

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління

Кафедра управління

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор з науково-педагогічної та
навчальної роботи

«» О.Б. Жильцов
2025 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ

для студентів

спеціальності

D3 Менеджмент

освітнього рівня

перший (бакалаврський)

освітньої-професійної програми

1.D3.00.01 Менеджмент організацій

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Код ЄДРПОУ 45307966
Програма № 0899/25
Начальник відділу моніторингу якості освіти

(Підпис) (Підрозпис, ініціали)
«1» вересня 2025 р.

Київ – 2025-2026 н.р.

Розробник:

Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Викладач:

Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Робочу програму розглянуто і затверджено на засіданні кафедри управління
Протокол від 29 серпня 2025 р. № 14

Завідувач кафедри  Оксана МАРУХЛЕНКО
(підпис)

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми) 1.D3.00.01 “Менеджмент організацій”
(назва освітньої програми)

25 серпня 2025 р.

Керівник освітньої програми  Олена АКІЛІНА
(підпис)

Робочу програму перевірено
«29» серпня 2025 р.

Заступник декана  Оксана КАЗАК
(підпис)

Пролонговано:

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

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

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

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

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування	Характеристика дисципліни (навчального модуля), очна (денна) форма навчання
Теорія та практика управління (навчальні модулі: «Менеджмент», «Прийняття управлінських рішень»)	
Вид навчальної дисципліни	обов'язкова
Мова викладання	українська
Курс	1
Семестр	2
Кількість навчальних модулів	8
Обсяг кредитів	8
Обсяг годин, зокрема:	240
аудиторні	98
модульний контроль	16
семестровий контроль	30
самостійна робота	96
Форма семестрового контролю	екзамен
<i>Навчальний модуль «Менеджмент»</i>	
Курс	1
Семестр	2
Кількість змістових модулів	6
Обсяг кредитів	6
Обсяг годин, зокрема:	180
аудиторні	84
модульний контроль	12
семестровий контроль	15
самостійна робота	69
Форма семестрового контролю	екзамен
<i>Навчальний модуль «Прийняття управлінських рішень»</i>	
Курс	1
Семестр	2
Кількість змістових модулів	2
Обсяг кредитів	2
Обсяг годин, зокрема:	60

Найменування	Характеристика дисципліни (навчального модуля), очна (денна) форма навчання
аудиторні	28
модульний контроль	4
семестровий контроль	15
самостійна робота	13
Форма семестрового контролю	екзамен

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета вивчення дисципліни «Теорія та практика управління» полягає у формуванні в студентів цілісного бачення менеджменту як науки і практики, засвоєнні принципів та логіки управлінської діяльності, що забезпечує розвиток професійних компетентностей майбутнього менеджера та готовність до прийняття обґрунтованих рішень у сучасному організаційному середовищі.

Завданнями дисципліни є оволодіння такими компетентностями:

I. Загальнопредметні компетентності:

ЗК-3	Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу
ЗК-4	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях
ЗК-5	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності
ЗК-9	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями, зокрема, здатність до самонавчання
ЗК-15	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)
ЗК-16	Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності

II. Фахові компетентності:

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 відповідально і свідомо
ФК-7	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту
ФК-8	Здатність планувати діяльність організації та управляти часом

ФК-10	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації
ФК-11	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління
ФК-12	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення
ФК-15	Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички

3. Результати навчання за дисципліною:

РН-3 Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства

РН-4 Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень

РН-5 Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації

РН-6 Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень

РН-7 Виявляти навички організаційного проектування

РН-8 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації

РН-9 Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи

РН-10 Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

РН-11 Демонструвати навички аналізу ситуацій та здійснення комунікацій у різних сферах діяльності організації

РН-12 Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації

РН-13 Спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами

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

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

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

Назва змістових модулів, тем	У с ь о г о	Розподіл годин між видами робіт					
		Аудиторна:					Сам ості йна
		Л ек ці ї	С е мі н ар и	П ра кт ич ні	Л аб о ра то р ні	Ін ди ві ду аль ні	
Змістовий модуль 1							
ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ							
Тема 1. Поняття та сутність менеджменту	4	2	-	-	-	-	2
Тема 2. Формування та розвиток наукових шкіл менеджменту	10	4	4	-	-	-	2
Тема 3. Сучасні концепції та тенденції розвитку менеджменту	10	2	2	-	-	-	6
Модульний контроль	2						
Разом	26	8	6	-	-	-	10
Змістовий модуль 2							
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ							
Тема 4. Закони, закономірності та принципи менеджменту	5	2	1	-	-	-	2
Тема 5. Елементи організації та процесу управління	7	2	1	-	-	-	4
Тема 6. Функції та методи менеджменту	8	2	2	-	-	-	4
Модульний контроль	2						
Разом	22	6	4	-	-	-	10
Змістовий модуль 3							
УПРАВЛІНСЬКИЙ ЦИКЛ ТА ЙОГО ФУНКЦІЇ							
Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту	12	2	-	4	-	-	6
Тема 8. Організація як загальна функція менеджменту	10	2	-	4	-	-	4
Тема 9. Мотивація як загальна функція менеджменту	8	2	-	2	-	-	4
Тема 10. Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту	8	2	-	2	-	-	4
Тема 11. Трансформація функцій менеджменту в умовах воєнних і кризових викликів	6	2	2	-	-	-	2
Модульний контроль	2						
Разом	46	10	2	12	-	-	20
Змістовий модуль 4							
СОЦІАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ							

Тема 12. Керівництво та лідерство: сутність, моделі й стилі	8	2	2	-	-	-	4
Тема 13. Організаційна культура та корпоративна соціальна відповідальність	6	2	-	2	-	-	2
Тема 14. Ефективність менеджменту та напрями її підвищення	8	2	2	-	-	-	4
Модульний контроль	2						
Разом	24	6	4	2			10
Змістовий модуль 5 ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ							
Тема 15. Інформація та комунікації в системі менеджменту	6	2	-	2	-	-	2
Тема 16. Форми та технології ділового спілкування	8	2	-	2	-	-	4
Тема 17. Переговорний процес у менеджменті	8	2	-	2	-	-	4
Модульний контроль	2						
Разом	24	6	-	6	-	-	10
Змістовий модуль 6 ДОКУМЕНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ							
Тема 18. Форми організації діловодства та служба діловодства	4	2	-	-	-	-	2
Тема 19. Нормативні засади та практика складання управлінських документів	9	2	-	4	-	-	3
Тема 20. Організація документообігу	8	2	2	-	-	-	4
Модульний контроль	2						
Разом	23	6	2	4	-	-	9
Підготовка та проходження контрольних заходів	15						
Усього	180	42	18	24			69

4.1.2. Програма навчального модуля

Змістовий модуль 1 ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Поняття та сутність менеджменту

Місце та роль менеджменту в системі економічних і соціальних наук. Сутність і зміст менеджменту, його унікальність, складність та обмеження. Об'єкти та суб'єкти менеджменту. Якості сучасного менеджера.

Інструменти менеджменту: ієрархія, організаційна культура, ринок. Сфери застосування менеджменту: виробництво, фінанси, кадрова політика, інновації, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності та система відносин в організації. Менеджмент як система наукових знань і водночас як мистецтво управління.

Література:

основна: 10,16,17,20,28

додаткова: 12,16

Тема 2. Формування та розвиток наукових шкіл менеджменту

Передумови виникнення менеджменту та основні управлінські революції. Етапи розвитку менеджменту за Гілбертами: традиційний, перехідний і науковий.

Школа наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Гант, Ф. і Л. Гілберти, Г. Форд), її вплив і обмеження. Український контекст – 1920-ті роки як найбільш плідний період розвитку трудового напрямку економічної думки (О. Гастєв, Ф. Дунаєвський, П. Керженцев), діяльність Центрального інституту праці.

