

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кафедра економіки та менеджменту



ЗАТВЕРДЖУЮ”

Декан економічного факультету

Віталій ДЯЧЕК

2025 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Менеджмент

(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
галузь знань 07 Управління та адміністрування
(шифр і назва)
Спеціальність 073 Менеджмент
(шифр і назва)
освітня програма Менеджмент і лідерство
(шифр і назва)
спеціалізація _____
(шифр і назва)
вид дисципліни обов'язкова
(обов'язкова / за вибором)
факультет Економічний

2025 / 2026 навчальний рік

Програму рекомендовано до затвердження вченою радою економічного факультету «26» серпня 2025 року, протокол № 18

РОЗРОБНИК ПРОГРАМИ: **Ірина ТЕРНОВА** кандидат економічних наук, доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри економіки та менеджменту

Програму схвалено на засіданні кафедри економіки та менеджменту
Протокол від «26» серпня 2025 року № 1

В.о. завідувач кафедри економіки та менеджменту



Лариса ТЄШЕВА

Програму погоджено з гарантом освітньої професійної програми
(керівником проектної групи) Менеджмент і лідерство
назва освітньої програми

Гарант освітньої професійної програми
(керівник проектної групи)



Ольга КРИКУН

Програму погоджено науково-методичною комісією економічного факультету
назва факультету, для здобувачів вищої освіти якого викладається навчальна дисципліна

Протокол від «26» серпня 2025 року № 1

Голова науково-методичної комісії економічного факультету



Дар'я ЗАГОРСЬКА

ВСТУП

Програма навчальної дисципліни «Менеджмент»
складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки
Першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(назва рівня вищої освіти, освітньо-кваліфікаційного рівня)

спеціальності 073 Менеджмент
(шифр і назва)
освітньої програми Менеджмент і лідерство
(шифр і назва)

1. Опис навчальної дисципліни

1.1. Мета викладання навчальної дисципліни – сформувати управлінське та лідерське мислення, уміння організовувати діяльність людей і ресурсів для досягнення цілей організації, забезпечуючи її ефективність, інноваційність і соціальну відповідальність у динамічному середовищі.

1.2. Основні завдання вивчення дисципліни:

- засвоїти сучасні концепції, принципи та функції менеджменту;
- розвинути системне та стратегічне мислення в управлінні організаціями;
- опанувати методи аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища організації, прийняття управлінських рішень і контролю результатів;
- сформувати навички планування, організації, мотивації, комунікації, командної взаємодії та лідерства;
- розвинути здатність використовувати інформаційно-комунікаційні технології й цифрові інструменти в управлінській діяльності;
- виховати етичну культуру, соціальну відповідальність і готовність до професійного зростання і лідерства.

1.3. Кількість кредитів – 10 (у тому числі 4-й семестр – 6; 5-й семестр – 4).

1.4. Загальна кількість годин – 300 у тому числі 3-й семестр – 180; 4-й семестр – 120).

1.5. Характеристика навчальної дисципліни (4-й семестр)	
Обов'язкова	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
2-й	2-й
Семестр	
4-й	4-й
Лекції	
32 год.	10 год.
Практичні, семінарські заняття	
64 год.	18 год.
Лабораторні заняття	
-	-
Самостійна робота	
84 год.	152 год.
у тому числі індивідуальні завдання	
10 год.	10 год.

Характеристика навчальної дисципліни (5-й семестр)	
Обов'язкова	
Денна форма навчання	Заочна (дистанційна) форма навчання
Рік підготовки	
3-й	3-й
Семестр	
5-й	5-й
Лекції	
32 год.	12 год.
Практичні, семінарські заняття	
32 год.	8 год.
Лабораторні заняття	
-	-
Самостійна робота	
56 год.	100 год.
у тому числі індивідуальні завдання	
10 год.	10 год.

1.6. Перелік компетентностей, що формує дана дисципліна

Дисципліна сприяє формуванню інтегральної компетентності освітньої програми – здатності розв'язувати складних спеціалізованих задач та практичні проблем, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Результати вивчення дисципліни дозволять сформувати ряд відповідних професійних і особистісних компетенцій:

загальні компетентності (ЗК):

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

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

ЗК 6. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

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

фахові компетентності спеціальності (ФК):

ФК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

ФК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

ФК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

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

ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

ФК 6. Здатність діяти соціально і свідомо.

ФК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

ФК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

ФК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

1.7. Перелік результатів навчання, що формує дана дисципліна

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

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер організації.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для ефективної діяльності організації.

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

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

1.8. Пререквізити: «Основи підприємництва», «Міжнародні організації та європейські студії», «Міжнародний бізнес», «Лідерство», «Бізнес-комунікації».

2. Тематичний план навчальної дисципліни

Розділ 1. Концептуальні основи сучасного менеджменту.

Тема 1. Менеджмент 4.0: від контролю до екосистем.

Зміст: Поняття менеджменту, керівництва та лідерства. Базові поняття ; спільні та відмінні риси. Менеджмент як функція управління організацією та як універсальна навичка для будь-якого фахівця. Менеджмент 4.0 як нова парадигма взаємодії в цифрову епоху: перехід від контролю до партнерства та координації в екосистемах.

Еволюція ролі менеджера. Історичний розвиток ролі менеджера в організації: від адміністратора та контролера до фасилітатора, наставника і партнера команди. Сучасна роль менеджера в екосистемах організацій: підтримка інновацій, самоорганізації та цінностей відкритості. Менеджер як архітектор можливостей та каталізатор змін. Менеджмент як професія та як навичка для кожного фахівця.

Ролі менеджера. Ролі менеджера за Генрі Мінцбергом та їх практичне застосування у сучасних компаніях. Модель Іцхака Адізеса.

Критерії ефективності менеджера та мислення Managerial Mindset 4.0 (McKinsey). Розмежування ефективності та результативності за Пітером Друкером (Doing things right vs Doing the right things).

Цифрова трансформація менеджменту. Вплив штучного інтелекту (AI), аналітики даних (Big Data) і цифрових платформ на ухвалення управлінських рішень. Концепція data-driven management: як дані формують нову культуру управління. Менеджер як «лідер думок» («thought leader») і архітектор можливостей.

Тема 2. Еволюція управлінської думки: від класичних шкіл до цифрової епохи.

Зміст: Формування управлінської науки: класичні школи менеджменту. Виникнення менеджменту як науки на початку ХХ ст. Школа наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Форд) – підвищення ефективності через стандартизацію, нормування та поділ праці. Школа адміністративного управління (А. Файоль) – формулювання перших принципів і функцій управління. Школа людських відносин (Е. Мейо) – відкриття соціально-психологічних факторів ефективності праці. Значення цих шкіл у становленні менеджменту як професії.

