уміння працювати з ризиками та невизначеністю.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність та специфіку діяльності керівників вищого рівня в сучасних організаціях; основні групи якісних характеристик топ-менеджерів (професійні, ділові, особистісні, лідерські, морально-етичні, комунікаційні); роль лідерства, емоційного інтелекту й соціальної відповідальності у діяльності керівників вищого рівня; фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності організації, та роль менеджера у їх реалізації; кваліфікаційні вимоги до менеджера, зорієнтованого на конкурентоспроможність: знання, уміння, навички, особистісні якості; підходи до оцінювання професійних та лідерських компетентностей керівників; значення безперервного професійного розвитку керівників вищого рівня: взаємозв'язок між якісними характеристиками менеджера, ефективністю управління та довгостроковою стійкістю організації.

вміти: характеризувати особливості діяльності керівників вищого рівня та їхню роль у стратегічному розвитку організації; визначати та класифікувати ключові якісні характеристики ефективних топ-менеджерів; аналізувати вплив лідерських, комунікаційних, етичних та інноваційних якостей керівника на конкурентоспроможність організації; оцінювати відповідність менеджера вимогам до посади з урахуванням сучасних стандартів управлінської діяльності; визначати напрями розвитку професійних компетентностей і особистісних якостей, необхідних для майбутньої управлінської кар'єри; аналізувати конкретні приклади діяльності керівників (кейси) з позицій їхнього впливу на ринковий успіх чи невдачі організації; проектувати власну траєкторію професійного й особистісного розвитку майбутнього менеджера, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності організації.

Розгорнутий зміст теми самостійного заняття

1.1. Особливості якісних характеристик керівників вищого рівня. Кваліфікаційні вимоги до менеджера, зорієнтованого на конкурентоспроможність організації.

Сучасні умови господарювання, що характеризуються глобальною конкуренцією, високою динамікою ринкових змін, невизначеністю та зростанням ролі знань, висувають підвищені вимоги до керівників вищого рівня. Саме вони здійснюють стратегічне управління, задають загальний вектор розвитку організації, формують її місію, цінності, корпоративну культуру та відповідають за довгострокову конкурентоспроможність. Від якісних характеристик таких керівників значною мірою залежать стійкість організації, її здатність адаптуватися до викликів середовища, освоювати інновації та ефективно використовувати ресурси.

Керівники вищого рівня (топ-менеджери) – це генеральні директори, члени правління, директори напрямів, власники-управлінці, які здійснюють загальне керівництво організацією або її великими підрозділами. Їхня діяльність не зводиться до оперативного адміністрування; вони виступають стратегами, лідерами змін, представниками організації у зовнішньому середовищі, носіями ключових управлінських рішень.

Якісні характеристики керівників вищого рівня включають сукупність професійних, ділових, особистісних, морально-етичних та лідерських якостей, які забезпечують здатність

ефективно виконувати стратегічні функції управління. Їх можна умовно згрупувати за кількома блоками.

1. Стратегічне мислення та системне бачення. Ключовою характеристикою топ-менеджера є здатність мислити стратегічно, тобто бачити організацію у довгостроковій перспективі, враховувати тенденції розвитку ринку, галузі, технологій, суспільства. Стратегічне мислення передбачає: уміння аналізувати тенденції зовнішнього середовища та їх можливі наслідки для організації; бачення «загальної картини» та взаємозв'язків між окремими підсистемами організації; здатність формулювати місію, стратегічні цілі, напрями розвитку; прогнозування ризиків і можливостей; орієнтацію на інновації, розвиток і зміни, а не лише на підтримання поточного стану.

Системне бачення проявляється в тому, що керівник вищого рівня сприймає організацію як цілісну систему, де кожне управлінське рішення впливає на інші підсистеми – виробничу, фінансову, кадрову, маркетингову, інформаційну.

2. Лідерство та здатність надихати. Лідерські якості є обов'язковою характеристикою топ-менеджера. До них належать: здатність формувати привабливе бачення майбутнього і донести його до персоналу; уміння мотивувати та «запалювати» команду, мобілізувати людей у складні періоди; авторитет, заснований на компетентності, послідовності та етичній поведінці; вміння впливати не лише через формальну владу, а й через особистий приклад, переконання, довіру.

Лідер повинен уміти об'єднувати людей навколо спільних цінностей і цілей, підтримувати ентузіазм, долати опір змінам.