Адміністративна школа (А. Файоль; у вітчизняному контексті – Н. Вітке). Школа людських відносин (Е. Мейо, М. Фоллет). Український контекст – ідеї М. Туган-Барановського про класифікацію потреб і мотивів праці як передвісника поведінкового підходу. Школа поведінкового менеджменту (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор та ін.).

Кількісна школа (школа кількісних методів), системний та ситуаційний підходи: застосування математичних і статистичних методів, концепція систем, «закон ситуації» й адаптивні моделі управління.

Внесок та обмеження основних шкіл менеджменту.

Література:

основна: 10,16,17,28

додаткова: 12,16

Тема 3. Сучасні концепції та тенденції розвитку менеджменту

Особливості менеджменту в економічно розвинених країнах: північноамериканська модель (орієнтація на індивідуалізм, результативність, конкуренцію), західноєвропейська модель (соціальна відповідальність, регламентація та партнерство), японська модель (колективізм, довічна зайнятість, корпоративна культура).

Концептуальні моделі сучасного менеджменту: інтернаціоналізація, глобалізація, цифровізація та адаптація до нових умов. Теорії І. Адізеса: ефективний менеджмент, життєвий цикл корпорації, управління змінами й мотивація. Інші сучасні концепції: ідеї П. Друкера, Г. Мінцберга, підходи Agile та Lean.

Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні: перехід до ринкової економіки, розвиток корпоративної культури, вплив цифрових технологій та інтеграція до європейського простору.

Література:

основна: 10,16,17,28

додаткова: 9,10, 12,16

Змістовий модуль 2

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 4. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Зміст понять «закон» та «закономірність» у науковій теорії управління. Економічні закони та їх прояв у сфері менеджменту. Основні закони менеджменту: спільності цілей, поділу праці, зовнішнього доповнення, інерції, економії часу, інтеграції управління, демократизації управління, пропорційного розвитку систем.

Принципи управління: сутність, еволюція та систематизація. Класифікація принципів управління: принципи роботи з інформацією (кібернетичні), принципи формування й функціонування системи (організаційні), принципи роботи з персоналом.

Еволюція принципів від класичних підходів А. Файоля до сучасних концепцій цифрового та соціально відповідального менеджменту.

Література:

основна: 10,16,17

додаткова: 12,16

Тема 5. Елементи організації та процесу управління

Поняття організації та її загальна характеристика. Формальні й неформальні організації. Основні характеристики організацій: ресурси (люди, капітал, матеріали, енергія), залежність від навколишнього середовища, горизонтальний і вертикальний поділ праці, наявність підрозділів та управлінських структур. Концепція життєвого циклу організації (зокрема модель І. Адізеса).

Внутрішнє середовище організації: стратегія, структура, фінанси, інновації, людські ресурси, матеріальна база, організаційна культура. Зовнішнє середовище: взаємозв'язок факторів, складність, динамічність і невизначеність; фактори прямої та непрямої дії. Особливості організацій в Україні, зокрема на прикладі міста Києва як центру державного управління, фінансів, бізнесу та інновацій.

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних функцій, методів і управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей організації. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет і засоби здійснення.

Література:

основна: 1,3,5,10,16,17

додаткова: 12,16

Тема 6. Функції та методи менеджменту

Функції менеджменту як види управлінської діяльності, особливості їх формування та розвитку. Класифікація функцій менеджменту, загальні (основні) та конкретні (спеціальні) функції, їх взаємозв'язок і взаємодоповнення. Реалізація спеціальних функцій, що ґрунтується на застосуванні загальних функцій менеджменту.

Методи управління як способи впливу на об'єкти й суб'єкти управлінських відносин. Економічні методи: планування, аналіз господарської діяльності, сучасні підходи до бюджетування, фінансового контролю та оцінки прибутковості, матеріальне стимулювання й інші інструменти економічного впливу. Адміністративні методи: організаційний і розпорядчий вплив, спрямовані на забезпечення дисципліни й виконання управлінських рішень. Соціально-психологічні методи: соціальне регулювання й регламентування, моральне стимулювання, комплектування мікрогруп, гуманізація праці. Їх сучасні акценти: розвиток корпоративної культури, забезпечення ефективної командної взаємодії, підтримка психологічного добробуту персоналу (wellbeing).

Література:

основна: 10,16,17,25

додаткова: 12,16

Змістовий модуль 3

УПРАВЛІНСЬКИЙ ЦИКЛ ТА ЙОГО ФУНКЦІЇ

Тема 7. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування, його місце у системі функцій менеджменту. Види планування: стратегічне й оперативне, їх взаємозв'язок і роль у діяльності організації. Ситуаційні фактори планування: рівень управління, життєвий цикл організації, невизначеність зовнішнього середовища. Процес планування та його основні етапи: постановка цілей, розробка стратегії та конкретизація планів. Фактори, що впливають на ефективність планування.

Цілі організації та їх класифікація. Еволюція концепцій управління за цілями: класична модель Management by Objectives (MBO), сучасні підходи Objectives and Key

Results (OKR) та Objectives, Targets, Actions (OTA) як інструменти реалізації стратегій і трансформацій в організаціях.

Особливості формування стратегічних та оперативних планів в українських організаціях, а також застосування принципів стратегічного планування у ширшому контексті – від розвитку Київської агломерації до глобальних програм сталого розвитку.

Література:

основна: 3,16,17,20,26,28

додаткова: 17, 12,16

Тема 8. Організація як загальна функція менеджменту

Основні елементи організації: поділ праці та спеціалізація, департаменталізація за функціями, продуктом, географічною ознакою або за споживачами. Делегування повноважень, лінійні та штабні повноваження, координація та механізми вертикальної й горизонтальної інтеграції.

Організаційні структури управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична та їх модифікації, їхні переваги та обмеження. Фактори формування організаційних структур: зовнішнє середовище, стратегія, технологія, розміри організації, стадія життєвого циклу. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур: проектні, мережеві, віртуальні, гнучкі форми організації.

Особливості формування та застосування організаційних структур в українських компаніях, зокрема у Києві, у зіставленні зі світовою практикою.

Література:

основна: 3,4,10,11,16,17,20,28

додаткова: 12,16

Тема 9. Мотивація як загальна функція менеджменту

Людський фактор у менеджменті та сутність мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, дій і цілей. Еволюція поглядів на мотивацію. Теорії мотивації: змістовні (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг) та процесні (В. Врум, С. Адамс, Л. Портер і Е. Лоулер), їх застосування в сучасних організаціях.

Винагородження як інструмент мотивації: системи матеріального стимулювання, напрями й показники їх застосування, вплив на поведінку та результати роботи. Нематеріальні засоби мотивації: суспільне визнання, розвиток і навчання, можливості кар'єрного зростання, організаційна культура.

Сучасні підходи до стимулювання персоналу: соціальні пакети, гнучкі форми зайнятості, стимулювання вільним часом, програми підтримки психологічного добробуту (wellbeing).

Український та міжнародний досвід формування систем мотивації в організаціях.

Література:

основна: 16,17,19,20,25,28

додаткова: 12,16

Тема 10. Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту

Поняття контролю та його місце в системі управління. Основні завдання контролю: адаптація до змін середовища, запобігання помилкам, мінімізація витрат. Види управлінського контролю та рівні операційного контролю: попередній, поточний, підсумковий. Етапи процесу контролювання: встановлення стандартів, оцінка виконання, внесення коректив.

Характеристики ефективної системи контролю, чинники її вибору. Інструменти контролю: фінансовий і операційний контроль, сучасні методи (KPI, Balanced Scorecard, цифрові системи моніторингу, HR-аналітика). Контроль ризиків і відповідності (risk management, compliance) як складова сучасного менеджменту.

Контроль і регулювання як взаємопов'язані етапи управлінського циклу: сутність, види, роль у своєчасному коригуванні діяльності та забезпеченні адаптивності організації. Український досвід організації контролю та регулювання у порівнянні з міжнародною практикою, зокрема у сфері цифрового моніторингу, комплаєнсу та управління ризиками.

