Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра міжнародної економіки

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор з науково-педагогічної
та навчальної роботи
_____ О.Б. Жильцов
«____» _____ 2026 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
МЕНЕДЖМЕНТ

для студентів

спеціальності	D5 Маркетинг
освітнього рівня	першого (бакалаврського)
освітньої програми	1.D5.00.01 Маркетинг та цифрові комунікації

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Код ЄДРПОУ 45307986
Програма № 0487/26
Начальник відділу моніторингу якості освіти
(підпис) (прізвище, ініціали)
«31» серпня 2026 р.

Київ – 2026

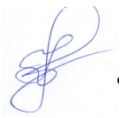
Розробник:
Бобер Лариса Петрівна, старший викладач кафедри міжнародної економіки Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Викладач:
Бобер Лариса Петрівна, старший викладач кафедри міжнародної економіки міжнародної економіки Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки
Протокол від 28.08.2026 р. № 19

Завідувач кафедри  В.В. ЛОЙКО

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми) 1.D5.00.01 «Маркетинг та цифрові комунікації»
28.08.2026 р.

Керівник освітньої програми  О.А. ЮРЧЕНКО

Робочу програму перевірено
31.08.2026 р.

Заступник директора / декана  О.О. КАЗАК

Пролонговано:

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), «____» ____20___ р., протокол № ___
(підпис) (ПІБ)

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), «____»____ 20___ р., протокол № ___
(підпис) (ПІБ)

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), «____»____ 20___ р., протокол № ___
(підпис) (ПІБ)

на 20__/20__ н.р. _____ (_____), «____»____ 20___ р., протокол № ___
(підпис) (ПІБ)

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання
	денна
Вид дисципліни	обов'язкова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська
Загальний обсяг кредитів / годин	4/120
Курс	1
Семестр	1
Кількість змістових модулів з розподілом:	4
Обсяг кредитів	4
Обсяг годин, в тому числі:	120
Аудиторні	56
Модульний контроль	8
Самостійна робота	26
Форма підсумкового контролю/год	екзамен/30

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета дисципліни полягає у формуванні в здобувачів освіти цілісного розуміння управлінської практики, теоретичних знань про концепції, функції та інструменти менеджменту, а також практичних навичок обґрунтування управлінських рішень і узгодження маркетингових функцій ринкового суб'єкта в крос-функціональному розрізі.

Завдання дисципліни:

– визначати основні концепції та етапи еволюції менеджменту в інституційному та науковому вимірах; описувати сутність основних функцій менеджменту в сучасних організаціях; аналізувати різні підходи, механізми та інструменти менеджменту, їх переваги та недоліки в управлінні організаціями;

– застосовувати знання про організаційні структури управління для визначення оптимальних моделей організацій; оцінювати ефективність систем інформаційного забезпечення в управлінні організаціями; синтезувати стратегії та оперативні плани для підвищення ефективності управлінської діяльності з урахуванням сучасних методів планування;

– ідентифікувати ключові теорії мотивації, їх застосування в управлінській практиці для побудови мотиваційних стратегій розвитку персоналу та самовдосконалення; використовувати моделі та інструменти для ефективного управління персоналом та комунікаціями в організації; оцінювати роль організаційної культури та ефективність управління конфліктами у досягненні організаційних цілей; аналізувати різні стилі лідерства та їх вплив на ефективність команди та кар'єрні стратегії;

– інтегрувати принципи крос-функціонального менеджменту з практиками управління командами, узгоджувати маркетингові функції ринкового суб'єкта між структурними підрозділами; розробляти та приймати раціональні управлінські рішення на основі сучасних теоретичних і практичних підходів до управління;

– оцінювати ризики провадження маркетингової діяльності, встановлювати рівень невизначеності маркетингового середовища та пояснювати альтернативні варіанти рішень фахівцям і нефахівцям у сфері маркетингу; діяти соціально відповідально та свідомо в управлінській практиці.

3. Результати навчання за дисципліною

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти повинен

знати:

− основні концепції та етапи еволюції менеджменту в інституційному та науковому вимірах;

− сутність основних функцій менеджменту в сучасних організаціях та класифікацію основних видів менеджменту;

− ключові функції управління та види управлінських ролей;

− основні типи організаційних структур та системи інформаційного забезпечення, які використовуються в управлінні організаціями;

− методи та інструменти стратегічного та оперативного планування;

− основні теорії мотивації, методи та форми їх застосування в управлінській практиці;

− моделі, стратегії та інструменти управління персоналом та комунікаціями організації;

− поняття організаційної культури та її вплив на імідж організації; принципи і методи управління конфліктами;

− підходи до управління, механізми та інструменти менеджменту, їх переваги та недоліки в управлінні організаціями;

− основні концепції лідерства та управління кар’єрою;

− принципи та моделі крос-функціонального менеджменту та управління командами;

− процеси та методи прийняття управлінських рішень;

− ознаки академічного плагіату та методи запобігання йому.

− методи оцінювання ризиків маркетингової діяльності та встановлення рівня невизначеності маркетингового середовища;

− вимоги до подання управлінської інформації для фахової та нефахової аудиторії, форми обґрунтування альтернативних варіантів рішень;

− зміст маркетингових функцій ринкового суб’єкта та порядок їх узгодження між структурними підрозділами;

− принципи соціально відповідального управління, зміст екологічного, соціального та управлінського (Environmental, Social, Governance, ESG) вимірів діяльності організації.

вміти:

− аналізувати різні підходи, механізми та інструменти менеджменту, оцінювати їх ефективність в управлінні організаціями;

− застосовувати знання про організаційні структури управління для визначення оптимальних моделей організацій;

− синтезувати стратегії та оперативні плани для підвищення ефективності управлінської діяльності з урахуванням сучасних методів планування;

− оцінювати ефективність систем інформаційного забезпечення в управлінні організаціями;

− використовувати моделі та інструменти для ефективного управління персоналом та комунікаціями в організації;

− оцінювати роль організаційної культури та ефективність управління конфліктами у досягненні організаційних цілей;

− аналізувати різні стилі лідерства та їх вплив на ефективність команди та кар'єрні стратегії;

− інтегрувати принципи крос-функціонального менеджменту з практиками ефективного управління командами для досягнення організаційних цілей;

− розробляти та приймати раціональні управлінські рішення, базуючись на сучасних теоретичних та практичних підходах до управління.