3. Високий рівень професійної компетентності. Керівник вищого рівня має глибоко розуміти: специфіку галузі, в якій працює організація; економічні, фінансові, правові основи функціонування бізнесу чи публічної організації; сучасні методи менеджменту, маркетингу, фінансового аналізу, управління персоналом; інструменти стратегічного аналізу, проєктного управління, ризик-менеджменту.

Професійна компетентність проявляється також у спроможності ухвалювати обґрунтовані рішення, використовувати аналітичні дані, оцінювати ефективність та оптимізувати структуру й процеси в організації.

4. Комунікаційні та переговорні здібності. Керівник вищого рівня значну частину часу витрачає на комунікації – внутрішні (з персоналом, середньою ланкою, власниками) та зовнішні (з партнерами, інвесторами, органами влади, медіа, громадськістю). Тому важливими є: уміння чітко, логічно й переконливо висловлювати думки; здатність слухати та враховувати позиції інших; ведення складних переговорів, пошук компромісів і взаємовигідних рішень; публічні виступи, репрезентація організації на різних майданчиках.

Розвинені комунікаційні навички сприяють формуванню довіри, підтриманню партнерських відносин, зниженню конфліктності.

5. Емоційний інтелект та зрілість. Емоційний інтелект керівника означає: усвідомлення власних емоцій і вміння керувати ними; розуміння емоцій інших людей, емпатію; здатність підтримувати конструктивний стан у стресових і кризових ситуаціях; толерантність до різних точок зору, національних, культурних, вікових особливостей працівників.

Емоційно зрілий керівник вищого рівня здатен підтримувати психологічну рівновагу в колективі, знижувати напруженість, запобігати деструктивним конфліктам.

6. Морально-етичні якості та соціальна відповідальність. У сучасному світі дедалі більше значення мають етичний аспект управлінської діяльності та соціальна відповідальність керівників вищого рівня. До важливих морально-етичних характеристик належать: чесність, порядність, дотримання етичних норм; відповідальність за наслідки прийнятих рішень; повага до прав працівників, партнерів, клієнтів; нетерпимість до корупції й недобросовісних практик; усвідомлення впливу організації на суспільство й довкілля. Такі якості формують довіру до керівника й організації з боку як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

7. Здатність до змін, інноваційність та підприємливість. Керівники вищого рівня мають бути орієнтованими на інновації, готовими до змін: відкритістю до нових ідей, технологій,

підходів; готовність експериментувати й впроваджувати інноваційні рішення; підприємливість, здатність бачити нові можливості на ринку; гнучкість у прийнятті рішень та перебудові управлінських практик. Усе це забезпечує організації здатність не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх.

Менеджер, орієнтований на підвищення й підтримання конкурентоспроможності організації, повинен мати певну сукупність знань, умінь, навичок і якостей, що дозволяють йому ефективно формувати й реалізовувати конкурентну стратегію, розвивати ключові компетенції організації та забезпечувати їй стійкі переваги на ринку.

Такий менеджер повинен: розуміти сутність конкурентоспроможності, її показники та критерії оцінювання; знати основні моделі аналізу конкурентного середовища (модель п'яти сил Портера, стратегічні групи тощо); орієнтуватися в типах конкурентних стратегій (лідерство за витратами, диференціація, фокусування, інноваційне лідерство); розуміти концепції ключових компетенцій, ланцюга цінності, позиціонування бренду; усвідомлювати роль інновацій, якості, сервісу, маркетингу, репутації в забезпеченні конкурентних переваг.

Менеджер, зорієнтований на конкурентоспроможність, має вміти: збирати, систематизувати й аналізувати ринкову інформацію; проводити SWOT-аналіз, оцінювати сильні й слабкі сторони організації; аналізувати діяльність конкурентів, їхні стратегії й ринкову поведінку; прогнозувати тенденції розвитку ринку, зміни в потребах споживачів; оцінювати ефективність обраної стратегії та коригувати її за необхідності.

До кваліфікаційних вимог менеджерів входять: здатність формулювати стратегічні та операційні цілі, пов'язані з конкурентоспроможністю; розроблення програм розвитку (інноваційних, інвестиційних, маркетингових, кадрових); організація роботи команд, проектних груп, кросфункціональних підрозділів; управління змінами, що пов'язані з реалізацією конкурентних стратегій; удосконалення процесів, оптимізація витрат, підвищення якості продукції чи послуг.