Література:

основна: 16,17,19,20,28

додаткова: 12,16

Тема 11. Трансформація функцій менеджменту в умовах воєнних і кризових викликів

Вплив кризових і воєнних умов на управлінський цикл. Зміна характеру планування: сценарний підхід, управління ризиками, короткі горизонти стратегій. Організаційні трансформації: віддалена та гібридна робота, цифрові інструменти координації, адаптивні структури. Трансформація мотивації: пріоритет психологічної підтримки, нематеріальні стимули, зростання значення корпоративної соціальної відповідальності. Особливості реалізації контрольної функції в умовах віддаленої (гібридної) зайнятості та військового часу як нова управлінська проблема. Регулювання як механізм динамічної корекції управлінських процесів у кризових умовах.

Системний характер змін: взаємозалежність функцій менеджменту в умовах турбулентності. Український досвід управління в умовах воєнного стану як унікальний кейс трансформації функцій менеджменту.

Література:

основна: 4,14,15,21,25

додаткова: 2, 12,16,19

Змістовий модуль 4 СОЦІАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 12. Керівництво та лідерство: сутність, моделі й стилі

Керівництво й лідерство в організації: співвідношення понять влада, вплив, лідерство; форми влади керівника та сфери їх доцільного застосування – примусу, винагороди, легітимна (формальна), еталонна, експертна; вплив через переконання і участь у прийнятті рішень.

Підходи до керівництва: особистісний, поведінковий, ситуаційний. Класичні стилі та змішані системи: авторитарний і демократичний та їх комбінування; системи стилів Лайкерта; управлінська ґратка Блейка-Моутон (українські розширення О. Кузьміна та В. Гладунського); модель шлях-мета Мітчела-Хауса; життєвий цикл Херсі-Бланшара; дерево вибору стилів Врума-Йеттона.

Сучасні концепції лідерства: трансформаційне, транзакційне, лідерство служіння, адаптивне, автентичне, емпатійне, цифрове й віртуальне; критерії ефективності лідерства, психологічна безпека, етика і довіра.

Література:

основна: 11,16,17,18,28

додаткова: 5,12,16

Тема 13. Організаційна культура та корпоративна соціальна відповідальність

Організаційна культура як детермінанта розвитку: зміст, функції, логіка формування; рівні та елементи – цінності, норми, символіка, ритуали, історії, комунікації, кадрові й операційні регламенти; технологічний вимір – процеси, стандарти якості, кодекс етики, дрескод, стандарти сервісу; типології та діагностика за провідними підходами;

специфіка приватних компаній і публічних установ, сервісна орієнтація, прозорість, підзвітність. Український воєнний контекст: культура стійкості й безпеки, управління безперервністю, кризові комунікації, психологічна підтримка.

KCB і ESG: еволюція від філантропії до стратегічної відповідальності; внутрішній і зовнішній виміри, карта заінтересованих сторін, діалог і підзвітність; стандарти й звітність – ISO 26000, GRI, європейські вимоги CSRD/ESRS, орієнтація на Цілі сталого розвитку.

Воєнна специфіка KCB: гуманітарні програми, підтримка обороноздатності з дотриманням закону та комплаєнсу; антикорупційні практики в закупівлях і ланцюгах постачання; працевлаштування ветеранів і ВПО; мінімізація екологічних збитків і участь у зеленому відновленні; відповідальна комунікація.

Очікувані результати – довіра стейкхолдерів, доступ до капіталу, вища продуктивність і залученість, зниження ризиків, посилення конкурентоспроможності у відбудові.

Література:

основна: 6, 9,16,17,18,19,26,28

додаткова: 1, 6,7,8

Тема 14. Ефективність менеджменту та напрями її підвищення

Понятійний апарат: результативність і ефективність; підхід І. Адізеса – поєднання «правильних цілей» і «правильного виконання». Рівні оцінювання: індивідуальна, командна, організаційна.

Підходи до оцінки: економічна, організаційна та соціальна ефективність; фінансові індикатори, ефективність процесів, якість управлінських рішень, цінність для клієнта; збалансована система показників і карта цілей; зв'язок із контролем і регулюванням – KPI як індикатори зворотного зв'язку та коригувальних дій; етичність вимірювання й запобігання викривленням цілей.

Сучасні виміри ефективності: цифрова зрілість і аналітична спроможність; організаційна стійкість і безперервність діяльності; комплаєнс та етика; екологічні й соціальні результати (ESG).

Український контекст воєнного часу: неповнота даних, пріоритет безпеки і стійкості, соціальний внесок організацій.

Напрями підвищення ефективності: узгодження цілей і метрик; спрощення процесів і усунення вузьких місць; цифровізація й аналітика; розвиток лідерства та культури відповідальності; інтегроване управління ризиками і комплаєнс.

Література:

основна: 11,16,17,20,21, 25,28

додаткова: 12,16

Змістовий модуль 5

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Тема 15. Інформація та комунікації в системі менеджменту

Інформація в управлінні: природа та еволюція уявлень; визначення, види і структура; ключові властивості якості інформації; зв'язок із функціями менеджменту; принципи управління інформацією; формування оптимальних інформаційних потоків; інформація оперативного управління та розвитку; інформаційний шум і способи його зниження.

Комунікації в організації: поняття й цілі; елементи та етапи процесу; канали і засоби (усні, письмові, візуальні; синхронні й асинхронні); організація комунікаційних процесів; види і форми; особливості управлінських комунікацій.

Ефективність комунікацій: бар'єри та шляхи подолання; планування комунікацій; методи удосконалення обміну інформацією і систем комунікації; комунікативні стилі; базові показники результативності.

Спеціальні режими: забезпечення ефективних комунікацій під час віддаленої та гібридної зайнятості й у воєнний час – мінімізація чутливої інформації і кібергігієна, резервні канали та протоколи оповіщення, офлайн-дублювання критичних повідомлень, ясність і відповідальна тональність, підтримка психологічної стійкості персоналу

Література:

основна: 11,16,17,20,21

додаткова: 12,16

Тема 16. Форми та технології ділового спілкування

Канали та формати: особисті зустрічі, телефон/відеозв'язок, e-mail і месенджери, службові документи, презентації; цілі та структура повідомлень, тон і етикет, активне слухання й невербальна комунікація; мінімізація інформаційного шуму та стандартизація повідомлень. Телефонні й відеоконунікації: структура дзвінка, етикет, підсумок і фолоу-ап; базові технічні вимоги для відеозв'язку.

Публічні виступи й доповіді: рівні підготовки (бріф, робоча презентація, публічний виступ); етапи – мета, ключове повідомлення, логічна структура, добір доказів і візуалів; техніка виступу – логос/етос/пафос, види уваги, види пауз, робота з питаннями.

Наради: класифікація (інформаційні, настановні, проблемно-рішєнєві, проектні, стендапи, кризові); планування (мета, порядок денний з тайм-боксами, чек-листи підготовки, розподіл відповідальностей, матеріали); процедура проведення (відкриття, короткі звіти, обговорєння на підставі даних, формулювання рішєнь, підсумок); правила дискусії; запобігання конформізму; контроль і протоколювання рішєнь та трєкінг виконання; оцінювання доцільності зустрічей за правилом «вартість ≤ очікувана цінність» із використанням калькуляторів вартості нарад або простого розрахунку в Excel, оптимізація складу учасників і тривалості, переведєння частини обговорєнь у асинхронний формат та ведєння «parking lot» для перенєсєних питань.

Література:

основна: 16,17,17,20

додаткова: 12,16

Тема 17. Переговорний процес у менеджменті

Поняття та типи переговорів: дистрибутивні і інтегративні; стратегічні підходи: протистояння позицій, «золота середина», принципове розв'язання проблем. Етика і компласєнс: недопущєння корупції, перевірка контрагентів і санкційних ризиків, запобігання конфлікту інтересів, захист даних і комерційної таємниці, прозорі протоколи узгоджєнь.