− оцінювати ризики провадження маркетингової діяльності та встановлювати рівень невизначеності маркетингового середовища при обґрунтуванні управлінських рішень;

− пояснювати інформацію, ідеї, проблеми та альтернативні варіанти рішень фахівцям і нефахівцям у сфері маркетингу, представникам різних структурних підрозділів ринкового суб'єкта;

− застосовувати міждисциплінарний підхід та здійснювати маркетингові функції ринкового суб'єкта;

− узгоджувати роботу структурних підрозділів у крос-функціональному режимі, діючи соціально відповідально та свідомо.

Програмні компетентності:

ЗК5	Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків
ЗК11	Здатність працювати в команді
ЗК14	Здатність діяти соціально відповідально та свідомо
СК13	Здатність планування і провадження ефективної маркетингової діяльності ринкового суб'єкта в крос-функціональному розрізі

Програмні результати навчання:

Р9	Оцінювати ризики провадження маркетингової діяльності, встановлювати рівень невизначеності маркетингового середовища при прийнятті управлінських рішень
Р10	Пояснювати інформацію, ідеї, проблеми та альтернативні варіанти прийняття управлінських рішень фахівцям і нефахівцям у сфері маркетингу, представникам різних структурних підрозділів ринкового суб'єкта
Р11	Демонструвати вміння застосовувати міждисциплінарний підхід та здійснювати маркетингові функції ринкового суб'єкта
Р12	Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним

Р13	Відповідати за результати своєї діяльності, виявляти навички підприємницької та управлінської ініціативи
Р14	Виконувати функціональні обов'язки в групі, пропонувати обґрунтовані маркетингові рішення

4. Структура навчальної дисципліни

Тематичний план для денної форми навчання

№ з/п	Назви теоретичних розділів	Усього	Розподіл годин за видами робіт				
			Аудиторні			Модульний контроль	Самостійна робота
			Лекцій	Практичні	Семінари		
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту							
1	Тема 1. Основні концепції та етапи еволюції менеджменту	6	2	-	2		2
2	Тема 2. Типологія та класифікація видів менеджменту	6	2	-	2		2
3	Тема 3. Ключові функції управління та управлінські ролі в сучасному менеджменті	6	2	2	-		2
	Модульний контроль	2				2	
	Разом за змістовим модулем	**20**	**6**	**2**	**4**	**2**	**6**
Змістовий модуль 2. Планування та організація							
4	Тема 4. Організаційні структури управління	6	2	-	2		2
5	Тема 5. Системи інформаційного забезпечення в управлінні організаціями	6	2	2	-		2
6	Тема 6. Стратегічне та оперативне планування і оцінювання ефективності управлінської діяльності	10	4	2	2		2
	Модульний контроль	2				2	
	Разом за змістовим модулем	**24**	**8**	**4**	**4**	**2**	**6**
Змістовий модуль 3. Мотивація та комунікації в управлінні							
7	Тема 7. Теорії мотивації та їх застосування в управлінській практиці	6	2	-	2	-	2
8	Тема 8. Управління персоналом та організаційні комунікації	8	2	2	-	-	4
9	Тема 9. Організаційна культура, соціальна відповідальність та управління конфліктами	10	4	2	2	-	2
	Модульний контроль	2				2	
	Разом за змістовими модулем	**26**	**8**	**4**	**4**	**2**	**8**
Змістовий модуль 4. Лідерство та управління командами							
10	Тема 10. Лідерство та управління кар'єрою	6	2	2	-	-	2
11	Тема 11. Крос-функціональний менеджмент і маркетингові функції ринкового суб'єкта	6	2	-	2	-	2
12	Тема 12. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та управління часом	6	2	2	-		2
	Модульний контроль	2				2	
	Разом за змістовими модулем	**20**	**6**	**4**	**2**	**2**	**6**
	Підсумковий контроль (екзамен)	**30**					
	Разом	**120**	**28**	**14**	**14**	**8**	**26**

5. Програма навчальної дисципліни

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Основні концепції та етапи еволюції менеджменту

Виникнення і основні етапи еволюції поняття менеджменту. Класичні школи менеджменту: основні представники та їх внесок. Розвиток менеджменту в 20-21 століттях: нові підходи та концепції. Сучасні тенденції та виклики в менеджменті, як реакція на зміни у підходах до управління організаціями, що виникають внаслідок розвитку технологій, глобалізації, змін у суспільстві та економіці.

Тема 2. Типологія та класифікація видів менеджменту

Основні типи менеджменту: стратегічний, оперативний, функціональний, персональний. Класифікація видів менеджменту за сферами діяльності та рівнями управління. Взаємозв’язок між різними видами менеджменту в організаціях. Вибір типу менеджменту в залежності від специфіки організації.

Тема 3. Ключові функції управління та управлінські ролі в сучасному менеджменті

Основні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль. Управлінські ролі: лідерство, координування, мотивація, комунікація. Зміна управлінських ролей залежно від рівня управління та типу організації. Інтеграція функцій управління для досягнення організаційних цілей.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2
ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ

Тема 4. Організаційні структури управління

Поняття організаційної структури управління та її значення. Типи організаційних структур: лінійна, функціональна, матрична, проєктна. Принципи побудови організаційної структури в залежності від цілей організації. Вплив організаційної структури на ефективність управління та комунікації.

Тема 5. Системи інформаційного забезпечення в управлінні організаціями

Види систем інформаційного забезпечення – ERP, CRM, SCM, BI. Роль інформаційних систем у підтримці управлінських рішень. Маркетингові інформаційні системи та панелі показників як джерело даних для управління. Процес вибору та впровадження інформаційних систем в організації. Оцінювання ефективності інформаційних систем та їх вплив на управлінську діяльність. Достовірність і повнота даних як умова обґрунтованого рішення.

Тема 6. Стратегічне та оперативне планування і оцінювання ефективності управлінської діяльності

Поняття стратегічного планування та його етапи. Оперативне планування – завдання, цілі, методи. Зв'язок між стратегічним та оперативним плануванням у досягненні організаційних цілей. Планування маркетингової діяльності ринкового суб'єкта та узгодження маркетингових цілей із загальноорганізаційними. Ключові показники результативності та методи оцінювання ефективності управлінської діяльності.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3
МОТИВАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

Тема 7. Теорії мотивації та їх застосування в управлінській практиці

Основні теорії мотивації: змістовні та процесуальні підходи (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум). Застосування теорій мотивації в управлінській практиці. Вплив мотиваційних стратегій на продуктивність працівників. Оцінка ефективності мотиваційних програм у організації.