Конкурентоспроможність організації значною мірою залежить від якості її персоналу, тому менеджер має: формувати кадрову політику, яка забезпечує залучення, утримання й розвиток талантів; розбудовувати систему мотивації, яка стимулює інноваційність, відповідальність і високі результати; підтримувати корпоративну культуру, орієнтовану на якість, розвиток і клієнтоорієнтованість; розвивати командну роботу, внутрішню комунікацію, обмін знаннями; використовувати інструменти оцінювання компетентностей та результативності персоналу.

Менеджер, що дбає про конкурентоспроможність, повинен: розуміти потреби та очікування цільових сегментів споживачів; забезпечувати високий рівень якості продукту, сервісу, комунікацій із клієнтами; орієнтувати організацію на створення доданої цінності для споживача; реагувати на скарги й пропозиції клієнтів, використовуючи їх як джерело вдосконалення.

Кваліфікаційні вимоги до менеджера щодо інноваційно-підприємницької спрямованості включають: здатність ініціювати й підтримувати інноваційні проекти; уміння оцінювати інноваційні ідеї з погляду ринкових перспектив і ризиків; готовність до виваженого ризику, експериментів, освоєння нових напрямів діяльності; підприємницьке бачення – здатність знаходити нові ринкові ніші, формувати нову цінність.

Менеджер, орієнтований на конкурентоспроможність, має бути налаштований на постійне навчання: оновлення знань про ринки, технології, управлінські підходи; участь у професійних програмах, тренінгах, конференціях; самоосвіта, робота з аналітикою, кейсами, кращими практиками; готовність переглядати власні підходи й адаптуватися до нових реалій.

Отже, керівники вищого рівня та менеджери, зорієнтовані на конкурентоспроможність організації, мають поєднувати в собі широкий спектр професійних, аналітичних, лідерських, комунікаційних та етичних якостей. Їхній успіх визначається не лише рівнем формальної кваліфікації, а й здатністю мислити стратегічно, діяти в умовах невизначеності, вести за собою людей, відповідально приймати рішення й забезпечувати сталі конкурентні переваги організації.

Перелік питань до самопідготовки

1. У чому полягає специфіка діяльності керівників вищого рівня порівняно з менеджерами середньої та нижчої ланок управління?
2. Які основні групи якісних характеристик топ-менеджера ви можете виокремити і як вони взаємопов'язані?
3. Що таке стратегічне мислення керівника і чому воно є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності організації?
4. Які лідерські якості є найважливішими для керівників вищого рівня в умовах сучасних викликів?
5. Як емоційний інтелект керівника впливає на ефективність управління та соціально-психологічний клімат в організації?
6. Які основні кваліфікаційні вимоги висуваються до менеджера, зорієнтованого на конкурентоспроможність організації?
7. Які знання та вміння в сфері стратегічного і конкурентного менеджменту повинен мати сучасний керівник?
8. Як пов'язані між собою інноваційність, підприємливість керівника та здатність організації формувати й утримувати конкурентні переваги?
9. Чому соціальна відповідальність та етична поведінка керівника вищого рівня стають важливими чинниками довіри з боку стейкхолдерів?
10. Які кроки здобувач вищої освіти може зробити вже нині для формування у себе якісних характеристик, необхідних для кар'єри керівника вищого рівня?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 6-9;
допоміжна література: 1-6, 10-15;
інформаційні ресурси: 1-8, 17-20.

Тема 8. Сучасні концепції менеджменту та практичні аспекти менеджменту XXI ст.

1.1. Сутність та значення комунікацій. Інформаційне середовище комунікацій. Розвиток комунікативних навичок.

Актуальність питання полягає в тому, що у сучасному світі, який характеризується швидким обміном інформації, глобалізацією та високою динамікою ринкових процесів, ефективні комунікації є ключовим фактором успішності організацій, команд і окремих фахівців. Здатність чітко передавати інформацію, доносити стратегії та цілі, вести переговори, координувати дії та формувати взаєморозуміння у колективі безпосередньо впливає на результативність діяльності, соціально-психологічний клімат і конкурентоспроможність організації. Інформаційне середовище комунікацій постійно ускладнюється: воно включає внутрішні, зовнішні та цифрові канали, що вимагає від менеджерів високого рівня адаптації та навичок роботи з інформацією. Розвиток комунікативних навичок стає необхідною умовою професійного зростання, підвищення ефективності управління та формування корпоративної культури, здатної підтримувати стійкість і розвиток організації у сучасних умовах.