Підготовка: цілі та інтереси сторін, аналіз контексту, BATNA і ZOPA, критерії успіху, мандат і повноважєння. Ведєння: відкриття, обмін інформацією, формування пропозицій, торг, фіксація домовленостей і контроль виконання.

Тактики і контртактики: «якір», завищєні/занижєні стартові вимоги, «добрий/поганий поліцейський», вимоги в останню мить; протидія – об'єктивні критерії, запит обгрунтувань, пауза/перехід у письмовий формат, поступки «за щось».

Онлайн та гібридні формати: вибір каналу й правил запису, верифікація особи, кібергігієна, безпечний обмін файлами, чітка модєрація.

Сприйняття партнера: культурні відмінності, стилі спілкування, емоційний інтелект; активне слухання й перефразування.

Схема переговорів: відкриття — інтереси — пропозиції — торг — угода — постугодний супровід. Оцінювання результатів: досягнуті цілі й створєна цінність, виконуваність і сталість угоди, стан відносин, витрати часу/ресурсів, уроки.

Література:
основна: 16,19,20
додаткова: 12,16

Змістовий модуль 6 **ДОКУМЕНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Тема 18. Форми організації діловодства та служба діловодства

Централізована форма діловодства: застосування у великих організаціях з масовим документообігом, функції спеціалізованих підрозділів (канцелярія, бюро), можливості використання у малих підприємствах, переваги та недоліки.

Децентралізована форма: організація документообігу у структурних підрозділах, розташованих територіально окремо; сильні й слабкі сторони.

Змішана форма: поширеність у сфері торгівлі та послуг, розподіл функцій між службою діловодства та підрозділами, переваги та недоліки.

Служба діловодства: завдання (приймання, реєстрація, розподіл, контроль виконання, зберігання та відправлення документів, формування справ, упровадження електронного документообігу). Нормативна регламентація діяльності: статут організації, положення про підрозділи та службу діловодства, посадові інструкції, інструкція з діловодства, таблиці форм документів та альбоми уніфікованих форм.

Література:
основна: 7,8, 25
додаткова: 12,16

Тема 19. Нормативні засади та практика складання управлінських документів

Нормативно-методична база діловодства: законодавчі акти України у сфері інформації, документації та документування; укази та розпорядження Президента України; постанови та розпорядження Уряду України; правові акти органів виконавчої влади (міністерств, відомств, комітетів) загальногалузевого й відомчого характеру; нормативні та інструктивні документи; методичні матеріали з діловодства організацій та установ; державні стандарти на документацію; уніфіковані системи документів; класифікатори техніко-економічної і соціальної інформації. Цифрові аспекти нормативного регулювання: електронний документообіг, електронний цифровий підпис, сучасні інформаційні системи і державні електронні реєстри.

Групи документів в апараті управління за функціональним призначенням: організаційні; розпорядчі; довідково-інформаційні; з кадрових питань; особисті офіційні документи (пропозиції, заяви, скарги громадян, розписки, особисті доручення тощо).

Розпорядчі документи: постанови, рішення, розпорядження, накази з загальних питань, вказівки; особливості складання та оформлення; види наказів, їх зміст і мета; підготовка проектів наказів.

Довідково-інформаційні документи: акти, довідки, протоколи, доповідні, пояснювальні та службові записки; вимоги до їх структури й оформлення.

Література:
основна: 2,7,8
додаткова: 12,16

Тема 20. Організація документообігу

Поняття документообігу на підприємстві. Етапи аналізу документопотоків: аналіз системи документообігу, аналіз структури документообігу, оптимізація взаємодії підрозділів відповідно до моделі документообігу. Визначення обсягу документообігу.

Приймання та первинне опрацювання документів, що надходять до організації. Попередній розгляд і розподіл документів. Реєстрація документів

Види контролю за виконанням документів. Строки виконання документів. Технологія і техніка організації контролю.

Інформаційно-довідкова робота за документами. Організація проходження документів в установі. Відправлення документів.

Цифрові аспекти організації документообігу: електронна реєстрація, автоматизований контроль виконання, електронні архіви й системи ЕДО

Література:

основна: 7,8

додаткова: 12,16

4.1.3. Контроль навчальних досягнень

4.1.3.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3		Модуль 4		Модуль 5		Модуль 6	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3
Відвідування семінарських занять	1	3	3	2	2	1	1	2	2	-	-	1	1
Робота на семінарському занятті	10	3	30	2	20	1	10	2	20	-	-	1	10
Відвідування практичних занять	1	-	-	-	-	6	6	1	1	3	3	2	2
Робота на практичному занятті	10	-	-	-	-	6	60	1	10	3	30	2	20
Виконання завдань для самостійної роботи	5	3	15	2	15	5	25	3	15	3	15	3	15
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25	1	25	1	25	1	25	1	25
Разом		-	77	-	65	-	132	-	76	-	76		76
Максимальна кількість балів: 502													
Розрахунок коефіцієнта: 8,37													

Критерії оцінювання завдань на семінарських (практичних) заняттях:
100% від зазначеного балу – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
80-90% від зазначеного балу – достатньо високий рівень виконання без суттєвих (грубих) помилок
70-80% від зазначеного балу – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
60-70% від зазначеного балу – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
50-60% від зазначеного балу – мінімально можливий допустимий рівень виконання

4.1.3.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
Змістовий модуль 1			
ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ			
1	Поняття та сутність менеджменту	2	5
2	Формування та розвиток наукових шкіл менеджменту	2	5
3	Сучасні концепції та тенденції розвитку менеджменту	6	5
Змістовий модуль 2			
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ			
4	Закони, закономірності та принципи менеджменту	2	5
5	Елементи організації та процесу управління	4	5
6	Функції та методи менеджменту	4	5
Змістовий модуль 3			
УПРАВЛІНСЬКИЙ ЦИКЛ ТА ЙОГО ФУНКЦІЇ			
7	Планування як загальна функція менеджменту	6	5
8	Організація як загальна функція менеджменту	4	5
9	Мотивація як загальна функція менеджменту	4	5
10	Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту	4	5
11	Трансформація функцій менеджменту в умовах воєнних кризових викликів	2	5
Змістовий модуль 4			
СОЦІАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ			
12	Керівництво та лідерство: сутність, моделі й стилі	4	5
13	Організаційна культура та корпоративна соціальна відповідальність	2	5
14	Ефективність менеджменту та напрями її підвищення	4	5
Змістовий модуль 5			
ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ			
15	Інформація та комунікації в системі менеджменту	2	5
16	Форми та технології ділового спілкування	4	5
17	Переговорний процес у менеджменті	4	5
Змістовий модуль 6			
ДОКУМЕНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
18	Форми організації діловодства та служба діловодства	2	5
19	Нормативні засади та практика складання управлінських документів	3	5
20	Організація документообігу	4	5
	Разом:	69	100

Критерії оцінювання: 5 балів

5 балів – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
4 бали – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
3 бали – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
2 бали – мінімально можливий допустимий рівень виконання

4.2. Навчальний модуль «ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

4.2.1. Структура навчального модуля

Назва змістових модулів, тем	Усього	Розподіл годин між видами робіт					
		Аудиторна:					Самостійна
		Лекції	Семінари	Практичні	Лабораторні	Індивідуальні	
Змістовий модуль 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ							
Тема 1. Сутність і класифікація управлінських рішень	3	1	-	1	-	-	1
Тема 2. Психологічні чинники та стилі прийняття рішень	6	2	-	2	-	-	2
Тема 3. Етичні принципи та доброчесність у процесі прийняття рішень	4	1	-	1	-	-	2
Тема 4. Системний підхід та методи обґрунтування управлінських рішень	6	2	-	2	-	-	2
Модульний контроль	2						
Разом	21	6	-	6	-	-	7
Змістовий модуль 2 МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ							
Тема 5. Класичні моделі прийняття управлінських рішень	9	4	-	3	-	-	2
Тема 6. Оптимізаційні та цифрові моделі управлінських рішень	7	2		3			2
Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень: індивідуальні, групові та експертні підходи	6	2	-	2	-	-	2
Модульний контроль	2						
Разом	24	8	-	8	-	-	6
Підготовка та проходження контрольних заходів	15						
Усього	60	14	-	14	-	-	13

4.2.2. Програма навчального модуля

Змістовий модуль 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Тема 1. Сутність і класифікація управлінських рішень

Поняття та сутність управлінських рішень. Роль у циклі управління: рішення пов'язують планування, організацію, мотивацію і контроль, задають напрям дій і запускають виконання.