Нові підходи у розвитку управлінської думки. Біхевіористський підхід – акцент на поведінці людини, мотивації та лідерстві. Кількісна школа (science of management) – використання математичних і статистичних методів для прийняття рішень. Процесний, системний і ситуаційний підходи – управління як динамічна система взаємопов'язаних функцій. Чому не існує єдиного «ідеального» стилю управління: гнучкість як умова ефективності.

Еволюція управління в епоху цифрової трансформації. Перехід від індустріальної до постіндустріальної моделі управління. Розвиток управлінської думки від менеджменту 3.0 до менеджменту 4.0. Зміна ролі менеджера: від контролю за процесом до створення умов для інновацій і креативності. Вплив технологій (data-driven management, AI, цифрові екосистеми) на управлінську парадигму.

Тема 3. Організація як об'єкт управління.

Зміст: Поняття організації та її життєвий цикл. Організація як система взаємопов'язаних елементів, що розвивається у часі та взаємодіє із середовищем. Модель життєвого циклу організацій Іцхака Адізеса (PAEI). Модель Ларрі Грейнера (кризи розвитку та етапи зростання). Модель Роберта Куїна та Кім Камерон (Competing Values Framework). Stage-Gate модель Роберта Купера (послідовні етапи інноваційного процесу). Візуальна матриця «Життєвий цикл – ключові управлінські виклики».

Сучасні моделі розвитку організацій: Lean Startup і Agile. Концепція Lean Startup як модель швидкої перевірки гіпотез і мінімально життєздатного продукту (MVP). Принципи Agile-підходу. Гнучкі організації як альтернатива бюрократичним структурам: переваги, ризики, сфери застосування. Приклади сучасних компаній, що використовують Agile та Lean для побудови адаптивних бізнес-моделей.

Середовище організації та зацікавлені сторони. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Модель stakeholders (зацікавлених сторін): власники, працівники, клієнти, держава, громада, інвестори, партнери.

Принципи управління інтересами зацікавлених сторін. Баланс відповідальності та очікувань. Організація як відкрита система, що взаємодіє із середовищем, реагує на зміни та формує стратегію розвитку.

Тема 4. Процес управління: логіка дій від мети до результату.

Зміст: Цикл управління PDCA як основа управлінського процесу. Сутність управлінського циклу PDCA (Plan – Do – Check – Act) як універсальної моделі менеджменту. Логіка безперервного вдосконалення процесів. Приклади використання PDCA в бізнесі та державному управлінні.

Взаємозв'язок циклу PDCA з класичними функціями менеджменту – плануванням, організацією, мотивацією та контролем.

Взаємозв'язок і циклічність функцій менеджменту. Функції менеджменту як взаємопов'язані елементи єдиного процесу. Як планування впливає на організацію, мотивацію та контроль. Зворотний зв'язок між функціями – адаптація рішень до змін середовища. Менеджмент як динамічна система, що забезпечує рух від мети до результату.

Управління як безперервний процес прийняття рішень. Роль рішень у процесі управління. Практична рамка аналізу управлінських ситуацій: діагностика проблеми, пошук альтернатив, ухвалення рішення, реалізація, оцінювання. Менеджер як аналітик і фасилітатор змін. Значення адаптивного мислення в управлінських процесах.

Розділ 2. Функціональні основи управлінської діяльності.

Тема 5. Планування: стратегічне мислення та гнучкі підходи.

Зміст: Сутність, рівні та види планування. Планування як базова функція менеджменту, що визначає напрям розвитку організації. Роль планування в досягненні цілей, координації та прогнозуванні діяльності. Рівні планування: стратегічне, тактичне, оперативне – їх відмінності, горизонти часу та відповідальні суб'єкти.

Процес стратегічного планування та аналітичні інструменти. Етапи стратегічного планування: аналіз середовища, визначення місії та візії, постановка цілей, вибір стратегій, контроль і коригування. Інструменти стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз. Поєднання результатів SWOT і PESTLE для формування стратегічних рішень. Зв'язок між стратегічним плануванням і управлінським циклом PDCA.

Формування стратегічного бачення: місія, візія, цінності. Роль місії, візії та цінностей у визначенні стратегічного напрямку організації. Вимоги до ефективного формулювання місії і візії. Цінності як етична основа культури й поведінки в компанії.

Гнучке планування в умовах невизначеності. Поняття цілепокладання як процесу визначення ієрархії цілей. Гнучкі моделі планування: Agile-менеджмент і Scrum. Основні принципи Agile та практичні інструменти. Чому стартапи та IT-

компанії працюють інакше. Як адаптувати плани під нестабільність зовнішнього середовища.

Тема 6. Організація: структура і повноваження.

Зміст: Організаційна структура: сутність, типи, логіка побудови. Поняття організаційної структури управління як системи розподілу завдань, відповідальності та комунікацій. Класичні типи структур: лінійна, функціональна, дивізійна, матрична, проєктна – їх характеристики, переваги й недоліки. Сучасні типи: мережева, плоска структура, холакратія – перехід від ієрархій до гнучких систем співпраці. Фактори, що впливають на вибір структури.

Повноваження, делегування та баланс централізації. Поняття повноважень, відповідальності та делегування. Принципи ефективного делегування: чіткість завдання, ресурсна підтримка, зворотний зв'язок і контроль. Централізація vs децентралізація: критерії вибору, плюси та ризики кожного підходу. Як цифрові технології змінюють логіку делегування та координації.

Корпоративна культура як невидима структура організації. Сутність корпоративної культури. Модель «Айсберг». Вплив культури на ефективність, лояльність і інноваційність. Культура стартапів vs культура корпорацій. Мережеві організації, культура відкритості й довіри, роль аутсорсингу та гібридних команд у формуванні нової організаційної поведінки.

Тема 7. Мотивація: теорії та інструменти впливу на ефективність працівників.

Зміст: Сутність мотивації в менеджменті. Поняття мотивації як процесу спонукання працівників до досягнення цілей організації. Відмінність між поняттями мотивація, стимулювання та натхнення. Роль менеджера у створенні умов для прояву внутрішніх і зовнішніх мотивів. Взаємозв'язок мотивації з іншими функціями менеджменту. Фактори, що впливають на поведінку працівників: потреби, цінності, очікування, середовище.

Класичні теорії мотивації. Ієрархія потреб А. Маслоу. Двофакторна теорія Ф. Герцберга. Теорія Х і Y Д. Мак-Грегора. Теорія очікувань В. Врума. Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory) Е. Десі та Р. Райана. Аналіз ролі матеріальних стимулів.

Інструменти мотивації сучасного керівника. Негрошові мотиватори. Концепція Total Rewards. Особливості мотивації поколінь Y та Z. Модель ефективного зворотного зв'язку «сендвіч». Роль менеджера як наставника, який допомагає працівникам відчувати цінність своєї праці.

Тема 8. Контроль: види, показники та сучасні системи управління результативністю.