В результаті вивчення здобувачі вищої освіти повинні:

знати: сутність комунікацій та їх роль у функціонуванні організацій і міжособистісній взаємодії; основні елементи та функції комунікаційного процесу; структуру та особливості інформаційного середовища комунікацій (внутрішнє, зовнішнє, цифрове); взаємозв'язок ефективних комунікацій з результативністю організації та її соціально-психологічним кліматом.; основні бар'єри та перешкоди комунікацій і способи їх подолання; теоретичні основи розвитку комунікативних навичок; принципи активного слухання та надання конструктивного зворотного зв'язку; роль комунікацій у стратегічному управлінні та побудові корпоративного іміджу.

вміти: аналізувати ефективність комунікаційних процесів у колективі та організації; визначати та усувати бар'єри у спілкуванні та обміні інформацією; використовувати різні канали комунікацій залежно від контексту та аудиторії; формувати чіткі, структуровані та переконливі повідомлення; активно слухати, враховувати думки співрозмовника та давати конструктивний зворотний зв'язок; застосовувати комунікаційні інструменти у цифровому середовищі та з віртуальними командами; розвивати власні комунікативні навички через практику, тренінги та самонавчання; інтегрувати комунікації у систему управління організацією, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей.

Розгорнутий зміст теми самостійного заняття

1.1. Сутність та значення комунікацій. Інформаційне середовище комунікацій. Розвиток комунікативних навичок.

Комунікації є одним із ключових елементів управлінської діяльності та соціальної взаємодії в організаціях, суспільстві та міжособистісних відносинах. Вони забезпечують обмін інформацією, координацію дій, прийняття рішень, підтримання соціального порядку та ефективну взаємодію між людьми. У сучасному світі, де інформаційні потоки зростають експоненційно, а взаємодія стає багаторівневою й глобальною, комунікації набувають особливої значущості як фактор організаційної ефективності, розвитку людських ресурсів та стратегічного управління.

Комунікації – це процес обміну інформацією, ідеями, знаннями, емоціями між людьми або групами людей із метою досягнення взаєморозуміння, узгодження дій та впливу на поведінку. Основними елементами комунікаційного процесу є:

- Відправник повідомлення, який формулює і передає інформацію;
- Повідомлення, що містить дані, знання або емоційний зміст;
- Канал комунікації, за допомогою якого передається інформація (усний, письмовий, електронний, візуальний);
- Одержувач повідомлення, який сприймає інформацію;
- Зворотний зв'язок, який підтверджує, що повідомлення було отримано і зрозуміле;
- Шум або перешкоди, що можуть спотворювати або блокувати інформацію.

Комунікації виконують декілька функцій в організації:

- Інформаційну – передача даних, цілей, завдань, змін.
- Регулюючу – координація дій підрозділів, контроль виконання рішень.
- Мотиваційну – стимулювання до дій, заохочення, підтримка морального клімату.
- Соціальну – формування корпоративної культури, підвищення згуртованості колективу.

Іміджеву – формування позитивного образу організації та її керівників у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Сучасні комунікації виходять за межі простої передачі інформації. Вони включають управління знаннями, мережеві взаємодії, інтерактивні платформи та цифрові канали, що значно підвищує їхню роль у стратегії розвитку організацій.

Інформаційне середовище комунікацій – це сукупність каналів, джерел, технологій і культурних норм, які забезпечують обмін інформацією в організації та між організаціями. Його структура включає:

Внутрішнє середовище – комунікації між співробітниками, підрозділами, керівниками. До нього відносяться: офіційні повідомлення, наради, внутрішні документи, корпоративні системи обміну інформацією.

Зовнішнє середовище – комунікації організації з клієнтами, партнерами, інвесторами, медіа, державними структурами. Включає публічні виступи, прес-релізи, рекламні кампанії, електронні платформи.

Цифрове середовище – сучасні канали обміну даними: електронна пошта, месенджери, корпоративні портали, соціальні мережі, системи управління знаннями.

Ефективність комунікаційного середовища залежить від таких факторів: чіткість каналів передачі інформації, прозорість організаційної структури, наявність зворотного

зв'язку, адаптація повідомлень до потреб одержувачів та рівня їх сприйняття. Організації, які успішно інтегрують внутрішнє, зовнішнє та цифрове середовище, підвищують свою ефективність, швидкість реагування на зміни та здатність ухвалювати стратегічно важливі рішення.

Комунікативні навички є ключовими компетентностями сучасного менеджера, керівника та фахівця будь-якого рівня. Вони включають здатність ефективно передавати та отримувати інформацію, впливати на аудиторію, підтримувати діалог і досягати взаєморозуміння. Розвиток комунікативних навичок включає:

1. Усні навички:

Вміння чітко та логічно висловлювати свої думки.