Ознаки та класифікації: стратегічні й оперативні; програмовані й непрограмовані; індивідуальні, колегіальні та групові; за умовами визначеності, ризику та невизначеності; за часовим горизонтом і масштабом впливу.

Вимоги до управлінських рішень: відповідність цілям і стратегії, законність і етичність, обґрунтованість даними, реалістичність, своєчасність, прозорість, чіткість відповідальності, узгодженість із інтересами зацікавлених сторін.

Модель підготовки й прийняття рішень, її етапи та логіка реалізації: усвідомлення й формулювання проблеми; уточнення цілей і критеріїв; генерування та відбір життєздатних альтернатив; оцінювання альтернатив за критеріями та ризиками; вибір і санкціонування рішення; комунікація й план впровадження; виконання, моніторинг і коригування; підбиття підсумків і навчання на зворотному зв'язку.

Література:

основна: 17,24,27,28

додаткова: 18

Тема 2. Психологічні чинники та стилі прийняття рішень

Психологічні чинники впливу: пізнавальні процеси, емоційні стани, мотивація та індивідуальні властивості особистості. Стрес менеджера і команди: ознаки та базові техніки саморегуляції (пауза–аналіз–дія, короткі дихальні практики, перерозподіл навантаження) для збереження якості рішень.

Темперамент і характер менеджера, їх роль у виборі стилю управлінської поведінки та швидкості реагування на проблеми. Роль керівника у процесі прийняття рішень – створення психологічно безпечного середовища, фасилітація участі, чіткість ролей і зворотного зв'язку.

Стилі ухвалення рішень: раціональний, інтуїтивний, імпульсивний, обережний; їхні сильні та слабкі сторони в різних організаційних ситуаціях. Неформальні чинники процесу: вплив авторитету, групових норм, організаційної культури та неформальних лідерів.

Рішення щодо мотивації персоналу як управлінські альтернативи (визнання, розвиток, справедлива винагорода) з критеріями ефекту та справедливості.

Психологічні бар'єри та викривлення мислення (упередження, надмірна впевненість, групове мислення) як фактори ризику для якості управлінських рішень.

Література:

основна: 24,27

додаткова: 18

Тема 3. Етичні принципи та доброчесність у процесі прийняття рішень

Роль етики в управлінських рішеннях: дотримання норм права, професійних і корпоративних стандартів. Принципи прозорості, справедливості та відповідальності як основа доброчесного управління.

Етичні ризики у процесі ухвалення рішень: конфлікт інтересів, фаворитизм, корупційні практики.

Вплив упереджень та неформальних домовленостей на якість управлінських рішень.

Інструменти забезпечення доброчесності: кодекс етики, етичні комітети, внутрішні регламенти та протоколювання процесу рішень, процедури запобігання зловживанням. Приклади етичних дилем у практиці менеджера та способи їх розв'язання.

Література:

основна: 6, 17,18,24,27

додаткова: 1, 18

Тема 4. Системний підхід та методи обґрунтування управлінських рішень

Системний підхід до управління. Структуризація проблем і проведення аналітичної роботи. Принципи застосування системного аналізу у вирішенні управлінських завдань. Підготовка альтернатив і формування варіантів рішень.

Порівняльний аналіз альтернатив за умов визначеності, ризику та невизначеності. Особливості підготовки управлінських рішень в умовах обмеженої або суперечливої інформації.

Використання критеріїв вибору для обґрунтування управлінських рішень: критерій Байеса-Лапласа, критерій Ваальда, критерій Севіджа, критерій максимаксу, критерій Гурвіца.

Література:

основна: 13,17,18,23,24,27,29

додаткова: 18

Змістовий модуль 2

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Тема 5. Класичні моделі прийняття управлінських рішень

Визначення та сутність понять «модель» і «моделювання» в управлінні. Типи моделей: фізичні, аналогові, математичні та імітаційні. Значення моделювання для ухвалення управлінських рішень у складних і динамічних умовах. Типові проблеми застосування моделей: недостовірні вихідні припущення, інформаційні обмеження, надмірне спрощення реальності, недостатнє сприйняття користувачами, обмежене використання у практиці, висока вартість.

Класичні математичні моделі: теорія ігор як інструмент стратегічної взаємодії (основні підходи, напрями застосування, переваги й обмеження); моделі масового обслуговування (визначення оптимальної кількості каналів обслуговування, приклади практичного використання); економіко-математичні моделі управління запасами (оптимізація часу й обсягів замовлень, баланс витрат на зберігання, страхування та ризику витрат).

Література:

основна: 17,18,24,28

додаткова: 15,18,20

Тема 6. Оптимізаційні та цифрові моделі управлінських рішень

Оптимізаційні моделі як інструмент пошуку найкращого рішення серед кількох можливих варіантів. Лінійне та нелінійне програмування: принцип раціонального розподілу обмежених ресурсів для досягнення максимальної вигоди або мінімізації витрат. Транспортна задача як класичний приклад лінійного програмування: вибір оптимального маршруту постачання з урахуванням витрат. Практичні можливості використання MS Excel для розв'язання транспортної задачі та подібних оптимізаційних завдань у бізнес-процесах.

Цифрові моделі ухвалення управлінських рішень, приклади цифрових рішень у практиці бізнесу: рекомендаційні системи в онлайн-торгівлі (Rozetka, Amazon), чат-боти для автоматизованої підтримки клієнтів. Переваги та обмеження цифрових інструментів: швидкість обробки даних, доступність для користувача без спеціальної підготовки, ризики помилкових прогнозів за браку якісних даних.

Література:

основна: 11,17,18,24,28

додаткова: 3,11,14,8

Тема 7. Методи прийняття управлінських рішень: індивідуальні, групові та експертні підходи

Дерево рішень як інструмент структуризації альтернатив і вибору оптимального варіанта; приклади використання в управлінні

Групові методи ухвалення рішень: умови ефективності колективної роботи, метод мозкового штурму та його основні модифікації (індивідуальний, письмовий, зворотний, тощо); задавання комунікаційного регламенту (модератор, правила обговорення, протокол) і фіксація ролей та відповідальностей для керованих комунікацій і відтворюваності результатів.

Метод Дельфі як експертна технологія: сутність, етапи, переваги й обмеження.

Інші методи генерації та аналізу ідей: метод дискусії, метод аналогій, синектика, аналіз кола проблем, метод «635», метод модерацій.

Сучасні цифрові інструменти підтримки колективних рішень і збору експертних оцінок (Mentimeter, Miro, Google Forms) як засіб підвищення прозорості та зручності процедур.