Тема 8. Управління персоналом та організаційні комунікації

Поняття управління персоналом, моделі та сучасні підходи. Стратегії управління персоналом – відбір, навчання, розвиток. Типи та форми комунікацій в організаціях – вертикальні, горизонтальні, неформальні. Інструменти управління комунікаціями та їх вплив на ефективність роботи команди. Подання управлінської інформації різним аудиторіям. Пояснення ідей, проблем та альтернативних варіантів рішень фахівцям і нефахівцям у сфері маркетингу, представникам різних структурних підрозділів ринкового суб'єкта. Бар'єри комунікації та способи їх подолання.

Тема 9. Організаційна культура, соціальна відповідальність та управління конфліктами

Поняття організаційної культури, її роль в управлінні організацією та вплив на поведінку працівників. Типологія організаційних культур – ієрархічна, інноваційна, ринкова. Механізми формування культури в організації через лідерство, внутрішні політики та етичні стандарти. Етичний кодекс та його роль в організаційній культурі. Соціальна відповідальність організації, екологічний, соціальний та управлінський (Environmental, Social, Governance, ESG) виміри діяльності. Соціально відповідальний маркетинг і межі допустимого впливу на споживача. Механізми запобігання незаконним практикам – політики комплаєнсу, аудит, внутрішній контроль. Норми антикорупційного законодавства та типова антикорупційна програма юридичної особи. Ідентифікація та мінімізація корупційних ризиків, пов'язаних з діяльністю компанії. Вплив управлінських рішень на формування етичних норм і сприятливого клімату в організації.

Конфлікт як частина організаційної динаміки. Природа конфліктів в організаціях, їх причини, види та шляхи запобігання. Методи управління

конфліктами, стратегії їх вирішення, вплив на організаційну культуру та результативність роботи персоналу. Кризові комунікації та підтримка психологічного клімату в робочому середовищі.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 4
ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

Тема 10. Лідерство та управління кар’єрою

Поняття лідерства: основні підходи та теорії. Стилі лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний, ситуаційний. Управління кар’єрою: принципи та етапи кар'єрного розвитку. Вплив лідерства на кар’єрний розвиток та організаційну ефективність.

Тема 11. Крос-функціональний менеджмент і маркетингові функції ринкового суб’єкта

Основи крос-функціонального менеджменту – принципи, цілі, переваги. Моделі управління командами у крос-функціональному середовищі. Маркетингові функції ринкового суб’єкта та порядок їх узгодження між підрозділами продажів, виробництва, фінансів і логістики. Міждисциплінарний підхід у розв’язанні управлінських завдань. Практики ефективного управління командами – мотивація, комунікація, координація. Розподіл функціональних обов’язків у групі та обґрунтування спільних маркетингових рішень. Оцінювання результативності командної роботи.

Тема 12. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та управління часом

Етапи прийняття управлінських рішень від аналізу проблеми до реалізації рішення. Методи прийняття рішень – раціональні, інтуїтивні, аналітичні. Вплив особистісних чинників на процес прийняття рішень. Поняття ризику та невизначеності в управлінні. Ризики провадження маркетингової діяльності та методи їх оцінювання. Встановлення рівня невизначеності маркетингового середовища, сценарний аналіз і аналіз чутливості. Обґрунтування альтернативних варіантів рішень та відповідальність за їх результати.

Вплив управління часом на процес прийняття управлінських рішень. Методи планування та пріоритизації завдань, техніки Pomodoro і Getting Things Done, їх застосування для підвищення продуктивності. Моделі розв’язання проблем та етапи прийняття рішень. Роль стресу й дедлайнів та їх вплив на інтуїтивні та раціональні рішення.

Робота в Центрі компетентностей – Центр маркетингових інновацій та цифрових комунікацій

Протягом вивчення дисципліни здобувачі освіти виконують наскрізне практичне завдання – розробляють управлінське рішення для обраного ринкового суб’єкта, яке проходить через усі дванадцять тем. Кожна тема додає до нього свій інструмент. Тема 3 дає опис управлінських функцій і ролей у

службі маркетингу, тема 4 – вибір організаційної структури, тема 5 – перелік джерел даних і показників, тема 6 – стратегічний і оперативний плани з ключовими показниками результативності, теми 7 і 8 – мотиваційну схему та план внутрішніх комунікацій, тема 9 – етичні та антикорупційні застереження разом з оцінкою соціальних наслідків, теми 10 і 11 – модель лідерства та розподіл маркетингових функцій між підрозділами, тема 12 – карту ризиків, оцінку рівня невизначеності та обґрунтування остаточного вибору.

Наприкінці семестру здобувач подає завершене управлінське рішення і захищає його у двох режимах – перед фаховою аудиторією з повним обґрунтуванням розрахунків і перед нефаховою аудиторією у стислому викладі, що відповідає вимозі результату навчання Р10. Захист у складі групи з розподілом функціональних обов'язків забезпечує оцінювання результатів Р14 і ЗК11.

Матриця відповідності тем дисципліни компетентностям і результатам навчання

№	Тема	ЗК5	ЗК11	ЗК14	СК13	Р9	Р10	Р11	Р12	Р13	Р14
1	Основні концепції та етапи еволюції менеджменту	○						○	●		
2	Типологія та класифікація видів менеджменту	○			○			●	○		
3	Ключові функції управління та управлінські ролі	●	○		●		○	●		○	
4	Організаційні структури управління	○	●		●		○	●			○
5	Системи інформаційного забезпечення в управлінні	○			●	○	●	○	○		
6	Стратегічне та оперативне планування і оцінювання ефективності	●	○		●	●	○	●		○	
7	Теорії мотивації та їх застосування	●	○	○					○	●	○
8	Управління персоналом та організаційні комунікації	○	●	○	○		●	○			●
9	Організаційна культура, соціальна відповідальність, конфлікти	○	●	●		○	○		○	●	○
10	Лідерство та управління кар'єрою	●	●	○			○		●	●	○
11	Крос-функціональний менеджмент і маркетингові функції	○	●		●		○	●		○	●
12	Прийняття рішень в умовах невизначеності та управління часом	●	○	○	●	●	○	○	●	○	

Умовні позначення – ● основний внесок теми у формування компетентності або результату навчання, ○ дотичний внесок.