Зміст: Сутність і види контролю в менеджменті. Контроль як завершальна функція управлінського циклу. Роль у забезпеченні досягнення цілей і підтримці стандартів якості. Основні види контролю. Особливості застосування кожного типу на різних етапах управління. Баланс між довірою та контролем – чому ефективний контроль не є «наглядом».

Стандарти, показники та ключові інструменти контролю. Вибір стандартів і показників для вимірювання результатів діяльності. Поняття KPI (Key Performance Indicators). Як формуються KPI, якими мають бути їхні властивості. Типові помилки у впровадженні KPI та бар'єри контролю. Приклади застосування KPI у бізнесі, державному управлінні, освіті.

Від KPI до OKR: сучасні системи управління результативністю. Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC). Управління за цілями (Management by Objectives, MBO). Управління за цілями та ключовими результатами (Objectives and Key Results, OKR). Відмінність KPI та OKR. Контроль як інструмент стратегічного розвитку.

Цифрові інструменти контролю та аналітики. Використання CRM-систем, BI-аналітики, dashboard-звітів і data visualization для моніторингу результатів. Як цифрові метрики забезпечують прозорість і адаптивність управлінських рішень.

Розділ 3. Менеджмент як система взаємодії людей і рішень.

Тема 9. Прийняття управлінських рішень: моделі, ризики та поведінкові фактори.

Зміст: Сутність і значення управлінських рішень. Поняття рішення в менеджменті. Види управлінських рішень. Роль менеджера як аналітика і фасилітатора управлінських рішень. Етапи процесу прийняття рішення: виявлення проблеми, збір інформації, розробка альтернатив, вибір, реалізація, контроль результатів. Критерії ефективного рішення.

Моделі прийняття управлінських рішень. Раціональна модель. Модель обмеженої раціональності (Герберт Саймон): чому менеджери не шукають «найкраще» рішення, а задовольняються «достатньо добрим». Модель «смітєвого кошика» (M. Cohen, J. March, J. Olsen).

Прийняття рішень в умовах ризику, невизначеності та поведінкових факторів. Особливості прийняття рішень у кризових і турбулентних умовах (VUCA-середовище). Типи ризиків і методи їх зменшення. Поведінковий підхід (Behavioral Decision Making, D. Kahneman, R. Thaler). Роль емоційного інтелекту у прийнятті ефективних управлінських рішень.

Тема 10. Комунікації в менеджменті.

Зміст: Сутність і роль управлінських комунікацій. Поняття комунікації у менеджменті. Роль комунікацій у реалізації управлінських функцій. Основні види управлінських комунікацій. Комунікаційна компетентність менеджера.

Процес і бар'єри комунікації. Елементи процесу комунікації. Типові комунікаційні бар'єри. Методи підвищення ефективності комунікацій. Приклади управлінських ситуацій, де бар'єри призводять до помилок у прийнятті рішень.

Ділова та професійна комунікація менеджера. Форми ділової комунікації: зустрічі, переговори, презентації, звіти, email-комунікація. Нетворкінг як інструмент розвитку кар'єри. Правила ефективних переговорів і публічних виступів. Культура письмової комунікації (tone of voice, структура повідомлення, корпоративний стиль).

Digital-комунікації та робота у дистанційних командах. Особливості онлайн-взаємодії: Zoom-культура, гібридні наради, асинхронне спілкування. Інструменти цифрової комунікації. Проблема інформаційного перевантаження та цифрової втоми. Етика цифрової комунікації: повага до часу, прозорість, безпечне використання даних.

Крос-культурні комунікації у глобальному середовищі. Міжкультурні відмінності у стилях спілкування. Невербальні аспекти комунікації в різних культурах. Роль культурного інтелекту (CQ) менеджера. Як різні культури сприймають зворотний зв'язок і приймають рішення. Крос-культурний етикет у бізнес-середовищі.

Тема 11. Управління результативністю (Performance Management): цілі, фідбек і розвиток персоналу.

Зміст: Сутність та призначення управління результативністю. Поняття Performance Management. Мета – не контроль, а розвиток. Цикл управління результативністю. Зв'язок з корпоративною культурою та цілями компанії.

Ключові інструменти управління результативністю. Встановлення цілей та очікувань. Фідбек як постійний процес. Коучинг та підтримка розвитку працівників. Формати зустрічей: регулярні 1:1, квартальні огляди, development plans.

Performance Review та Development Talk: відмінності та практичне застосування. Як збалансувати оцінку та підтримку.

Розділ 4. Менеджмент стратегічного розвитку і змін.

Тема 12. Інструменти стратегічного аналізу та вибору стратегії.

Зміст: Концептуальні основи стратегії. Відмінність стратегії від тактики та операційної діяльності. VUCA-середовище: мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність бізнес-середовища.

Бізнес-модель як сучасна форма стратегії. Canvas-модель Остервальдера: бізнес-модель як логіка створення цінності. Як створити бізнес-модель для власної ідеї.

Класичні інструменти стратегічного аналізу. Матриця стратегічних альтернатив І. Ансофа (товар–ринок): напрями зростання. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG): портфельний підхід до управління продуктами. Матриця конкурентних стратегій М. Портера: вибір позиції в галузі.

Сучасні підходи до стратегічного вибору. Стратегія блакитного океану (Blue Ocean Strategy): створення нового ринку без конкуренції. Сценарне планування (Scenario Planning, Oxford Saïd, LBS).

Тема 13. Основи управління проектами.

Зміст: Поняття та ознаки проєкту. Відмінність операційної та проєктної діяльності. Структура проєкту й життєвий цикл: ініціація, планування, виконання, моніторинг та завершення. «Залізний трикутник» проєкту (терміни – бюджет – якість) як основна модель балансу. Роль менеджера проєкту в координації команди, ресурсів і комунікацій.

Підходи, моделі та інструменти управління проектами. Класичні моделі (Waterfall). Гнучкі підходи (Agile). Методи в межах Agile (Scrum, Kanban). Інструменти управління проектами: цифрові екосистеми управління проектами. Як цифрові інструменти сприяють прозорості, командній роботі, координації завдань та аналітиці в реальному часі.

Управління ризиками та обмеженнями в проєктах. Управління ризиками (Risk Management). Типи ризиків у сучасних проєктах.

Управління обмеженнями: метод критичного шляху (Critical Path Method) та аналіз вузьких місць (Bottlenecks) у реалізації проєктів; інструменти аналізу часових і ресурсних затримок. Роль менеджера як координатора ризиків і обмежень.

Тема 14. Управління в умовах кризи, конфліктів і змін.

Зміст: Природа, причини та типи конфліктів в організації. Основні джерела конфліктів у командах: ресурсні, рольові, ціннісні. Стратегії поведінки в конфлікті (модель Томаса–Кілманна): конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування. Методи профілактики й вирішення конфліктів у колективі: конструктивна комунікація, посередництво (медіація), фокус на спільних цілях. Роль менеджера як посередника і фасилітатора у розв'язанні конфліктів.