Література:

основна: 17,18,24,28

додаткова: 4,15,18

4.2.3. Контроль навчальних досягнень

4.2.3.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1		Модуль 2	
		кількість одиниць	максимальна кількість балів	кількість одиниць	максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	3	3	4	4
Відвідування семінарських занять	1	-	-	-	-
Відвідування практичних занять	1	3	3	4	4
Робота на семінарському занятті	10	-	-	-	-
Робота на практичному занятті	10	3	30	4	40
Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	10	-	-	-	-

Виконання завдань для самостійної роботи	5	4	20	3	15
Виконання модульної роботи	25	1	25	1	25
Разом		-	81	-	88
Максимальна кількість балів: 169					
Розрахунок коефіцієнта: 2,82					

Критерії оцінювання завдань на семінарських заняттях:
100% від зазначеного балу – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
80-90% від зазначеного балу - достатньо високий рівень виконання без суттєвих (грубих) помилок
70-80% від зазначеного балу – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
60-70% – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
50-60% – мінімально можливий допустимий рівень виконання

4.1.3.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
Змістовий модуль 1			
МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ			
1	Сутність і класифікація управлінських рішень	1	5
2	Психологічні чинники та стилі прийняття рішень	2	5
3	Етичні принципи та доброчесність у процесі прийняття рішень	2	5
4	Системний підхід та методи обґрунтування управлінських рішень	2	5
Змістовий модуль 2			
МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ			
5	Класичні моделі прийняття управлінських рішень	2	5
6	Оптимізаційні та цифрові моделі управлінських рішень	2	5
7	Методи прийняття управлінських рішень: індивідуальні, групові та експертні підходи	2	5
	Разом:	13	35

Критерії оцінювання: 5 балів

5 балів – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
4 бали – в цілому добрий рівень виконання з незначною кількістю помилок
3 бали – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
2 бали – мінімально можливий допустимий рівень виконання

5.Форми проведення модульного контролю та критерії оцінювання

Модульний контроль є складовою поточного контролю й здійснюється у формі виконання студентом модульного контрольного завдання (контрольної роботи) згідно із затвердженим графіком. Загальна кількість модульних контрольних – 8 (6 у першому навчальному модулі та 2 у другому). Максимальна кількість балів за модульний контроль становить 25.

Об'єктом оцінювання є програмний матеріал дисципліни, засвоєння якого перевіряється під час виконання контрольних завдань. Оцінюванню підлягають знання, уміння та навички студентів, продемонстровані у відповідях на теоретичні питання та під час розв'язання ситуативних завдань.

Модульний контроль проводиться у письмовій формі й включає як теоретичний, так і практичний компоненти.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Кількість балів	Критерії оцінювання
25	В повному обсязі володіє матеріалом, вільно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи обов'язкову та додаткову літературу; стилістично грамотно викладає матеріал.
24-20	Достатньо повно володіє матеріалом, обґрунтовано його викладає, розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Проте виклад окремих питань недостатньо змістовний та аргументований, допущені окремі несуттєві неточності та незначні помилки.
19-15	Загалом володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури. Допускає окремі суттєві неточності та помилки.
14-10	Володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно, без обґрунтування, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускає суттєві неточності.
9-5	Частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
4-0	Не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його викласти, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Також модульний контроль може проводитись у формі тестів, у ЕНК до цієї дисципліни. Передбачено тести 3-рівнів складності. Відповідно правильні відповіді на тести оцінюються в 1 бал, 2 бали та 4 бали (з автоматичним перерахунком в системі Moodle у 25-бальну систему).

6. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання.

6.1. Форми проведення семестрового контролю

Формою семестрового контролю з дисципліни «Теорія та практика управління» є екзамен, який проводиться у терміни, встановлені графіком навчального процесу, та охоплює повний обсяг навчального матеріалу дисципліни.

Підсумкова оцінка з дисципліни складається з двох блоків:

- результатів поточного контролю (максимум **60 балів**),
- екзаменаційної роботи (максимум **40 балів**).

Результат поточного контролю визначається як середньозважене значення балів, отриманих студентом за двома навчальними модулями. Таким чином, максимальна кількість балів, яку студент може отримати за поточний контроль, становить **60**:

$$\frac{\text{Поточний контроль НМ1} * 180 + \text{Поточний контроль НМ2} * 60}{180 + 60}$$

Екзамен оцінюється у 40 балів, які розподіляються між навчальними модулями пропорційно їхньому обсягу: 30 балів – за перший модуль, 10 балів – за другий модуль.

Форма проведення екзамену: **тестова**

Тривалість проведення екзамену: **1 год. 10 хв.**

Максимальна кількість балів: **40 балів**

Критерії оцінювання: **1 бал – за правильну відповідь на тестове питання,
3 бала – за розв’язок ситуаційного завдання**

Студент виконує електронний тест у системі Moodle, що містить 36 завдань (28 завдань з першого навчального модуля та 8 завдань - з другого):

- 34 тестових завдань закритого типу (вибір правильної відповіді з кількох варіантів), автоматична перевірка. Кожне правильне виконання оцінюється у 1 бал (разом 34 бала).
- 2 завдання відкритого типу (ситуаційні задачі), перевірка викладачем. Максимум за кожне - 3 бали (разом 6 балів).

Критерії оцінювання ситуаційних завдань:

- 3 бали – відмінний рівень виконання з можливими незначними недоліками
- 2 бали – добрий рівень виконання з незначними помилками
- 1 бал – посередній рівень із значною кількістю недоліків

Екзамен проводиться із суворим дотриманням принципів академічної доброчесності. Порушення правил (списування, використання сторонньої допомоги, фальсифікація результатів) тягне за собою відсторонення від подальшого проходження іспиту та виставлення оцінки **Фх**.

Здобувачі які сумарно за результатами проміжного та підсумкового контролю набрали менше 35 балів мають пройти повторний курс з відповідної навчальної дисципліни, виконати всі види робіт, визначені викладачем відповідно до робочої програми навчальної дисципліни. Здобувачі які сумарно за результатами проміжного та підсумкового контролю набрали від 35 до 59 балів мають право на перескладання екзамену або окремих навчальних завдань проміжного контролю за рішенням викладача, відповідно до робочої програми навчальної дисципліни.

6.2. Орієнтовний перелік питань для семестрового контролю

Навчальний модуль «Менеджмент»

1. У чому полягає сутність менеджменту та його унікальність?
2. Хто є об'єктами та суб'єктами менеджменту?

3. Якими якостями має володіти сучасний менеджер?
4. Назвіть основні інструменти менеджменту.
5. У яких сферах застосовується менеджмент?
6. Що таке наукова школа менеджменту та які її передумови виникнення?
7. У чому полягає внесок Ф. Тейлора в науку управління?
8. Які особливості школи людських відносин?
9. Що таке «закон ситуації» в менеджменті?
10. У чому полягають відмінності північноамериканської, західноєвропейської та японської моделей менеджменту?
11. Які основні закони менеджменту ви знаєте?
12. У чому полягає закон спільності цілей?
13. Поясніть принципи роботи з інформацією в менеджменті.
14. Які принципи управління виокремлюють у роботі з персоналом?
15. Що таке формальна й неформальна організація?
16. Які характеристики організації належать до внутрішнього середовища?
17. Що таке зовнішнє середовище організації та які його чинники?
18. У чому полягає процес управління?
19. Які основні економічні методи менеджменту ви знаєте?
20. Які соціально-психологічні методи менеджменту актуальні сьогодні?
21. У чому полягає сутність планування як функції менеджменту?
22. Які види планування виокремлюють?
23. Назвіть основні етапи процесу планування.
24. У чому полягає методологія МВО (Management by Objectives)?
25. Що таке OKR та ОТА у сучасному менеджменті?
26. Які основні організаційні структури управління ви знаєте?
27. У чому відмінність матричної та дивізійної структур?
28. Які сучасні тенденції розвитку організаційних структур?
29. Які теорії мотивації відносять до змістовних?
30. Які види управлінського контролю ви знаєте?
31. У чому полягає різниця між керівництвом і лідерством?
32. Які форми влади керівника виокремлюють?
33. У чому суть ситуаційного підходу до лідерства?
34. Які основні стилі керівництва за моделлю Лайкерта?
35. Що таке управлінська ґратка Блейка-Моутон?
36. У чому особливість трансформаційного лідерства?
37. Що таке організаційна культура та які її рівні?
38. Які сучасні стандарти КСВ та ESG ви знаєте?
39. Як війна вплинула на зміст і практику КСВ в Україні?
40. Які підходи до оцінки ефективності менеджменту використовують сьогодні?
41. Що таке управлінська інформація та які її властивості?
42. Які елементи включає процес комунікації в організації?
43. Які основні бар'єри комунікації та як їх долати?
44. Які види управлінських комунікацій ви знаєте?
45. У чому полягає роль невербальної комунікації у діловому спілкуванні?
46. Які основні етапи підготовки публічного виступу?
47. Які типи нарад існують та як вони організовуються?
48. Які тактики використовуються у переговорах?
49. Що таке BATNA і ZOPA у переговорах?
50. Які вимоги висувають до онлайн-переговорів?
51. Які основні форми організації діловодства ви знаєте?
52. Які завдання виконує служба діловодства?