6. Контроль навчальних досягнень

6.1. Система оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти (денна форма)

№ з/п	Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3		Модуль 4	
			Кількість одиниць	Максимальна кількість	Кількість одиниць	Максимальна кількість	Кількість одиниць	Максимальна кількість	Кількість одиниць	Максимальна кількість
1	Відвідування лекцій	1	3	3	4	4	4	4	3	3
2	Відвідування практичних (семінарських) занять	1	3	3	4	4	4	4	3	3
3	Виконання завдань для самостійної роботи	5	3	15	3	15	3	15	3	15
4	Робота на практичних (семінарських) заняттях	10	3	30	4	40	4	40	3	30
5	Виконання модульної контрольної роботи	25	1	25	1	25	1	25	1	25
Разом				76		88		88		76
Розрахунок коефіцієнта			328:60=5,47							
Екзамен			40							
Загалом			100							

6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту			
1	Тема 1. Основні концепції та етапи еволюції менеджменту	2	5
2	Тема 2. Типологія та класифікація видів менеджменту	2	5
3	Тема 3. Ключові функції управління та управлінські ролі в сучасному менеджменті	2	5
Змістовий модуль 2. Планування та організація			
4	Тема 4. Організаційні структури управління	2	5
5	Тема 5. Системи інформаційного забезпечення в управлінні організаціями	2	5
6	Тема 6. Стратегічне та оперативне планування і оцінювання ефективності управлінської діяльності	2	5
Змістовий модуль 3. Мотивація та комунікації в управлінні			
7	Тема 7. Теорії мотивації та їх застосування в управлінській практиці	2	5
8	Тема 8. Управління персоналом та організаційні комунікації	4	5
9	Тема 9. Організаційна культура, соціальна відповідальність та управління конфліктами	2	5

1	2	3	4
Змістовий модуль 4. Лідерство та управління командами			
10	Тема 10. Лідерство та управління кар'єрою	2	5
11	Тема 11. Крос-функціональний менеджмент і маркетингові функції ринкового суб'єкта	2	5
12	Тема 12. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та управління часом	2	5
Разом		26	60

Критерії оцінювання самостійної роботи:

Критерії	Обґрунтування критеріїв	Бали
		Денна
Розуміння завдання	робота засвідчує точне розуміння завдання	1
	включені матеріали, що безпосередньо розкривають теми або опосередковані до неї	0,5
	включені матеріали, що не мають безпосереднього відношення до теми, зібрана інформація не аналізується і не оцінюється	0
Повнота розкриття теми	тема розкрита повністю	1
	часткове розкриття теми	0,5
	виконане завдання не відповідає темі	0
Логіка викладу інформації	логічне й структуроване викладення матеріалу	1
	порушення логіки й структури викладу	0,5
	Логіка відсутня, відповідь неструктурована, фрагментарна	0
Креативність	унікальність роботи, велика кількість оригінальних прикладів, у роботі присутні авторські знахідки	1
	стандартна робота, не містить авторської індивідуальності	0,5
Культура змістового наповнення відповідей	орфографічно правильно оформлена робота з точки зору граматики, стилістики	1
	присутні не грубі помилки з точки зору граматики, стилістики, орфографії	0,5
	грубі помилки з точки зору граматики, стилістики, орфографії	0
Разом		5 балів

6.3. Завдання для роботи на практичних (семінарських) заняттях та критерії їх оцінювання

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали денна
1	2	3	4
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту			
1	Тема 1. Основні концепції та етапи еволюції менеджменту	2	10
2	Тема 2. Типологія та класифікація видів менеджменту	2	10
3	Тема 3. Ключові функції управління та управлінські ролі в сучасному менеджменті	2	10
Змістовий модуль 2. Планування та організація			
4	Тема 4. Організаційні структури управління	2	10
5	Тема 5. Системи інформаційного забезпечення в управлінні організаціями	2	10
6	Тема 6. Стратегічне та оперативне планування і оцінювання ефективності управлінської діяльності	4	20

1	2	3	4
Змістовий модуль 3. Мотивація та комунікації в управлінні			
7	Тема 7. Теорії мотивації та їх застосування в управлінській практиці	2	10
8	Тема 8. Управління персоналом та організаційні комунікації	2	10
9	Тема 9. Організаційна культура, соціальна відповідальність та управління конфліктами	4	20
Змістовий модуль 4. Лідерство та управління командами			
10	Тема 10. Лідерство та управління кар'єрою	2	10
11	Тема 11. Крос-функціональний менеджмент і маркетингові функції ринкового суб'єкта	2	10
12	Тема 12. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та управління часом	2	10
Разом		28	140

Критерії оцінювання практичних (семінарських) занять:

Форма подання результатів: надсилання файлу з відповіддю у ЕНК (індивідуально і у складі груп).

Критерії оцінювання:

Максимальна оцінка – 10 балів виставляється якщо завдання виконано повністю, вірно, структуровано, здійснено якісний критичний аналіз наведено необхідні пояснення та висновки, проведено узагальнення та оцінка.

Бали знижуються, якщо у невірні або відсутні базові положення завдання (мінус 1-2-3… бали в залежності від завдання), якщо завдання не виконано - 0 балів.

Термін здачі: відповідь на практичному (семінарському) занятті з відповідної теми, якщо заняття проводиться аудиторно, або термін, вказаний викладачем, якщо заняття дистанційне.

6.4. Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Контроль за результатами виконання контрольних (модульних) робіт передбачає оцінювання теоретичних знань та практичних умінь і навичок, які здобувач освіти набув після завершення вивчення навчального матеріалу змістового модуля з дисципліни. Виконання модульних контрольних робіт здійснюється шляхом проведення письмового контролю (проєктного завдання)/тестів у вигляді складання тематичних аналітичних матеріалів (довідки, звіти, ревю, порівняльні таблиці, стратегічні плани), або узагальненого проєкту за тематикою модуля через систему електронного навчання Університету.

Сума балів, накопичених студентом за виконання модульних контрольних робіт вказує на ступінь оволодіння ним програмою навчальної дисципліни на конкретному етапі її вивчення.