Управління стресом і психологічна стійкість менеджера. Управління стресом у професійному середовищі: причини, наслідки, інструменти профілактики. Баланс між

ефективністю й емоційною стабільністю: техніки тайм-менеджменту, мікропаузи, ментальне відновлення. Поняття емоційного інтелекту (EI) як ресурсу для подолання напруження. Практичні методики підтримки емоційного благополуччя керівника та команди.

Управління організаційними змінами. Зміни в організації: типи, джерела, причини опору. Етапи впровадження змін. Роль лідера в управлінні змінами: комунікація, залучення команди, підтримка персоналу. Основні теорії управління змінами: модель Джона Коттера, модель ADKAR. Мотиваційні інструменти подолання опору змінам.

Управління стійкістю (Resilience Management). Здатність організації й менеджера адаптуватися, відновлюватися і продовжувати розвиток у кризових умовах. Види організаційної стійкості: фінансова, операційна, емоційна, стратегічна. Інструменти розвитку стійкості: антикризові сценарії, децентралізовані команди, цифровізація, корпоративна культура довіри. Приклади відновлення бізнесу, управління ризиками й адаптації до нових реалій. Менеджер як лідер адаптації та агент організаційного відновлення.

Тема 15. Етика, соціальна відповідальність і сталий менеджмент.

Зміст: Етика як основа управлінських рішень. Сутність управлінської етики. Поняття моральної відповідальності менеджера. Етичні принципи у менеджменті. Етичні дилеми у практиці керівників: конфлікт інтересів, маніпуляції, корпоративна лояльність vs суспільні цінності. Роль особистих цінностей менеджера у формуванні етичної культури.

Корпоративна соціальна відповідальність. Поняття корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR). Моделі CSR: піраміда Керрола, ESG-підхід (Environmental, Social, Governance). Баланс між прибутком, людьми і планетою – концепція Triple Bottom Line (3P: Profit, People, Planet). Інструменти реалізації CSR.

Сталий менеджмент і управління сталим розвитком. Сталий розвиток як парадигма XXI століття. Економічний, екологічний і соціальний виміри сталого менеджменту. SDGs (Цілі сталого розвитку ООН) як орієнтир для сучасного бізнесу. Впровадження принципів сталості у стратегію організації: ресурсоефективність, «зелені» інновації, етичне управління персоналом.

Менеджер як агент етичних і сталих змін. Етичне лідерство як чинник довіри й соціального капіталу. Формування культури відповідальності у команді. Комунікація етичних принципів через приклад поведінки керівника.

Менеджер як агент сталих змін і носій соціальної місії бізнесу.

Тема 16. Ваш шлях у менеджменті: Hard Skills + Soft Skills = Smart Skills.

Зміст: Підсумкова інтеграція знань і компетентностей, набутих у межах курсу. Менеджер нового покоління: поєднання аналітичного, емоційного та цифрового інтелекту (IQ + EQ + DQ). Smart Skills як синергія Hard та Soft Skills у сучасному менеджменті. Самоаналіз професійного розвитку: управлінський mindset, карта компетенцій (Manager Skill Map) і персональний план розвитку (Personal Development Plan). Менеджмент як стиль життя: етика, відповідальність, вплив і сталий розвиток. Фінальне осмислення курсу та власного професійного шляху: «Мій шлях у менеджменті – мій внесок у майбутнє».

3. Структура навчальної дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна (дистанційна) форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с.р.		л	п	лаб.	інд.	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4-й семестр												
Розділ 1. Концептуальні основи сучасного менеджменту.												
Тема 1. Менеджмент 4.0: від контролю до екосистем.	23	4	8	-	1	10	25	2	2	-	1	20
Тема 2. Еволюція управлінської думки: від класичних шкіл до цифрової епохи.	22	4	8	-	1	9	22	1	2	-	1	18
Тема 3. Організація як об'єкт управління.	22	4	8	-	1	9	22	1	2	-	1	18
Тема 4. Процес управління: логіка дій від мети до результату.	22	4	8	-	1	9	22	1	2	-	1	18
Разом за розділом 1	89	16	32	-	4	37	91	5	8	-	4	74
Розділ 2. Функціональні основи управлінської діяльності.												
Тема 5. Планування: стратегічне мислення та гнучкі підходи.	22	4	8	-	1	9	25	2	2	-	1	20
Тема 6. Організація: структура і повноваження.	22	4	8	-	1	9	20	1	2	-	1	16
Тема 7. Мотивація: теорії та інструменти впливу на ефективність працівників.	24	4	8	-	2	10	21	1	2	-	2	16
Тема 8. Контроль: види, показники та сучасні системи управління результативністю.	23	4	8	-	2	9	23	1	4	-	2	16
Разом за розділом 2	91	16	32	-	6	37	89	5	10	-	6	68
Разом за 3-й семестр	180	32	64	-	10	74	180	10	18	-	10	142
5-й семестр												
Розділ 3. Менеджмент як система взаємодії людей і рішень.												
Тема 9. Прийняття управлінських рішень: моделі, ризики та поведінкові фактори.	16	4	4	-	2	6	17	2	1	-	2	12
Тема 10. Комунікації в менеджменті.	14	4	4	-	1	5	13	1	1	-	1	10
Тема 11. Управління результативністю (Performance Management): цілі, фідбек і розвиток персоналу.	15	4	4	-	1	6	13	1	1	-	1	10
Разом за розділом 3	45	12	12		4	17	43	4	3	-	4	32
Розділ 4. Менеджмент стратегічного розвитку і змін.												
Тема 12. Інструменти стратегічного аналізу та вибору стратегії.	14	4	4		1	5	16	2	1	-	1	12
Тема 13. Основи управління проектами.	15	4	4	-	1	6	13	1	1	-	1	10
Тема 14. Управління в умовах кризи, конфліктів і змін.	15	4	4	-	1	6	14	2	1	-	1	10
Тема 15. Етика, соціальна відповідальність і сталий менеджмент.	15	4	4	-	1	6	16	1	1	-	1	13
Тема 16. Ваш шлях у менеджменті: Hard Skills + Soft Skills = Smart Skills.	16	4	4	-	2	6	18	2	1	-	2	13
Разом за розділом 4	75	20	20	-	6	29	77	8	5	-	6	58
Разом за 4-й семестр	120	32	32	-	10	46	120	12	8	-	10	90
Усього годин	300	64	96	-	20	120	300	22	26	-	20	232