Використання переконливих аргументів і риторичних прийомів.

Ведення переговорів та дискусій.

Публічні виступи, презентації, обговорення стратегічних питань.

2. Письмові навички:

Формулювання чітких, зрозумілих та структурованих повідомлень.

Оформлення офіційних документів, звітів, електронних листів.

Використання корпоративного стилю та етичних стандартів комунікацій.

3. Активне слухання та зворотний зв'язок:

Вміння уважно слухати, розпізнавати основну думку та емоційний стан співрозмовника.

Надання конструктивного зворотного зв'язку.

Виявлення непорозумінь і ефективно їх усунення.

4. Міжособистісні та міжкультурні навички:

Володіння емпатією, толерантністю, культурною чутливістю.

Адаптація комунікацій до аудиторії та контексту.

Вміння будувати довгострокові партнерські відносини.

5. Використання цифрових комунікацій:

Управління інформаційними потоками в електронних системах.

Здатність працювати з віртуальними командами.

Використання соціальних мереж, корпоративних платформ і месенджерів для ефективної взаємодії.

Отже, розвиток комунікативних навичок потребує постійної практики, самоконтролю, зворотного зв'язку від колег та наставників, участі у тренінгах, симуляціях переговорів і публічних виступах. Сучасні менеджери повинні володіти не лише базовими навичками спілкування, а й стратегічними комунікаційними компетенціями, здатними забезпечити реалізацію цілей організації, координацію складних процесів і формування позитивного іміджу.

Перелік питань до самопідготовки

1. Що таке комунікації і яка їхня роль у сучасній організації?
2. Які основні елементи та функції комунікаційного процесу?
3. Що входить до складу інформаційного середовища комунікацій і як воно впливає на обмін інформацією?
4. Які основні бар'єри комунікацій існують і як їх подолати?
5. У чому полягає відмінність між усними, письмовими, візуальними та електронними комунікаційними каналами?
6. Як активне слухання і конструктивний зворотний зв'язок сприяють ефективності взаємодії?
7. Які особливості міжособистісної та міжкультурної комунікації слід враховувати менеджеру?
8. Як цифрові технології та віртуальні платформи змінюють комунікаційні процеси в організаціях?
9. Які методи та вправи допомагають розвивати комунікативні навички?

10. Яким чином ефективні комунікації впливають на управлінські рішення та конкурентоспроможність організації?

Рекомендовані джерела:

основна література: 1-4, 6-9;

допоміжна література: 1-6, 10-15;

інформаційні ресурси: 1-8, 17-20.

Індивідуальні навчально-дослідні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) є однією з альтернативних форм підсумкового контролю і являє собою самостійне дослідження здобувачем протягом семестру окремого проблемного питання теми з обґрунтуванням можливостей розв'язання проблеми в сфері менеджменту з досягненням результатів навчання з дисципліни “Вступ до спеціальності”.

За структурою індивідуальне навчально-дослідне завдання складається з: титульного аркуша, змісту, вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел, додатків (за необхідності). У вступі обґрунтовується актуальність теми, що вивчається, її практична значущість; визначається мета, завдання, об'єкт і предмет, дослідження; здійснюється короткий аналіз основних праць авторів, які займалися дослідженням з обраної теми та які використанні у роботі; розглядаються методи, за допомогою яких воно проводилось.

Основна частина індивідуального навчально-дослідного завдання, як правило, складається з 2-3 розділів, які за своєю назвою, структурою, змістом повинні відповідати завданням дослідження поставленої проблеми. Основний розділ також може містити підрозділи (2-3). Нумерація підрозділів оформлюється додаванням до номеру основного розділу номеру підрозділу (наприклад 1.1; 2.2 тощо). Назви розділів і підрозділів не можуть співпадати між собою, а також не можуть співпадати з темою індивідуального навчально-дослідного завдання. Кожний розділ починається з нової сторінки його назвою. Кожен розділ завершується формулюванням висновків, у яких узагальнено та стисло викладаються наведені у розділі наукові та практичні результати.

У висновках індивідуального навчально-дослідного завдання описуються найбільш важливі наукові та практичні результати роботи. Висновки подаються у вигляді окремих лаконічних положень, методичних рекомендацій, які мають відповідати поставленим у вступі завданням дослідження.