Максимальна кількість балів за модульну контрольну роботу 1 – 25. Складається з письмових (або тестових) завдань за темами 1-3. Завдання модульної контрольної роботи розподілені диференційовано по питанням тем модуля, максимально 5 завдань.

Максимальна кількість балів за модульну контрольну роботу 2 – 25. Складається з письмових (або тестових) завдань за темами 4-6. Завдання модульної контрольної роботи розподілені диференційовано по питанням тем модуля. Максимальна кількість завдань модульної контрольної роботи – 5.

Максимальна кількість балів за модульну контрольну роботу 3 – 25. Складається з письмових (або тестових) завдань за темами 7-9. Завдання модульної контрольної роботи розподілені диференційовано по питанням тем модуля. Максимальна кількість завдань модульної контрольної роботи – 5.

Максимальна кількість балів за модульну контрольну роботу 4 – 25. Складається з письмових (або тестових) завдань за темами 10-12. Завдання модульної контрольної роботи розподілені диференційовано по питанням тем модуля. Максимальна кількість завдань модульної контрольної роботи – 5.

При тематичному оцінюванні виконаних завдань (в тому числі он-лайн) оцінки обраховується: для завдань, які передбачають декілька обґрунтованих відповідей (якщо відповідь правильна) бали виставляються за кожне з питань розподіленою долею, в залежності від їх кількості, у протилежному випадку виставляється оцінка 0 балів (за весь обсяг або окреме питання завдання).

При виконанні модульної контрольної роботи необхідно слідкувати за терміном виконання та за часовим обмеженням.

Критерії оцінювання модульного контролю у вигляді письмового завдання:

20-25	Виявляє глибоке розуміння теми, що базується на вичерпному аналізі та синтезі інформації. Відповідь логічно структурована, всі аргументи чіткі, переконливі, підкріплені релевантними прикладами та даними. Виявлено високий рівень знань у застосуванні теоретичних концепцій на практиці, з урахуванням специфічних фактів та застосуванням додаткових знань або моделей. В роботі запропоновані креативні ідеї, що практично можуть бути реалізовані. Виявляє здатність самостійно працювати над завданнями, ефективно співпрацювати в команді, пропонуючи обґрунтовані рішення, підкріплені підприємницькою та управлінською ініціативою. Виявляє навички критичного та гнучкого мислення, відкритість до нових знань. Повністю відповідає за результати своєї діяльності, проявляючи впевненість і наполегливість у досягненні поставлених цілей. В роботі дотримано принципів академічної доброчесності, оформлена відповідно до вимог
15-19	Відповідь достатня за обсягом, правильна, логічна та структурована, з незначними неточностями, або пропусками. Аргументація в цілому переконлива, підкріплена фактичними даними та доведенням, але має незначні слабкі місця. Добре розкрита тема, проведений аналіз і представлено відповідні висновки. Знання теоретичних концепцій і їх застосування на практиці продемонстровано на високому рівні, але є незначні недоліки в деталях. Містить креативні ідеї, але не всі можуть бути практично реалізовані. Аналіз економічних подій і явищ достатній, з наданими висновками, але недостатньо узагальненими. Виявляє здатність працювати самостійно та в складі команди, але є незначні проблеми з організацією роботи в групі або з обґрунтуванням рішень. Проявляє ініціативу, але не на достатньо високому рівні. Виявляє критичне мислення, однак в окремих випадках не враховує альтернативні підходи. Відповідає за свою роботу, але іноді потребує додаткових вказівок чи підтримки. Робота оформлена відповідно до вимог, дотримано принципів академічної доброчесності

10-14	Відповідь в цілому правильна, але має кілька помилок або пропусків. Містить пояснення, підкріплені окремими фактичними даними та висновками. Наведені приклади, дані та порівняння відповідають темі, але допущеними помилками.. Знання теоретичних концепцій показано на базовому рівні, практичне застосування обмежене. Здійснено поверхневий аналіз економічних подій і явищ, при цьому не враховані усі фактори. Недостатнє узагальнення викладеного матеріалу. Виявляє труднощі в самостійній та в командній роботі не завжди ефективно комунікує та обґрунтовує свої рішення. Ініціатива мінімальна, частіше слідує інструкціям. Критичне мислення розвинене слабко, гнучкість у підходах обмежена. Відповідальність за результати роботи не завжди виявляється, потрібен постійний контроль з боку викладача. Запропоновані ідеї стандартні або не можуть бути застосовані в практичній площині. оформлена відповідно до вимог. Спостерігається часткове порушення принципів академічної доброчесності
5-9	Відповідь стосується теми, частково структурована, але містить багато помилок або недоліків. Відповідь недостатньо аргументована, не переконлива або поверхнева. Тема розкрита частково, аналіз поверхневий, приклади не відповідають темі або мають сумнівну актуальність Відсутні узагальнення і системність викладеного матеріалу. Здобувач освіти має значні труднощі у виконанні завдань самостійно, не здатен ефективно працювати в команді, не проявляє ініціативу, критичного або гнучкого мислення, відкритість до нових знань обмежена. В роботі частково дотримано принципів академічної доброчесності.
1-4	Відповідь частково стосується теми, але містить суттєві помилки. Відповідь нелогічна та погано структурована. Аргументи слабкі або відсутні. Використані джерела не відповідають темі. Знання теоретичних концепцій на низькому рівні, практичне застосування відсутнє. Часткове формулювання проблеми з суттєвими помилками. Слабка спроба проведення аналізу теми та оцінки подій, явищ, процесів. В роботі допущено багато помилок. Студент не здатен виконувати завдання самостійно, не проявляє жодної ініціативи, не виявляє здатності працювати в команді. Критичне мислення і здатність до саморозвитку майже відсутні. В роботі не дотримано принципів академічної доброчесності. Оформлення роботи не відповідає вимогам
0	Відповідь відсутня або не відповідає темі. Здобувач освіти не виконує завдань, не здатен працювати ні самостійно, ні в команді, повна відсутність ініціативи. Відсутність будь-яких результатів, критичного мислення та здатності до саморозвитку. Недотримання принципів академічної доброчесності

Критерії оцінювання модульного контролю у вигляді тесту:

Максимальна кількість балів за модульну контрольну роботу 1 – 25. Складається з 25 випадкових тестових завдань за темами 1-3.