4. Теми семінарських (практичних , лабораторних) занять

№ теми	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна (дистанційна) форма
3-й семестр			
1.	Еволюція ролі менеджера в цифрову епоху.	8	1
	Менеджер як архітектор можливостей.		
	Проект «Мій менеджер майбутнього» (створення карти компетенцій менеджера 2030).		
	Презентація результатів, групова рефлексія «Яким буде менеджер 2030?».		
2.	Класичні школи менеджменту.	8	1
	Нові управлінські парадигми.		
	Міні-проект «Еволюція управлінського мислення моєї компанії» (створення візуальної карти управлінських підходів).		
	Презентації результатів і дискусія про «Покоління менеджерів: від Файоля до ШП».		
3.	Життєвий цикл організації.	8	1
	Аналіз середовища і стейкхолдерів організації.		
	Міні-проект «Моя організація як система».		
	Презентація результатів: «Як зростатиме наша компанія: кейси студентів».		
4.	Цикл управління PDCA і взаємозв'язок функцій менеджменту.	7	1
	Кейс-ситуації та прийняття рішень у межах PDCA: «Рішення, які змінюють гру».		
	Міні-проект: «PDCA для реального кейсу» (розробка циклу управління для обраного процесу).		
	Презентація результатів: «Мій PDCA-кейс – як ми покращили систему».		
Контрольна робота № 1 (за темами 1–4)		1	—
5.	Формування місії, візії, цінностей організації.	8	1
	SWOT і PESTLE-аналіз як інструменти стратегічного планування.		
	Міні-проект: «Місія моєї компанії» (створення візуальної стратегії з елементами SWOT+PESTLE).		
	Презентація Canvas моделі: «Моя стратегія надихає!»		
6.	Проектування організаційної структури.	8	1
	Делегування повноважень і RACI-матриця.		
	Симуляційна гра «Кому делегувати?». Міні-проект: «RACI-карта моєї команди» (побудова карти ролей).		
	Презентація результатів: «Як ми побудували ефективну команду».		
7.	Теорії мотивації: «Що рухає людьми – тестуємо класичні підходи».	8	2
	Мотивація поколінь Y і Z. Total Rewards: «Нові драйвери успіху в команді».		
	Міні-проект: «Система Total Rewards у моїй компанії».		
	Презентації результатів: «Як нематеріальна мотивація змінює гру» і peer-feedback.		
8.	KPI і BSC як інструменти контролю ефективності.	7	2
	Від KPI до OKR – побудова сучасної системи цілей.		
	Міні-проект: «OKR-модель для мого проекту» (розробка системи OKR для проекту / «Мої OKR на наступний семестр»).		
	Презентація результатів: «Моя система OKR: від цілі до результату».		
Контрольна робота № 2 (за темами 5–8)		1	—
Разом за 3-й семестр		64	—

№ теми	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна (дистанційна) форма
4-й семестр			
9.	Моделі прийняття управлінських рішень.	4	2
	Поведінкові пастки та ризики.		
10.	Комунікаційні бар'єри й помилки.	4	1
	Digital-комунікації та фідбек.		
11.	Постановка цілей (SMART/OKR).	3	1
	1:1, фідбек, розвиток.		
Контрольна робота № 1 (за темами 9–11)		1	-
12.	Класичні інструменти планування та вибору стратегії.	4	1
	Сучасні підходи (Blue Ocean, сценарії): «Створи свій блакитний океан».		
13.	Життєвий цикл проєкту та ролі команди.	4	1
	Waterfall vs Scrum/Kanban.		
14.	Конфлікти й моделі поведінки.	4	1
	Лідерство змін (Коттер, ADKAR).		
15.	Етичні дилеми менеджера.	4	1
	CSR/ESG і практики сталості.		
16.	Self-assessment та карта компетенцій: «Мій менеджерський портрет 202_»	3	2
	Інтеграційне підбиття підсумків: «Мій шлях у менеджменті»		
Контрольна робота № 2 (за темами 14–16)		1	-
Разом за 4-й семестр		32	10

5. Завдання для самостійної роботи

4-й семестр

№ з/п	Види, зміст самостійної роботи	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1.	Опрацювання конспектів лекцій і рекомендованої літератури за темами 1–8 (навчальні матеріали, сучасні кейси HBR, Deloitte, McKinsey).	18	32
2.	Підготовка до практичних занять (аналіз кейсів, виконання аналітичних завдань, підготовка до дискусій).	22	44
3.	Підготовка аналітичних міні-рефератів, есе, міні-презентацій та індивідуальних аналітичних завдань за темами курсу (аналіз управлінських ситуацій, життєвого циклу організації, мотиваційних моделей тощо).	24	46
4.	Підготовка до контрольних робіт за темами 1–8 та підсумкового контролю (заліку).	20	30
Разом		84	152

5-й семестр

№ з/п	Види, зміст самостійної роботи	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1.	Опрацювання сучасних наукових і фахових джерел із тем стратегічного менеджменту, управління проєктами, етики та соціальної відповідальності (Harvard Business Review, McKinsey, OECD, UNDP, WEF Reports).	16	28
2.	Підготовка до практичних занять (аналіз стратегічних моделей, SWOT, BCG, OKR, кейсів з корпоративного управління, управління ризиками та змінами).	18	32
3.	Підготовка аналітичних міні-рефератів, есе, міні-презентацій та індивідуальних аналітичних завдань (аналіз стратегічних рішень, розроблення профілю менеджера, порівняння підходів до управління сталим розвитком).	12	20
4.	Підготовка до контрольних робіт за темами 9–16 та підсумкового контролю (екзамену).	10	20
Разом		56	100

6. Індивідуальні завдання

Навчальним планом передбачено виконання здобувачами вищої освіти денної та заочної форми навчання двох контрольних робіт у кожному семестрі (по 1 контрольній роботі за кожним розділом). Варіанти завдань є в навчально-методичному комплексі дисципліни та розміщено у системі Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=11592>.

7. Методи навчання

Дисципліна «Менеджмент» реалізується через інтерактивні, цифрові та проєктно-орієнтовані методи навчання, які сприяють активній участі здобувачів у навчальному процесі та формують у них навички сучасного менеджера – стратегічне мислення, аналітичні вміння, здатність працювати в команді та ухвалювати ефективні управлінські рішення. Дисципліна також спрямована на розвиток Soft Skills – емоційного інтелекту, етичного мислення, командної взаємодії та фасилітаційних навичок через рефлексивні вправи, рольові ігри та практичні кейси. Програмою передбачено наступні методи навчання:

1. *Лекції* – орієнтовані на пояснення сутності, принципів і моделей сучасного менеджменту. Матеріал подається у форматі діалогу з аудиторією з використанням інтерактивних презентацій, кейсів з міжнародної практики (Harvard Business Review, McKinsey, Deloitte), коротких відео та прикладів з українського бізнес-середовища. Під час лекцій застосовуються цифрові інструменти для візуалізації понять, перевірки розуміння та стимулювання аналітичного мислення здобувачів.

2. *Практичні заняття* – проводяться у форматі командної роботи, симуляцій управлінських ситуацій, фасилітаційних сесій, ділових і рольових ігор. Здобувачі аналізують реальні кейси, розробляють рішення для бізнес-ситуацій, презентують результати, беруть участь у дискусіях та обговореннях.