Список використаних джерел (7-10 джерел) розміщується після основного тексту роботи в порядку згадування джерел у тексті за їх наскрізною нумерацією. Список оформлюють відповідно до ДСТУ 8302:2015. «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання». (Приклади оформлення літератури за стандартом дивись тут: <http://aphd.ua/pryklady-oformlennia-bibliohrafichnoho-opysu-vidpovidno-do-dstu-83022015/>). Джерела в списку використаних джерел вказуються мовою оригіналу та оформлюються відповідно до встановлених вимог. Бажано використовувати джерела датовані не пізніше 2020 р.. **Категорично забороняється використовувати літературні джерела країн-агресорів: зокрема рф та білорусі.**

Для виконання індивідуального навчально-дослідного завдання здобувачі можуть запропонувати власну тему дослідження або ж скористатись наведеною нижче орієнтовною тематикою індивідуальних навчально-дослідних завдань:

1. Еволюція управлінської думки: від Ф. Тейлора до сучасних теорій менеджменту.
2. Професійний портрет сучасного менеджера: компетентності та вимоги.
3. Основні завдання та функції менеджера в організації.
4. Менеджмент як наука, мистецтво і професія.
5. Роль менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності організації.
6. Основні стилі управління: порівняльний аналіз і застосування.
7. Етика та соціальна відповідальність у професійній діяльності менеджера.

8. Система менеджменту в органах державної влади та місцевого самоврядування.
9. Публічне і корпоративне управління: подібності та відмінності.
10. SWOT-аналіз професійних можливостей менеджера-початківця.
11. Лідерство як управлінська компетенція: теорії, підходи, сучасний контекст.
12. Роль комунікацій у професійній діяльності менеджера.
13. Менеджмент змін: актуальність у XXI столітті.
14. Діловий етикет та культура управління в роботі менеджера.
15. Використання цифрових технологій у роботі менеджера.
16. Принципи ефективного тайм-менеджменту в управлінській діяльності.
17. Кар'єрне планування менеджера: траєкторії професійного зростання.
18. Аналіз структури і змісту освітньо-професійної програми з менеджменту.
19. Основи прийняття управлінських рішень: підходи і методики.
20. Роль менеджера у формуванні команди та управлінні персоналом.
21. Управління конфліктами в організації: функції менеджера.
22. Професійна деформація менеджера: ризики і профілактика.
23. Ринок праці для фахівців у сфері менеджменту: сучасні тенденції.
24. Менеджмент в умовах нестабільного середовища (кризи, війни, пандемії).
25. Особливості менеджменту в державному, приватному та неприбутковому секторах.
26. Менеджер у системі прийняття стратегічних рішень підприємства.
27. Самоменеджмент: інструменти особистої ефективності.
28. Інструменти моніторингу та оцінки ефективності діяльності менеджера.
29. Глобальні виклики менеджменту в умовах цифрової трансформації.
30. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджера.

Неформальна освіта, тези, статті

Альтернативою вивчення дисципліни є здійснення індивідуальної неформальної освіти (дистанційні курси), результатом яких є отримання сертифікату з визначеною кількістю годин, підготовка наукових публікацій (тези доповідей участі у конференціях різного рівня, наукові статті).

Тези (від гр. *tess.* положення, твердження) – це коротко, точно, послідовно сформульовані ідеї, думки, положення наукової доповіді, повідомлення, статті або іншої наукової праці. Вони містять матеріали, положення, категорії, які автор вперше вводить у науковий обіг. Обсяг тез становить, як правило, 2-3 сторінки друкованого тексту через 1-1,5 інтервали. Можливий і інший обсяг, якщо його визначають організатори конференції або семінару, на яких автор збирається виступати з доповіддю чи повідомленням. Мета – узагальнити наявний матеріал, подати його суть у коротких формулюваннях, розкрити зміст щодо великої за обсягом публікації чи доповіді; глибоко розібратися у питанні, проаналізувати його та створити можливість протиставлення своїх думок думкам інших, або доповнення останніх. Структурно тези доповіді включають у себе такі елементи: актуальність теми; стан розробки проблеми (перелік вчених, які зверталися до розробки цієї проблеми); наявність проблемної ситуації та необхідність у її вивченні, вдосконаленні з огляду на сучасний стан її розробки; основні ідеї, положення; результати дослідження, їх значення для розвитку теорії та (або) практики, окремі власні думки щодо наукової проблеми; висновки.