Максимальна кількість балів за модульну контрольну роботу 2 – 25. Складається з 25 випадкових тестових завдань за темами 4-6.

Максимальна кількість балів за модульну контрольну роботу 3 – 25. Складається з 25 випадкових тестових завдань за темами 7-9.

Максимальна кількість балів за модульну контрольну роботу 4 – 25. Складається з 25 випадкових тестових завдань за темами 10-12.

Кожен тест оцінюється у 1 бал максимально.

При тестуванні он-лайн оцінка обраховується:

− для тестів, які передбачають одну правильну відповідь (формату «один з багатьох» / «так або ні») 1 бал виставляється, якщо відповідь правильна, у протилежному випадку виставляється оцінка 0 балів;

− за тест, який передбачає декілька правильних відповідей (формат «декілька з багатьох», «відповідність») оцінка розраховується на пропорційній основі. Якщо, наприклад, в тесті передбачено дві правильні відповіді, то 1 бал виставляється, якщо студент навів обидві правильні відповіді, якщо одну правильну і одну неправильну – то оцінка за тест 0,5 балів, якщо ж обидві відповіді студента неправильні – тест оцінюється у 0 балів). Аналогічно для 3 відповідей – кожна оцінюється у 0,33 бали і помилки враховуються відповідно.

При виконанні модульної контрольної роботи необхідно слідкувати за терміном виконання та за часовим обмеженням.

Форми проведення та критерії оцінювання модульного контролю

Модулі	Теми дисципліни	Форма контролю	Максимальна сума балів
1	Теми 1-3 згідно з тематичним планом дисципліни	письмове завдання/тест	25 балів
2	Теми 4-6 згідно з тематичним планом дисципліни	письмове завдання/тест	25 балів
3	Теми 7-9 згідно з тематичним планом дисципліни	письмове завдання/тест	25 балів
4	Теми 10-12 згідно з тематичним планом дисципліни	письмове завдання/тест	25 балів

6.5. Форми проведення підсумкового контролю

Семестровий контроль – екзамен. Екзамен проводиться у дистанційній формі (онлайн в середовищі Moodle) і включає 40 тестів, які охоплюють весь зміст курсу.

Кожен тест оцінюється у 1 бал максимально, тому за 40 тестових завдань студент може одержати максимально 40 балів.

При тестуванні он-лайн оцінка обраховується:

− для тестів, які передбачають одну правильну відповідь (формату «один з багатьох» / «так або ні») 1 бал виставляється, якщо відповідь правильна, у протилежному випадку виставляється оцінка 0 балів;

− за тест, який передбачає декілька правильних відповідей (формат «декілька з багатьох», «відповідність») оцінка розраховується на пропорційній основі. Якщо, наприклад, в тесті передбачено дві правильні відповіді, то 1 бал виставляється, якщо студент навів обидві правильні відповіді, якщо одну правильну і одну неправильну – то оцінка за тест 0,5 балів, якщо ж обидві відповіді студента неправильні – тест оцінюється у 0 балів). Аналогічно для 3 відповідей – кожна оцінюється у 0,33 бали і помилки враховуються відповідно.

Орієнтовний перелік питань до екзамену

1. Виникнення менеджменту та основні етапи його еволюції.
2. Класичні школи менеджменту та внесок їх основних представників.
3. Розвиток управлінської думки у XX–XXI століттях.
4. Сучасні тенденції та виклики в менеджменті під впливом технологій і глобалізації.
5. Основні типи менеджменту та ознаки їх розмежування.
6. Класифікація видів менеджменту за сферами діяльності та рівнями управління.
7. Відмінності оперативного та стратегічного менеджменту.
8. Вибір типу менеджменту залежно від специфіки організації.
9. Основні функції управління та їх взаємодія.
10. Управлінські ролі за Генрі Мінцбергом.
11. Зміна управлінських ролей залежно від рівня управління.
12. Інтеграція функцій управління для досягнення організаційних цілей.
13. Поняття організаційної структури управління та її значення.
14. Типи організаційних структур та умови їх застосування.
15. Переваги та недоліки функціональної організаційної структури.
16. Матрична структура і вплив подвійного підпорядкування на прийняття рішень.
17. Проєктна організаційна структура та сфери її використання.
18. Вплив організаційної структури на комунікації в організації.
19. Види систем інформаційного забезпечення управління.
20. Призначення CRM-системи в управлінні відносинами зі споживачами.
21. Переваги впровадження ERP-системи в організації.
22. Роль систем бізнес-аналітики у підтримці управлінських рішень.
23. Маркетингові інформаційні системи та панелі показників як джерело даних для управління.
24. Оцінювання достовірності та повноти даних при обґрунтуванні рішення.
25. Поняття стратегічного планування та його етапи.
26. Оперативне планування – завдання, цілі та методи.
27. Зв’язок стратегічного та оперативного планування.
28. Планування маркетингової діяльності ринкового суб’єкта.
29. Узгодження маркетингових цілей із загальноорганізаційними.
30. Ключові показники результативності управлінської діяльності.
31. Методи оцінювання ефективності управлінської діяльності.
32. Змістовні теорії мотивації та їх застосування.
33. Процесуальні теорії мотивації та їх застосування.
34. Ієрархія потреб за Абрахамом Маслоу.
35. Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга.
36. Вплив мотиваційних стратегій на продуктивність працівників.
37. Оцінювання ефективності мотиваційних програм в організації.
38. Моделі та сучасні підходи до управління персоналом.

39. Стратегії управління персоналом – відбір, навчання, розвиток.

40. Типи та форми комунікацій в організаціях.

41. Інструменти управління комунікаціями та їх вплив на роботу команди.

42. Подання управлінської інформації фаховій та нефаховій аудиторії.

43. Обґрунтування альтернативних варіантів рішень для різних структурних підрозділів.

44. Бар'єри комунікації та способи їх подолання.

45. Поняття організаційної культури та її вплив на поведінку працівників.

46. Типологія організаційних культур.

47. Етичний кодекс та його роль в організаційній культурі.

48. Соціальна відповідальність організації та її управлінські прояви.

49. Екологічний, соціальний та управлінський (ESG) виміри діяльності організації.

50. Соціально відповідальний маркетинг і межі допустимого впливу на споживача.