Використовуються підходи problem-based learning та peer-to-peer learning, що сприяють розвитку комунікативних, креативних і лідерських компетентностей.

3. *Самостійна робота* – включає опрацювання наукових і фахових джерел, виконання аналітичних і творчих завдань, підготовку есе, міні-презентацій, рефлексій, а також роботу з навчальними матеріалами в системі Moodle.

4. *Консультації* – проводяться в індивідуальному або груповому форматі для роз'яснення складних питань, обговорення результатів завдань і надання персонального зворотного зв'язку. Особлива увага приділяється формуванню управлінського мислення, розвитку аналітичних і комунікативних навичок здобувачів.

8. Методи контролю

Контроль рівня засвоєння навчального матеріалу здійснюється через систему поточного, проміжного та підсумкового контролю, що забезпечує послідовну перевірку теоретичних знань, практичних навичок і сформованості професійних компетентностей здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль: охоплює перевірку засвоєння теоретичного матеріалу та сформованості практичних умінь під час лекцій і практичних занять. Для цього використовуються опитування, аналіз кейсів, виконання аналітичних завдань, міні-проектів і презентацій, участь у дискусіях та асимиляційних і рефлексійних вправах. Для заочної (дистанційної) форми навчання поточний контроль здійснюється під час контактних занять (у форматі онлайн зустрічей) і шляхом виконання завдань для самостійної роботи, передбачених програмою. Здобувачі, які з поважних причин не були присутні на заняттях, мають можливість виконати альтернативне завдання (аналіз кейсу, есе, міні-презентація тощо) відповідно до інструкцій викладача і прикріпити виконані завдання у системі дистанційного навчання Moodle.

Проміжний контроль здійснюється після завершення змістових модулів у формі контрольних робіт № 1 і № 2, які охоплюють відповідно теми 1–4 та 5–8 (у 4-му семестрі) і теми 9–11 та 14–16 (у 5-му семестрі). Контрольні роботи спрямовані на перевірку розуміння ключових понять, аналітичних умінь та здатності приймати управлінські рішення в типових і нетипових ситуаціях. Завдання контрольних робіт розміщені у системі дистанційного навчання Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=11592>.

Підсумковий контроль проводиться у формі заліку (4-й семестр) та екзамену (5-й семестр), які включають тестові, аналітичні й ситуаційні завдання, спрямовані на комплексну перевірку рівня досягнення результатів навчання, визначених освітньою програмою. Екзаменаційні завдання розміщені в системі дистанційного навчання Moodle за посиланням: <https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=11592>.

9. Схема нарахування балів

4-й семестр

для денної та заочної (дистанційної) форм навчання

Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання (курсова робота)											Залікова робота	Сума
Розділ 1				Розділ 2				Контрольні робота № 1 передбачена навчальним планом	Контрольні робота № 2 передбачена навчальним планом	Разом		
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	10	10	60		
5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	60	40	100

5-й семестр

для денної та заочної (дистанційної) форм навчання

Поточний контроль, самостійна робота, індивідуальні завдання (курсова робота)											Екзамен	Сума
Розділ 1				Розділ 2				Контрольні робота № 1 передбачена навчальним планом	Контрольні робота № 2 передбачена навчальним планом	Разом		
T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	16	20	60		
3	3	3	3	3	3	3	3				40	100

T1, T2 ... T16 – теми розділів.

Для допуску до складання підсумкового контролю (заліку, або екзамену) здобувач вищої освіти повинен набрати не менше 30 балів з навчальної дисципліни під час поточного контролю, самостійної роботи, індивідуальних завдань.

Критерії оцінювання навчальних досягнень

Критерії оцінювання результативності роботи здобувачів при виконанні поточних завдань

Протягом семестру здобувачі вищої освіти отримують бали за кожну пройдену тему відповідно до рівня активності, підготовленості та якості виконаних завдань. Поточний контроль передбачає оцінювання участі у дискусіях, виконання аналітичних і практичних вправ, розв'язання кейсів, підготовку міні-презентацій, участь у фасилітаційних та рефлексійних сесіях.

3-й семестр (оцінювання проводиться за кожною темою, максимум – 2 бали):

Рівень	Характеристика
2 бали	Активна участь у занятті, глибоке розуміння теми, аргументовані висновки, застосування прикладів з практики, ініціатива у груповій роботі.
1 бал	Часткова участь у занятті, базове розуміння матеріалу, відповіді з опорою на підказки викладача, обмежена участь у дискусії.
0 балів	Відсутність підготовки або пасивна поведінка на занятті, невиконання завдань.

4-й семестр (оцінювання проводиться за кожною темою, максимум – 3 бали):

Рівень	Характеристика
3 бали	Демонструє високий рівень аналітичного мислення, здатність інтегрувати попередній досвід, формулює глибокі, оригінальні висновки, активно взаємодіє в команді, використовує сучасні управлінські інструменти.
2 бали	Виявляє розуміння суті теми, застосовує основні поняття й моделі, бере участь у дискусіях, але з обмеженою аргументацією.
1 бал	Проявляє мінімальну активність, знання поверхневі, відповіді неповні або загальні.
0 балів	Відсутність участі у занятті, відмова від виконання завдання або неприсутність.

Визнання результатів неформальної освіти. Здобувач вищої освіти може додатково отримати до 10 балів у межах поточного оцінювання за підтверджені результати неформальної освіти – проходження онлайн-курсів з менеджменту та суміжних дисциплін (зокрема, з тематики менеджменту, лідерства, комунікацій, прийняття рішень) із отриманням сертифіката (диплома, свідоцтва). Визнання результатів неформальної освіти здійснюється на основі поданих документів та відповідності змісту курсу результатам навчання дисципліни «Менеджмент». Перелік рекомендованих онлайн-курсів розміщено у робочій програмі дисципліни у розділі «Посилання на інформаційні ресурси в інтернеті, відеолекції та інше методичне забезпечення». Разом із тим здобувачі можуть самостійно обирати онлайн-курси на авторитетних платформах, таких як Prometheus, Coursera, FutureLearn, Alison, EdEra, Udemu чи інших відкритих освітніх середовищах, що відповідають тематиці дисципліни.

Критерії оцінювання самостійної роботи здобувачів вищої освіти

Оцінювання результатів позааудиторної самостійної роботи здобувачів здійснюється на основі аналізу якості виконання індивідуальних завдань, есе, міні-презентацій, аналітичних робіт і підготовленості до практичних занять.

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання самостійної роботи, є: глибина, усвідомленість і міцність знань за темами курсу; уміння систематизувати, узагальнювати та критично аналізувати інформацію; здатність робити аргументовані висновки та пропонувати практичні рішення; володіння базовим категорійним апаратом і термінологією менеджменту; навички аналітичного мислення й роботи з джерелами інформації (OECD, UNDP, WEF, HBR, McKinsey, Deloitte тощо); самостійність, ініціативність і творчий підхід у виконанні завдань; якість оформлення, логічність і культура письмової роботи.