Наукова стаття є одним із видів самостійної роботи здобувача вищої освіти, в якій подаються проміжні або кінцеві результати, висвітлюються окремі питання з теми дослідження, фіксується науковий пріоритет автора. Наукова стаття подається до редакції в завершеному вигляді відповідно до вимог, які публікуються в окремих номерах журналів або збірниках у вигляді пам'ятки автору. Оптимальний обсяг наукової статті (0,5-0,7 др. арк.) – 7-20 сторінок тексту формату А4.

Відповідно до постанови Президії ВАК України від 15.01.2003 р. №705/1 наукові статті зараховуються як фахові при наявності таких необхідних структурних складових: постановка

проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями; аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття; формулювання цілей статті (постановка завдання); виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів; висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку; бібліографічні посилання.

Презентації на обрану тему

До завдань *самостійної роботи* відноситься підготовка доповідей у вигляді презентацій на основі самостійного опрацювання додаткового матеріалу та вибору дискусійних питань. Загальна максимальна кількість балів за двома розділами – 16 балів (8 + 8 балів).

Критерії оцінювання «підготовка та захист здобувачем Презентації на обрану тему» (табл. 1):

Таблиця 1 – Критерії оцінювання презентації

Критерії оцінювання	0-2 бали	4-6 бали	7-8 балів
Відповідність матеріалу тематиці проєкту	Містить близький за тематикою матеріал але не несе важливої інформативності	Загалом відповідає тематиці проєкту і є досить інформативним	Точно відповідає тематиці, містить дуже важливу інформацію
Структурованість інформації	Важко вловити структуру подання інформації	Прослідковується певна структура в розміщенні інформації	Має чітку, логічно вибудовану структуру
Використання графіків, таблиць, діаграм	Графіки, таблиці і діаграми відсутні	Графіки, таблиці і діаграми представлені в роботі, але суттєво не доповнюють змісту	Графіки, таблиці і діаграми відповідають змісту та розкривають його сутність
Наявність посилань на використані інформаційні джерела	Немає посилань на використані джерела	Не повністю представлені інформаційні джерела або не всі правильно оформлені	Оформлення посилань на інформаційні джерела цілком правильні, вичерпні
«Читаємість» тексту, наочність.	Естетичний вигляд незадовільний (відсутня чітка структура розміщення інформації, недоречна графіка оформлення)	Естетичний вигляд дещо псує недостатньо чітка структура розміщення інформації, не зовсім доречна графіка оформлення	Чітка побудова сторінок. Розмір тексту легко сприймається
Відповідність дизайну змісту роботи, єдність стилю в оформленні різних частин презентації	Дизайн зовсім не відповідає тематиці проєкту, а інколи навіть іде всупереч загальному змісту	Дизайн не суперечить загальному змісту проєкту	Гармонійне поєднання дизайнерських знахідок з ідеєю проєкту
Уміння і навички використовувати	Низький (початковий) рівень	Робота дає висновок про середній рівень	Робота є прикладом високого рівня

комп'ютерні технології (Використання спецефектів, анімацій, звуків, графіки)	використання різноманітних можливостей комп'ютерних технологій	умінь і навичок використання комп'ютерних технологій учнями	володіння комп'ютерними технологіями.
---	--	---	---------------------------------------

Оцінювання самостійної роботи здобувача вищої освіти

Оцінювання самостійної роботи здобувача здійснюється під час поточного контролю засвоєння тем відповідного розділу на підставі усної відповіді на теоретичне питання, тестування та розв'язання ситуаційних задач з теми для самостійного опанування, оцінювання демонстрації виконання практичної навички згідно практичних цілей певного практичного заняття.

Рекомендована література

Основна

1. Алексеєнко Л., Брич В., Борисяк О. Менеджмент персоналу: підручник. За заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Лідерство та управління людськими ресурсами організації: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.
3. Балановська Т. І., Гоголю О. П., Троян А. В., Сотник В. В. Менеджмент: навчальний посібник. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 606 с.
4. Вдовічена В. А., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
5. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. Київ: Кондор, 2024. 187 с.
6. Гоголю О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 428 с.
7. Микитенко Н. В., Білявська Ю. В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, (Серія «Менеджмент»). 2022. 428 с. DOI: [10.31617/nr.knute.2022.163](https://doi.org/10.31617/nr.knute.2022.163) с.
8. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.
9. Шматько Н.М., Кармінська-Бєлоброва М.В., Замула О.В. та ін. Менеджмент: організаційна ефективність: навчальний посібник / Харків: НТУ «ХП», 2024. 280 с.