53. У чому переваги та недоліки централізованої та децентралізованої форм діловодства?
54. Які основні нормативні документи регулюють діловодство в Україні?
55. Які групи управлінських документів виділяють за функціональним призначенням?
56. Що належить до розпорядчих документів і які їхні особливості?
57. Які вимоги висувають до оформлення довідково-інформаційних документів?
58. Що таке документообіг і які його основні етапи?
59. Які види контролю за виконанням документів застосовуються в організаціях?
60. Які особливості має електронний документообіг?

Навчальний модуль «Прийняття управлінських рішень»

1. Дайте визначення управлінського рішення та поясніть його роль у циклі «планування—організація—мотивація—контроль».
2. Розмежуйте класифікації рішень: стратегічні/оперативні; програмовані/непрограмовані; індивідуальні/колегіальні/групові — наведіть по одному прикладу кожного типу.
3. Поясніть, як рівень визначеності (визначеність, ризик, невизначеність) впливає на вибір інструментів обґрунтування рішення.
4. Сформулюйте вимоги до якісного управлінського рішення та проілюструйте їх конфлікт (наприклад, «швидкість vs обґрунтованість»).
5. Розкрийте етапи моделі прийняття рішень: від формулювання проблеми до підбиття підсумків і навчання на зворотному зв'язку.
6. Складіть короткий план комунікації рішення для стейкхолдерів (цілі, повідомлення, канали, відповідальні, метрики).
7. Порівняйте раціональний, інтуїтивний, імпульсивний та обережний стилі ухвалення рішень: сильні/слабкі сторони та доречні ситуації.
8. Назвіть три поширені когнітивні викривлення (упередження) у менеджерів і запропонуйте способи їх мінімізації під час нарад.
9. Наведіть приклади впливу групових норм, авторитету та організаційної культури на якість колегіальних рішень.
10. Опишіть етичні ризики (конфлікт інтересів, фаворитизм, корупційні практики) і механізми їх запобігання: кодекс етики, протоколювання, етичний комітет.
11. Поясніть поняття «модель» і «моделювання» в управлінні; наведіть приклади фізичних, аналогових, математичних та імітаційних моделей.
12. Назвіть типові обмеження моделей (припущення, дані, спрощення, прийнятність для користувача, вартість) і як їх врахувати у менеджерській практиці.
13. Теорія ігор: що аналізує, які базові сюжети використовують у бізнес-рішеннях, які її переваги та межі застосування?
14. Моделі масового обслуговування: як визначити оптимальну кількість каналів сервісу з позиції витрат/очікування? Наведіть приклад.
15. Моделі управління запасами: у чому логіка вибору оптимального розміру замовлення та інтервалів поповнення?
16. Оптимізаційні моделі: відмінності між лінійним і нелінійним програмуванням; приклад управлінського завдання для кожного.
17. Транспортна задача: постановка, цільова функція, обмеження; як її можна розв'язати в MS Excel (в загальних кроках)?
18. Цифрові моделі прогнозування в Excel (напр., попит): джерела даних, кроки побудови, ризики помилок і способи валідації.
19. Індивідуальні та групові методи прийняття рішень: переваги та недоліки.

20. Експертні методи: алгоритм методу Дельфі (раунди, анонімність, зворотний зв'язок, конвергенція) та коли його доцільно поєднувати з цифровими інструментами (Mentimeter, Miro, Google Forms).

6.3. Шкала відповідності оцінок

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
A	90 – 100 балів	Відмінно – відмінний рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу з можливими незначними недоліками
B	82-89 балів	Дуже добре – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
C	75-81 балів	Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
D	69-74 балів	Задовільно – посередній рівень знань (умінь) із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
E	60-68 балів	Достатньо – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
FX	35-59 балів	Незадовільно з можливістю повторного складання – незадовільний рівень знань, з можливістю повторного перескладання за умови незалежного самостійного доопрацювання
F	1-34 балів	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням курсу – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного проходження

7. Навчально-методична карта дисципліни «Теорія та практика управління»

Разом: 180 год., лекції – 42 год., семінарські заняття – 18 год, практичні заняття – 24 год., самостійна робота – 69 год., модульний контроль – 12 год., семестровий контроль – 30 год.

Тиждень	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII					
Навчальний модуль «Менеджмент»													
Модулі	Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2			Змістовий модуль 3						
Назва модуля	Еволюція теорії та практики менеджменту			Теоретико-методологічні основи менеджменту			Управлінський цикл та його менеджменту						
Кількість балів за модуль	77 балів			65 балів			132 бала						
Лекції	1	2,3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Теми лекцій	Поняття та сутність менеджменту	Формування та розвиток наукових шкіл менеджменту	Сучасні концепції та тенденції розвитку менеджменту	Закони, закономірності та принципи менеджменту	Елементи організації та процесу управління	Функції та методи менеджменту	Планування як загальна функція менеджменту	Організація як загальна функція менеджменту	Мотивація як загальна функція менеджменту	Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту	Трансформація змісту функцій менеджменту в умовах військового часу		
Теми семінарських занять		Формування та розвиток наукових шкіл менеджменту	Сучасні концепції та тенденції розвитку менеджменту	Закони, закономірності та принципи менеджменту. Елементи організації та процесу управління		Функції та методи менеджменту	Планування як загальна функція менеджменту	Планування як загальна функція менеджменту	Організація як загальна функція менеджменту	Організація як загальна функція менеджменту	Мотивація як загальна функція менеджменту	Контроль і регулювання як загальні функції менеджменту	Трансформація змісту функцій менеджменту в умовах військового часу
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	5 балів
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 1 (25 балів)			Модульна контрольна робота 2 (25 балів)			Модульна контрольна робота 3 (25 балів)						

Тиждень	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	
Модулі	Змістовий модуль 4			Змістовий модуль 5			Змістовий модуль 6		
Назва модуля	Соціально-організаційні чинники ефективного менеджменту			Ділове спілкування та комунікації в менеджменті			Документування управлінської діяльності		
Кількість балів за модуль	76 балів			76 балів			76 балів		
Лекції	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Теми лекцій	та Керівництво лідерство	та Культура організації та корпоративна соціальна відповідальність	та Ефективність менеджменту та напрямки її підвищення	і в Інформація комунікації в менеджменті	Форми та технології ділового спілкування	Переговорний процес	Форми організації діловодства та служба діловодства	Нормативні засади та практика складання управлінських документів	Організація документообігу
Теми семінарських занять	Керівництво та лідерство	Культура організації та корпоративна соціальна відповідальність	Ефективність менеджменту та напрямки її підвищення	Інформація і комунікації в менеджменті	Форми та технології ділового спілкування	Переговорний процес	Форми організації діловодства та служба діловодства	Нормативні засади та практика складання управлінських документів	Організація документообігу
Самостійна робота	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 5 (25 балів)			Модульна контрольна робота 6 (25 балів)			Модульна контрольна робота 7 (25 балів)		
Загалом	502 бали								
	Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 60-бальну шкалу – 8,37								