Рівень виконання самостійної роботи оцінюється під час поточного

контролю засвоєння тем на практичних заняттях, а також при перевірці контрольних робіт або інших форм проміжного оцінювання.

Критерії оцінювання курсової роботи

Курсова робота є підсумковим індивідуальним завданням, спрямованим на інтеграцію теоретичних знань і практичних навичок з менеджменту. Її оцінювання здійснюється за такими критеріями:

Об'єкт оцінювання	Максимальна кількість балів, яку може одержати здобувач
Розкриття змісту курсової роботи (актуальність, глибина аналізу, аргументованість, самостійність).	10
Оформлення курсової роботи (структура, таблиці, рисунки, посилання, список джерел).	5
Перевірка на антиплагіат: при наявності запозичень <15% здобувач отримує 5 балів; при наявності запозичень >50% робота до розгляду не приймається.	5
Захист курсової роботи (логіка, аргументованість, комунікація, повнота відповідей).	5
Усього	25

Критерії оцінювання контрольних робіт:

3-й семестр:

Контрольна робота № 1 (10 балів) – кейс-завдання:

- розуміння проблеми – 3 бали;
- аргументованість рішень – 4 бали;
- логіка викладення – 3 бали.

Контрольна робота № 2 (10 балів) – тести (20 питань × 0,5 бала = 10 балів).

4-й семестр:

Контрольна робота № 1 (16 балів) – аналітичний кейс:

- глибина аналізу – 6 балів;
- обґрунтованість рішень – 6 балів;
- логіка й аргументація – 4 бали.

Контрольна робота № 2 (20 балів): тести (15 × 1 бал = 15 балів) + коротке аналітичне завдання (5 балів).

Критерії оцінювання підсумкового семестрового контролю у формі заліку

3-й семестр

Підсумкова залікова робота (40 балів) є письмовою роботою кожного здобувача вищої освіти та складається з двох типів завдань:

1. Тестова частина – 20 питань × 1 бал = 20 балів (у системі Moodle).
2. Аналітичне завдання – 20 балів.

Критерії:

- логіка й аргументованість рішень – 10 балів;
- практичність і реалістичність пропозицій – 5 балів;
- структура й грамотність відповіді – 5 балів.

Критерії оцінювання підсумкового семестрового контролю у формі екзамену

4-й семестр

Підсумкова екзаменаційна робота (40 балів) є письмовою роботою кожного здобувача вищої освіти та складається з двох типів завдань:

1. Тестова частина – 20 питань × 1 бал = 20 балів.
2. Аналітичне завдання (20 балів) – аналіз управлінської ситуації (міні-кейс) або розробка фрагмента стратегії для обраної компанії.

Критерії:

- логіка й аргументованість рішень – 10 балів;
- практичність і реалістичність пропозицій – 5 балів;
- структура й грамотність відповіді – 5 балів.

Критерії оцінювання за всі види навчальної діяльності протягом семестру:

Оцінювання результатів навчання здобувачів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Підсумкова оцінка виставляється за національною шкалою як сума балів, набраних здобувачем освіти протягом семестру при виконанні всіх видів навчальної діяльності, передбачених програмою дисципліни.

3-й семестр

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка
	для дворівневої шкали оцінювання
90 – 100	зараховано
70 – 89	
50 – 69	
1 – 49	не зараховано

4-й семестр

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка
	для чотирирівневої шкали оцінювання
90 – 100	відмінно
70 – 89	добре
50 – 69	задовільно
1 – 49	незадовільно

10. Рекомендована література

Основна література

1. Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 520 с.

2. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. Для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і

бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

3. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

4. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс: навчальний посібник. Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2011. 228 с.

5. Adizes I.K. Insights on Management. Adizes Institute Publications, 2011. 340 p.

6. Bright D. S., Cortes A. H., Hartmann E., Parboteeah K. P., Pierce J. L. Principles of Management. Rice University, 2019. URL: https://d3bxy9euw4e147.cloudfront.net/oscms-prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP_rU5O3X1.pdf. (дата звернення: 05.06.2025).

Допоміжна література

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ: Наш формат, 2017. 288 с.

2. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Наш формат, 2019. 304 с.

3. Батирев М. 45 татувань менеджера. Харків: Ранок, 2017. 304 с.

4. Білошапка В. КРМ: Культура результативного менеджменту. Київ: Видавництво «Компас», 2014. 256 с.

5. Дорошенко Г. О., Калініченко Л. Л., Сукрушева Г. О., Тернова І. А., Кононенко Я. В. Реалізація цілей сталого розвитку на основі ESG-факторів крізь призму європейського досвіду. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024, № 2. С. 33 – 38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.33> (дата звернення: 05.06.2025).

1. Дорошенко Г. О., Тернова І. А. Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. № 12 (2025). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000>. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/604> (дата звернення: 05.06.2025).

6. Кон А. Покарані нагородами. Вади системи мотивації. Харків: Клуб сімейного дозвілля. 2019. 384 с.

7. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Боровик М. В., Тернова І. А. Специфічні риси принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 210 – 217. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-210-217> (дата звернення: 05.06.2025).

8. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Р. Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 400 с.

9. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент: підручник; 2-ге видання. Київ: Кондор-Видавництво, 2012. 758 с.

10. Назарчук Т. В., Хосюк О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ.: ЦНЛ, 2018. 658 с.

11. Пелеха Ю., Мошек Т., Миколайчук І. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2019. 528 с.

12. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2016. 208 с.

13. Рубенштейн Д. Бути лідером. Мудрість від тих, хто змінив правила гри. Лабораторія, 2021. 448 с.

14. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2019. 312 с.

15. Сінек С. Справжні лідери їдять останніми. Як створити команду мрії. Харків : Віват, 2022. 416 с.

16. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

17. Теорія і практика формування лідера: навч. посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

18. Тернова І. А., Безбородий Д. В. Особливості прийняття управлінських рішень топ-менеджерами в умовах економічної нестабільності. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. (Суми, 29 – 30 листопада 2023 р.). Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 162 – 165. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94711/1/Ternova_management_decisions.pdf. (дата звернення: 05.06.2025).

19. Тернова І. А. Лідерські стратегії та сучасні управлінські технології в циркулярній економіці України: вектор європейської інтеграції. *Концептуальні засади ефективної системи управління циркулярною економікою у контексті європейської інтеграції України* : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 45–88. 533 с.

2. Тернова І.А. Крос-культурний менеджмент. Менеджмент: простір варіантів : навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н., проф. Дорошенко Г.О. / Тернова І.А. Крос-культурний менеджмент. Харків. ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 504 с. Розд. 14. С. 362–393. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194> (дата звернення: 05.06.2025).

20. Трейсі Б. Максимум успішності. Стратегії і навички для розкриття прихованого потенціалу. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. 336 с.