51. Механізми запобігання незаконним практикам – комплаєнс, аудит, внутрішній контроль.

52. Вимоги антикорупційного законодавства до діяльності організацій.

53. Ідентифікація та мінімізація корупційних ризиків.

54. Природа конфліктів в організаціях, їх причини та види.

55. Методи управління конфліктами та стратегії їх вирішення.

56. Кризові комунікації та підтримка психологічного клімату в організації.

57. Поняття лідерства – основні підходи та теорії.

58. Стилі лідерства та умови їх результативності.

59. Ліберальний стиль лідерства та межі його застосування.

60. Управління кар'єрою – принципи та етапи кар'єрного розвитку.

61. Вплив лідерства на кар'єрний розвиток та організаційну ефективність.

62. Принципи та переваги крос-функціонального менеджменту.

63. Маркетингові функції ринкового суб'єкта та порядок їх узгодження між підрозділами.

64. Міждисциплінарний підхід у розв'язанні управлінських завдань.

65. Етапи формування крос-функціональної команди.

66. Розподіл функціональних обов'язків у групі та обґрунтування спільних рішень.

67. Оцінювання результативності командної роботи.

68. Етапи прийняття управлінських рішень.

69. Методи прийняття рішень – раціональні, інтуїтивні, аналітичні.

70. Поняття ризику та невизначеності в управлінні.

71. Ризики провадження маркетингової діяльності та методи їх оцінювання.

72. Встановлення рівня невизначеності маркетингового середовища.

73. Сценарний аналіз та аналіз чутливості в обґрунтуванні управлінських рішень.

74. Методи планування та пріоритизації завдань керівника.

75. Вплив управління часом на процес прийняття управлінських рішень.

76. Роль стресу й дедлайнів у прийнятті інтуїтивних та раціональних рішень.

77. Відповідальність керівника за результати прийнятих рішень.

6.6. Шкала відповідності оцінок

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
A	**90-100** балів	**Відмінно** – відмінний рівень знань/умінь/навичок в межах обов'язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
B	**82-89** балів	**Дуже добре** – достатньо високий рівень знань/умінь/навичок в межах обов'язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
C	**75-81** балів	**Добре** – в цілому добрий рівень знань/умінь/навичок з незначною кількістю помилок
D	**69-74** балів	**Задовільно** – посередній рівень знань/умінь/навичок із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
E	**60-68** балів	**Достатньо** – мінімально можливий допустимий рівень знань/умінь/навичок
F, FX	**1-59** балів	**Незадовільно з обов'язковим повторним проходженням** – досить низький рівень знань/умінь/навичок, що вимагає повторного проходження

7. Навчально-методична карта дисципліни (для денної форми навчання)

Разом: **120 год**., лекції – 28 год., практичні заняття – 14 год., семінарські заняття – 14 год., модульний контроль – 8 год., самостійна робота – 26 год., підсумковий контроль (екзамен)- 30 год.

Модулі	Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту			Змістовий модуль 2. Планування та організація			Змістовий модуль 3. Мотивація та комунікації в управлінні			Змістовий модуль 4. Лідерство та управління командами		
Кількість балів	76			88			88			76		
Лекції	Тема 1 (1 бал)	Тема 2 (1 бал)	Тема 3 (1 бал)	Тема 4 (1 бал)	Тема 5 (1 балів)	Тема 6 (2 бали)	Тема 7 (1 бал)	Тема 8 (1 бал)	Тема 9 (2 бали)	Тема 10 (1 бал)	Тема 11 (1 балів)	Тема 12 (1 бал)
Практичні (семінарські) заняття	Тема 1 (11 балів)	Тема 2 (11 балів)	Тема 3 (11 балів)	Тема 4 (11 балів)	Тема 5 (11 балів)	Тема 6 (22 бали)	Тема 7 (11 балів)	Тема 8 (11 балів)	Тема 9 (22 бали)	Тема 10 (11 балів)	Тема 11 (11 балів)	Тема 12 (11 балів)
Самостійна робота	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів
Модульний контроль	25 балів			25 балів			25 балів			25 балів		
Підсумковий контроль - екзамен	40 балів											
	Підсумковий рейтинговий бал – 328											
	Коефіцієнт переведення рейтингу у 60-бальну шкалу – 5,47											
Підсумковий контроль	Екзамен – 40 балів											
Разом	100 балів											

8. Політика академічної доброчесності та використання інструментів штучного інтелекту

8.1. Нормативна основа

Освітній процес і оцінювання результатів навчання з дисципліни здійснюються з дотриманням вимог статті 42 Закону України «Про освіту», статті 16 Закону України «Про вищу освіту», Положення про академічну доброчесність Київського столичного університету імені Бориса Грінченка та Кодексу корпоративної культури Університету.

8.2. Робота здобувача

Усі види навчальної діяльності з дисципліни – відповіді на практичних і семінарських заняттях, модульні контрольні роботи, аналітичні завдання, презентації, самостійна робота, підсумковий контроль – виконуються здобувачем самостійно. Використання чужих ідей, даних, розрахунків або тексту допускається лише за умови коректного посилання на джерело.

Здобувач має право користуватися будь-якими джерелами інформації та консультуватися з викладачем, одногрупниками й фахівцями. Обмеження стосується не доступу до інформації, а привласнення чужого результату як власного.

8.3. Порушення академічної доброчесності

– академічний плагіат – оприлюднення результатів чужої наукової або навчальної праці як власних, а також відтворення тексту, таблиць, схем чи висновків з інших джерел без посилання;

– самоплагіат – повторне подання власної роботи, яку вже було зараховано з іншої дисципліни або в попередньому семестрі, без погодження з викладачем;

– фабрикація – вигадування даних, результатів, джерел або посилань, яких не існує;

– фальсифікація – свідома зміна вихідних даних чи результатів;

– списування – виконання завдань контрольних заходів із використанням не дозволених джерел інформації або технічних засобів;

– обман – надання завідомо неправдивої інформації щодо власної навчальної діяльності, зокрема здавання роботи, виконаної іншою особою;

– хабарництво та необ’єктивне оцінювання у значеннях, визначених статтею 42 Закону України «Про освіту».