Тиждень	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI
Навчальний модуль «Прийняття управлінських рішень»								
Модулі	Змістовий модуль 4				Змістовий модуль 5			
Назва модуля	Методологічні та теоретичні основи прийняття рішень				Моделі та методи прийняття рішень			
Кількість балів за модуль	81 бал				88 балів			
Лекції	0,5	2	0,5	3	4, 5	6	7	
Теми лекцій	Сутність і класифікація управлінських рішень	Психологічні чинники та стилі прийняття рішень	Етичні принципи та добротність у процесі прийняття рішень	Системний підхід та методи обґрунтування управлінських рішень	Класичні моделі прийняття управлінських рішень	Оптимізаційні та цифрові моделі управлінських рішень	Методи прийняття управлінських рішень: індивідуальні, групові та експертні підходи	
Теми семінарських занять	Сутність і класифікація управлінських рішень	Психологічні чинники та стилі прийняття рішень	Етичні принципи та добротність у процесі прийняття рішень	Системний підхід та методи обґрунтування управлінських рішень	Класичні моделі прийняття управлінських рішень	Оптимізаційні та цифрові моделі управлінських рішень	Методи прийняття управлінських рішень: індивідуальні, групові та експертні підходи	
Самостійна робота	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	5 балів	
Види поточного контролю	Модульна контрольна робота 5 (25 балів)				Модульна контрольна робота 6 (25 балів)			
Загалом	169 бали							
	Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 60-бальну шкалу – 2,82							

8. Рекомендована література

Основна

1. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27 липня 2022 року № 2465-IX
2. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» 22 травня 2003 року № 851-IV
3. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 9 січня 2025 року № 4196-IX
4. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX
5. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 6 лютого 2018 року № 2275-VIII
6. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII
7. Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади
8. Типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну
9. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT)
10. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», **2023**. 276 с.
11. Ймовірнісне та статистичне моделювання в Excel для прийняття рішень : [навч. посіб.] / [Н. Г. Бишовець та ін. ; заг. ред. А. І. Кузьмичова]. - Київ : Ліра-К, **2020**. 199 с.
12. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, **2023**. 192 с.
13. Величко О.М. Основи системного аналізу і прийняття оптимальних рішень: підручник / О. М. Величко, Т. Б. Гордієнко ; Держ. ун-т телекомунікацій. -Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, **2021**. 670 с
14. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, **2022**. 228 с
15. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. К. : Кінцевий бенефіціар, **2024**. 320 с.
16. Менеджмент : навчальний посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Вид. 2-ге переробл. і допов. Львів : «Новий Світ-2000», **2025**. 356 с.
17. Менеджмент : підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль : ЗУНУ, **2022**. 258 с.

18. Менеджмент: організаційна ефективність: навч. посібник для бакалаврів спец. 073 "Менеджмент" / Н. М. Шматько, М. В. Кармінська-Белоброва, О. В. Замула [та ін.]. Харків : НТУ "ХПІ", **2024**. 280 с.

19. Менеджмент організацій: теорія і практика : навчальний посібник / М. П. Мальська, С. В. Білоус ; Львівський національний університет імені Івана Франка. Київ : SBA-PRINT, **2021**. 188 с. (*Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка*).

20. Менеджмент : навчальний посібник для студентів за спеціальностями:122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», 123 «Комп'ютерна інженерія», 073 «Менеджмент» / Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко ; НУБіП. Київ : Кондор, **2021**. 220 с. (*Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка*).

21. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, **2022**. 348 с.

22. Нікітіна Л. О. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник / Л. О. Нікітіна, І. Л. Яценко ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. Харків, **2023**. 179 с.

23. Нікуліна О. М. Чисельні методи моделювання та оптимізації управління динамічними системами : навч. посібник з курсу «Чисельні методи» / О. М. Нікуліна, В. П. Северин. Харків : НТУ «ХПІ», **2024**. 144 с.

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

25. Копитко М. Управління персоналом: навчальний посібник / Марта Копитко, Наталія Михаліцька, Мар'яна Яцик; за заг. ред. Д. В. Швеця. -Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, **2025**. 452 с

26. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, **2022**. 220 с

27. Петруня Ю. Прийняття управлінських рішень / Ю. Петруня, В. Говоруха, Б. Літовченко, М. Мормуль, Н. Осадча, О. Ткачова, В. Петруня. Центр навчальної літератури, 2019. 216 с.

28. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», **2021**. 356 с.

29. Цибко Г.Ю., Горошко Ю.В. Основи системного аналізу. Конспект лекцій : Методичні рекомендації з дисципліни “Системний аналіз” / укладачі: Цибко Г.Ю., Горошко Ю.В. Чернівці: НУЧК, **2025**, 117 с.

Додаткова:

1. Наказ НАЗК "Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи" від 10.12.2021 № 794/21

2. Акіліна, О. В., & Ільч, Л. М. (2025). Інструменти адміністративного менеджменту у забезпеченні ментального здоров'я персоналу в умовах

організаційної нестабільності: управлінський і HR-вимір. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 16 (2). с. 441-452.

3. Акіліна, О.В., & Іванченко, О. І. (2025). Адміністративний супровід управлінських рішень у сфері збуту в процесі впровадження штучного інтелекту. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 17 (3). с. 31-43.

4. Бреус, С., & Пригарський, В. (2024). Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*, (67).

5. Буняк, Н. (2024). Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*, (64).

6. BDO.Україна. ESRS чи GRI: що використовувати в Україні?

7. BDO.Україна. ESRS-звітність в Україні: впровадження європейських стандартів.

8. Biz.ligazakon.net. Сучасний ландшафт регулювання звітності про сталий розвиток (ESG) у світі.

9. Мацука, В. (2024). Тренди сучасного менеджменту. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*, 151-153.

10. Міщенко, В., Кобець, В., & Ващенко, В. (2024). Менеджмент в XXI столітті. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*, (3 (193)), 31-48.

11. Митрофанова, Г. Я., Євтушенко, О. А., Глухий, А. О., & Луговий, М. Д. (2024). Методологічні засади впровадження штучного інтелекту у систему менеджменту організацій.

12. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

13. Кривов'язюк, І. (2024). Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ»*, (September 20, 2024; Paris, France), 42-46.

14. Кузьмичов А.І. Ймовірнісне та статистичне моделювання в Excel для прийняття рішень. Навч. пос./ Бишовець Н.Г., Кузьмичов А.І., Куценко Г.В., Омецинська Н.В., Юсипів Т.В. К.: Видавництво Ліра-К, 2019. 200 с.

15. Литвиненко Н. П. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі : підручник / Н. П. Литвиненко ; Ін-т міжнар. відносин Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. К. : Центр учбової літератури, 2020. 336 с

16. Менеджмент організації : підручник / загальний редактор В. П. Петков ; загальний редактор В. П. Петков. Київ : КНТ, 2019. 486 с. **(Бібліотека Київського університету імені Бориса Грінченка).**

17. Румельт Р. Гарна стратегія. Погана стратегія / пер. з англ. Т. Мухамедшина. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 324 с

18. Теорія прийняття рішень: підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2018. 360 с.

19. Яковенко, І.В., Акіліна, О.В. (2025). Особливості розробки стратегічних планів розвитку організацій в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*, (8),
20. Akilina, O, Ilich, L., & Zvonar, V. (2025). *Modeling Strategic Interactions in Education Quality Management: A Game Theory Approach*. *Advances in Data Science and Management*. DOI : 10.1007/978-981-96-8639-1

9. Інформаційні ресурси

1. <http://www.management.com.ua/>
2. <https://chiefexecutive.net/>
3. <http://csr-ukraine.org/>
4. <https://www.forbes.com/?sh=71ddcd4b2254>
5. <https://www.strategy-business.com/>
6. **ЕНК «Теорія та практика управління»**. Дистанційне навчання. Електронний навчальний курс [Електронний ресурс] / Київський університет імені Бориса Грінченка. 2025.