Допоміжна

1. Балановська Т. І., Восколупов В. В., Гавриш О. М. Формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах: монографія. Київ, 2024. 205 с.
2. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Драмарецька К.П., Сотник В.В. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка підприємства». Київ, 2024. 175 с.
3. Климчук О.В., Козловський С.В., Лавров Р.В. Управлінські та інтеграційні процеси формування економіко-енергетичної безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-25-12](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-12).

4. Климчук О. В., Савишен Я. О. Світові практики застосування державних механізмів управління проектними програмами в сфері малого та середнього бізнесу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.8>.

5. Климчук О. В. Розділ 2.2. Цифрова трансформація в системі управління економічною безпекою держави. *Цифровізація як чинник економічної трансформації та соціально-економічної безпеки України: теорія, практика, перспективи*: колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Рига, Латвія: Baltija Publishing, 2025. С. 128–178.

6. Климчук О.В., Романович А. А. Сучасний менеджмент та специфіка господарської діяльності підприємств лісової галузі України. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем*: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції до 80-річчя від дня заснування банківського інституту (17 травня 2024 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2024. С. 296–299.

7. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції*. Ред. колегія О.С. Волошкіна та ін. Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201.

8. Климчук О.В. Теоретичні аспекти управління інформатизацією суспільства та організацій. *Теорія і практика сучасної економіки*: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції: 20 жовтня 2021 р. [Електронний ресурс] / відп. ред. Р. В. Манн; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2021. С. 24–26.

9. Харченко Г. А., Гоголя О. П., Харченко В. В. Теорія організації: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 456 с.

10. Levytska I., Klymchuk A., Kozhushko S., Klymchuk O. Research on the role of investments in ensuring sustainable development of machinery enterprises in European Union countries. *Academy Review*. 2024. № 2 (61). P. 286–298. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-2-61-20>.

11. Materynska O., Klymchuk O., Kronivets T., Romanchuk L., Burlaka N. Sustainable development management: basic principles and tools of influence. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2025, № 4. Pages 217–226. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-4/217>.

12. 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.

13. Rumyk, I., Galetska, T., Klymchuk, O., Tkalenko, S., Derii, Z., & Seheda, S. Formalization of the influence of exogenous and endogenous processes on the financial activities of agribusiness enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 1. Iss. №54. P. 282–294. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4227>.

14. Терлецька Н.М., Тердецька Ю.О. Практикум з менеджменту: навч. посібник. Чернівці, 2021. 144 с.

15. Volodymyr Kharchenko, Hanna Kharchenko. IT project management: textbook. Kyiv: «Comprint», 2023. 546 p.

Інформаційні ресурси

1. Інститут масової інформації. URL: <http://imi.org.ua/>.
2. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.
3. Інформаційний ресурс з описом інформаційної системи для: управління проектами «P5» компанії Primaveraf Sestems Inc. URL: www.primavera.com.

4. Інформаційний ресурс Міністерства економіки України і уповноваженого органу з державних закупівель. URL: www.me.gov.ua.
5. Інформаційний ресурс Світового банку (МБПП) з описом проєктів і процедур проєктних закупівель. URL: www.worldbank.org.
6. Методологія TenStep. URL: <http://www.tenstep.com.ua>.
7. Міністерство інформаційної політики України. URL: <http://mip.gov.ua/content/alina-frolova.html>.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.
9. Офіційний сайт Державного агентства України з інвестицій та управління національними проєктами. URL: <http://ukrproiect.gov.ua/>.
10. Офіційний сайт Європейської Бізнес Асоціації в Україні. URL: <http://www.eba.com.ua/>.
11. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://me.kmu.gov.ua/>.
12. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua/>.
13. Підручники для студентів онлайн. URL: https://stud.com.ua/31796/menedzhment/teoriya_upravlinnya.
14. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.07.2014 р. № 1160-15. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>.
15. Рефлексивне управління продукцією в рамках розвитку промислового підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/5.pdf.
16. Шаблиони проєктної документації. URL: <http://www.pmexpert./library/material/files/project-templates.doc>.
17. Щорічне рейтингове дослідження «Ведення бізнесу». URL: <http://doingbusiness.org/>.
18. ISO 9000:2015. “Quality management system – Fundamental sand vocabulary” URL: <http://www.iso.org>.
19. ISO 9001:2016. “Quality management system – Requirements” URL: <http://www.iso.org>.
20. Workplace Flexibility Definition, Skills, and Examples. URL: <https://www.thebalancecareers.com/workplace-flexibility-definitionwithexamples-2059699>.