8.4. Перевірка робіт

Письмові роботи, що подаються на оцінювання в обсязі, достатньому для перевірки на плагіат, перевіряються на наявність текстових збігів у системі, яку використовує Університет. Рекомендований рівень оригінальності тексту становить не менше 70 %. З розрахунку оригінальності виключаються коректно оформлені цитати, бібліографічний опис, назви нормативно-правових актів та стандартні формулювання методик.

Робота з рівнем оригінальності нижче встановленого повертається на доопрацювання. Повторне подання роботи з тим самим порушенням є підставою для виставлення нульової оцінки за відповідний вид роботи.

8.5. Використання інструментів штучного інтелекту

Генеративні інструменти штучного інтелекту є частиною сучасного професійного інструментарію маркетолога і менеджера, тому дисципліна не забороняє їх використання. Водночас застосовуються подані нижче правила.

Дозволено без окремого погодження – пошук і попередній добір джерел за темою з обов'язковою подальшою перевіркою кожного джерела за бібліотечним каталогом, офіційним вебсайтом видання або через сервіс doi.org; переклад іншомовних текстів; перевірка орфографії, граматики та стилістики власного тексту; пояснення незрозумілих понять і методик; генерування ідей, планів і структури роботи; допомога у форматуванні таблиць та оформленні візуалізацій; генерування навчальних прикладів і запитань для самоперевірки.

Не дозволено – подання згенерованого тексту як власного, зокрема аналітичної частини, інтерпретації результатів, висновків і пропозицій; виконання розрахунків без розуміння їх методики, коли здобувач не може самостійно пояснити хід і результат обчислення; генерування вихідних даних, статистичних показників або емпіричних результатів; використання зовнішніх інструментів під час аудиторних контрольних заходів і підсумкового контролю, якщо викладач прямо не дозволив їх застосування; подання посилань на джерела, згенеровані інструментом штучного інтелекту, без перевірки їх реального існування. Наявність у роботі неіснуючого джерела кваліфікується як фабрикація незалежно від того, чи здобувач діяв свідомо.

Обов'язок декларування. Якщо генеративні інструменти застосовувалися при підготовці роботи, здобувач зазначає це в примітці наприкінці роботи за формою – назва інструменту, мета використання, обсяг застосування. Декларування використання не знижує оцінку. Приховане використання за наявності ознак генерованого тексту розглядається як обман.

Незалежно від застосованих інструментів, здобувач має бути здатним пояснити на вимогу викладача походження кожного наведеного числа, побудову кожного розрахунку і зміст кожного твердження у власній роботі. Нездатність це зробити є самостійною підставою для зниження оцінки за відповідний вид роботи.

8.6. Наслідки порушення

За встановленим фактом порушення академічної доброчесності викладач може повторно оцінити роботу, повернути її на доопрацювання, виставити нульову оцінку за відповідний вид роботи або призначити повторне проходження оцінювання. У разі повторних чи систематичних порушень питання виноситься на розгляд кафедри в порядку, визначеному Положенням про академічну доброчесність Університету.

8.7. Права здобувача

Здобувач має право бути поінформованим про правила академічної доброчесності до початку вивчення дисципліни, ознайомитися з результатами

перевірки власної роботи, надати пояснення щодо виявлених збігів та оскаржити рішення викладача в порядку, визначеному Положенням про академічну доброчесність Університету.

9. Рекомендована література та інформаційні джерела

Основна

1. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
2. Менеджмент: навчальний посібник / за ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. Київ: Києво-Могилянська академія, 2021. 460 с.
3. Менеджмент і адміністрування: підручник / О. А. Сидоров, Т. В. Альошина, Н. О. Фісуненко, Е. О. Сидорова. Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.
4. Менеджмент: навчальний посібник / А. М. Балашов, Г. Є. Мошек, А. С. Соломко та ін.; за заг. ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2022. 646 с.
5. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2024. 512 с.

Додаткові

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
2. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін.; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
3. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/nayka/monography/men_put_vid_2023.pdf
4. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 203 с.
5. Буняк Н. М., Черчик Л. М., Милько І. П. Самоменеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 221 с.
6. Копич І. М., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2020, 2021. 376 с.
7. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією / пер. Я. Вішталюка. Київ: Наш Формат, 2023. 432 с.
8. Марке Д. Мова лідерства. Як побудувати дієву комунікацію в команді. Київ: Наш Формат, 2025. 336 с.
9. Малюта Н. Основи продажів. Ефективна комунікація з покупцями / пер. Л. Грицюка. Київ: Наш Формат, 2025. 192 с.
10. Бредлі К., Гірт М., Сміт С. Стратегія за межами «хокейної ключки». Люди, ймовірності і переможні рішення. Київ: Лабораторія, 2021. 240 с.

11. Євтухова С. М., Кулініч Т. В., Стовба Т. А. Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 13-14. С. 64-71. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13-14_2021/12.pdf

12. Шлапак А. В., Бобер Л. П. Прийняття рішень на основі даних у стратегічному управлінні економічним розвитком міських агломерацій. Збірник наукових праць «Вчені записки». 2026. № 1 (42). С. 177-193. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.42.26.01.14.096.102

13. Бобер Л. П., Никонюк К. О. Integration of omnichannel marketing systems: dimensions of economic efficiency. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2025. № 4. С. 1–28. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2025/4/10926

14. Никонюк К. О., Бобер Л. П. Підприємництво в умовах воєнної економіки України. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 17. С. 1-21. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52188/

15. Юрченко О. А., Бобер Л. П., Никонюк К. О. Кастомізація стратегій муніципального управління як маркетинговий інструмент економічного розвитку громад. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5318

Інформаційні ресурси

1. Prometheus. Менеджмент. URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:NGU+MANAGEMENT101+2018_T1
2. Academy of Management (AOM). URL: https://aom.org/
3. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/
4. Management Study Guide. URL: https://www.managementstudyguide.com/
5. MindTools. URL: https://www.mindtools.com/
6. Project Management Institute (PMI). URL: https://www.pmi.org/
7. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/
8. edX. URL: https://www.edx.org/
9. Бобер Л. П. Менеджмент (1 курс, 1р ВО, МЦК, очна): електронний навчальний курс з дисципліни. Кафедра міжнародної економіки Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. URL: https://elearning.kubg.edu.ua/course/view.php?id=28592
10. Бобер Л. П. Навчальні студії. URL: https://sites.google.com/kubg.edu.ua/repriza-tutti/