21. Трейсі Б. Як керують найкращі. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 208 с.

22. Трейсі Б. Зроби це зараз. 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2021. 111 с.

23. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.

24. Форд Г. Моє життя та робота. Наш формат, 2019. 384 с.

25. Чжо Д. Становлення менеджера. Book Chef, Форс, 2020. 352 с.

26. Юрген А. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Фабула, 2019. 464 с.

27. Babych, D., Ternova, I., Cirella, G.T., Tiesheva, L., Zadnieprovskaya, G., Maksimova, M. (2024). Advancing State Regulation of Information and Communication: A Framework for Managing the Complex Socioeconomic System in

Ukraine. In: Cirella, G.T. (eds) Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine. Contributions to Economics. Springer, Cham. Pp. 103–120. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_7 Scopus. (дата звернення: 05.06.2025).

28. Duhigg C. Supercommunicators: How to Unlock the Secret Language of Connection. – New York : Random House, 2024. – 352 с.

29. Evergreen B. Autonomous Transformation: Creating a More Human Future in the Era of AI. New York : Wiley, 2023. 320 с.

30. Gassmann O., Frankenberger K. The Business Model Navigator: 55 Models, 2015. 400 p.

31. Godin S. This Is Strategy: Make Better Plans. – New York : Simon & Schuster, 2024. – 288 с.

3. Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2013. 336 p.

32. Goleman D., Davidson C. Optimal: How to Sustain Personal and Organizational Excellence. – New York : Harper Business, 2024. – 352 с.

33. Grant A. Hidden Potential: The Science of Achieving Greater Things. New York : Viking Press, 2023. 304 с.

34. Kim W. Chan, Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Expanded ed. Boston: Harvard Business Review Press. 2015. 320 p.

35. Kondratenko, N., Ternova, I., Schevchenko, V., Chuprina, M., & Shved, A. (2023). THEORETICAL AND ANALYTICAL SUBSTANTIATION OF THE FACTORS AFFECTING THE LEVEL OF SERVICE QUALITY MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49), 113–122. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3990> Scopus. (дата звернення: 05.06.2025).

36. Koshelenko K. Management in Times of War: Leadership, Efficiency and Resilience. – Kyiv : Bohdan Books, 2024. – 276 с.

37. Marr B. Future Skills: The 20 Skills and Competencies Everyone Needs to Succeed in a Digital World. – London : Wiley, 2023. – 256 с.

38. Owen J. How to Manage: The definitive guide to effective management, 5th edition. London : FT Press, 2018. 304 p.

39. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, January 2008, p. 78-93.

40. Reeves M., Levin S. The Imagination Machine: How to Spark New Ideas and Create Your Company's Future. – Boston : Harvard Business Review Press, 2023. – 256 с.

41. Sutton R. I., Rao H. The Friction Project: How Smart Leaders Make the Right Things Easier and the Wrong Things Harder. – New York : St. Martin's Press, 2024. – 304 с.

42. Weiss A.E. 101 Business Ideas That Will Change the Way You Work: Turning Clever Thinking into Smart Advice. London : Pearson Education, 2013. 299 p.

11. Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. Інтернет-портал для управлінців. URL: <https://www.management.com.ua/> (дата звернення: 05.06.2025).
2. Інтернет-портал для HR. URL: <https://www.talent-management.com.ua>. (дата звернення: 05.06.2025).
3. Adizes Institute worldwide (статті, тести, література). URL: <https://adizes.me>. (дата звернення: 05.06.2025).
4. Deloitte Insights – тренди у сфері управління персоналом і стратегій розвитку. – URL: <https://www.deloitte.com/insights> (дата звернення: 05.06.2025).
5. Electronic Kharkiv National University Institutional Repository. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/?locale=uk> (дата звернення: 05.06.2025).
6. Harvard Business Review – аналітика, кейси, статті з сучасного менеджменту. – URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 05.06.2025).
7. McKinsey Insights – статті та дослідження з управління та лідерства. – URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 05.06.2025).
8. OECD Data – статистика управлінських індикаторів. URL: <https://data.oecd.org> (дата звернення: 05.06.2025).

Відео-лекції:

1. Classical Management Theory Explained | Taylor, Fayol. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=cM-FZmT-5gI> (дата звернення: 05.06.2025).
2. Principles of Management: Lecture 01. YouTube URL: <https://www.youtube.com/watch?v=lj7ZnyskZuA> (дата звернення: 05.06.2025).

Рекомендовані онлайн-курси:

1. FRACTAL. «Для менеджерів». Безкоштовний курс у форматі стислих текстових та відеоуроків від засновника Netpeak Group Артема Бородатюка. URL: <https://fractal.new/fs> (дата звернення: 05.06.2025).
2. Prometheus. «Менеджмент». Безкоштовний онлайн-курс А. В. Бардася. URL: https://prometheus.org.ua/prometheus-free/management/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.06.2025).
3. Coursera. «Fundamentals of Management» (University of London). Онлайн-курс англійською мовою, сертифікація за бажанням. URL: <https://www.coursera.org/learn/fundamentals-of-management> (дата звернення: 05.06.2025).
4. Open University. «Managing and managing people» (безкоштовний курс). URL: <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/managing-and-managing-people/content-section-0> (дата звернення: 05.06.2025).

Додаток до робочої програми навчальної дисципліни «Менеджмент»
(назва дисципліни)

Дію робочої програми продовжено: на 20____/20____ н. р.

Заступник декана економічного факультету з навчальної роботи

(підпис)

Каріна ПАНОВА
(прізвище, ініціали)

«____» _____ 20____ р.

Голова науково-методичної комісії економічного факультету

(підпис)

Дар'я ЗАГОРСЬКА
(прізвище, ініціали)

«____» _____ 20____ р.

Дисципліни I, II семестру 2025/2026 навчального року

Факультет економічний

Освітньо-професійна (наукова) програма Менеджмент організацій

Рівень вищої освіти бакалаврський

Курс 2

<i>№</i>	<i>Назва навчальної дисципліни</i>	<i>ПІБ лектора</i>	<i>Платформа для дистанційного навчання</i>	<i>Готовність до змішаного навчання (так/ні)</i>	<i>Співвідношення дистанційного / аудиторного навчання студентів (в год.)</i>	<i>Наявність на сайті факультету НМК дисципліни (так/ні)</i>
1.	Менеджмент	Тернова І.А.	LMS Moodle https://moodle.karazin.ua/course/view.php?id=11592 . ZOOM: https://us02web.zoom.us/j/9369126772?pwd=NmErbSswNlRSTVFTRm9yUndJYm04UT09 Ідентифікатор конференції: 936 912 6772 Код доступу: bEzVhU8Z	так	Дистанційно 160 год.	Сайт кафедри

В.о. завідувача кафедри економіки та менеджменту

Лариса ТЄШЕВА

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