

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Кафедра управління та освітніх технологій

ЗАТВЕРДЖЕНО

Факультет гуманітарно-педагогічний
(назва)

“19” червня 2026 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**
Управління організацією

Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Факультет гуманітарно-педагогічний

Розробники: Шумілова І.Ф. професор кафедри, доктор пед. наук. доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Опис навчальної дисципліни

навчальна дисципліна «Управління організацією» спрямована на формування у здобувачів вищої освіти сучасного управлінського мислення, здатності аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації, приймати ефективні управлінські рішення та реалізовувати функції менеджменту на практиці. У межах курсу вивчаються теоретичні засади управління, стратегічне та оперативне планування, організаційне проектування, лідерство, управління персоналом, змінами, ризиками й інноваціями. Особливу увагу приділено побудові ефективних організаційних структур, комунікації та контролю. Дисципліна формує компетентності, необхідні для результативної діяльності менеджера в умовах змінного конкурентного середовища, а також сприяє розвитку навичок системного підходу до управління організаціями різних типів.

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	<i>(магістр)</i>	
Спеціальність	<i>D3 «Менеджмент»</i>	
Освітня програма	<i>«Управління персоналом»</i>	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	обов'язкова	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	<i>екзамен</i>	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти		
	Форма здобуття вищої освіти	
	денна	заочна
Курс (рік підготовки)	1	1
Семестр	1	1
Лекційні заняття	<i>15 год.</i>	<i>6 год.</i>
Практичні, семінарські заняття	<i>30 год.</i>	<i>8 год.</i>
Лабораторні заняття	<i>- год.</i>	<i>- год.</i>
Самостійна робота	<i>105 год.</i>	<i>136 год.</i>
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми здобуття вищої освіти	<i>3 год.</i>	

1. Мета, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни

Мета формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Набуття компетентностей:

інтегральна компетентність (ІК): здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають

проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог

загальні компетентності (ЗК):

ЗК 2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети

ЗК 5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)

ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність)

ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління

СК 6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах

ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність

ПРН 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті

ПРН 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу)

Програма та структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин													
	денна форма							заочна форма						
	тижні	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
			л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.	
Модуль 1. <i>Трудові відносини та їх регулювання</i>														
Тема 1. Поняття та сутність управління. Розвиток науки управління.		18	2	4			12	19	2					17
Тема 2. Основи теорії прийняття управлінських рішень.		18	2	4			12	19	2					17
Тема 3. Інформація і комунікації в управлінні.		18	2	4			12	17						17
Тема 4. Управління групами, керівництво та лідерство.		20	2	4			14	19		2				17
Разом за модулем 1		74	8	16			50	74	4	2				68
Модуль 2. <i>Регулювання трудової діяльності персоналу</i>														
Тема 5. Планування в організації.		16	2	2			12	19		2				17
Тема 6. Організація як функція управління.		18	2	4			12	19		2				17
Тема 7. Мотивація в управлінні.		20	2	4			14	19	2					17
Тема 8. Контроль як функція в управлінні. Ефективність управління		22	1	4			17	19		2				17
Разом за модулем 2		76	7	14			55	76	2	6				68
Усього годин		150	15	30			105	150	6	8				136

2. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Поняття та сутність управління. Розвиток науки управління.	2
2	Основи теорії прийняття управлінських рішень.	2
3	Інформація і комунікації в управлінні.	2
4	Управління групами, керівництво та лідерство.	2
5	Планування в організації.	2
6	Організація як функція управління.	2
7	Мотивація в управлінні.	2
8	Контроль як функція в управлінні. Ефективність управління	1

3. Темы практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Основні поняття менеджменту організацій	2
2	Структура організації як чинник забезпечення її ефективності	2
3	Процес і методи управління підприємством	2
4	Організаційне проектування	2
5	Еволюція підприємства	2
6	Управлінські моделі	2
7	Управління підприємствами різних організаційно-правових форм.	2
8	Управління об'єднаннями підприємств	2
9	Системи функціонального менеджменту	2
10	Управління організаційними конфліктами	2
11	Основи антикризового управління.	2
12	Управління ризикозахищеністю підприємства	2
13	Системи інформаційного забезпечення менеджменту організації	2
14	Діагностика управління організацією	2
15	Результативність та ефективність системи менеджменту	2
Разом		30

4. Темы самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Функції менеджменту: аналіз взаємозв'язків і практичне застосування в організації.	12
2	Класична теорія менеджменту: школа наукового управління; адміністративна школа управління.	12
3	Неокласична теорія менеджменту: школа поведінки та школа людських стосунків	12
4	Підходи до управління (процесний, системний, ситуаційний, проєктний).	14
5	Сучасні напрямки розвитку науки управління в Україні та за кордоном.	12
6	Моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна.	12
7	Стратегічне планування в організації: зміст, етапи, інструменти.	14
8	Організаційна культура і корпоративні цінності як фактори конкурентоспроможності.	17
Разом		105

5. Методи та засоби діагностики результатів навчання:

(вибрати необхідне чи доповнити)

- усне або письмове опитування;
- співбесіда;
- тестування;
- самооцінювання.

6. Методи навчання *(вибрати необхідне чи доповнити)*:

- метод проблемного навчання;
- метод практико-орієнтованого навчання;

- метод проєктного навчання;
- метод перевернутого класу, змішаного навчання;
- метод навчання через дослідження;
- метод навчальних дискусій та дебатів;
- метод командної роботи, мозкового штурму;
- метод гейміфікованого навчання.

7. Оцінювання результатів навчання.

Оцінювання знань здобувача вищої освіти відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національну оцінку згідно чинного «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України»

8.1. Розподіл балів за видами навчальної діяльності

Вид навчальної діяльності	Результати навчання	Оцінювання
<i>Модуль 1. Трудові відносини та їх регулювання</i>		
Практична робота 1.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Знати основні підходи до визначення поняття «управління»; сутність, функції та принципи управління; етапи розвитку науки управління та їхні характерні риси; основні школи та теорії управління (класична, поведінкова, кількісна, сучасні підходи). Уміти розрізняти різні наукові підходи до управління; аналізувати зміст та еволюцію управлінської думки; порівнювати основні теоретичні концепції управління; обґрунтовувати вибір управлінського підходу залежно від конкретної управлінської ситуації.	8
Самостійна робота 1.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Мати навички системного мислення щодо процесів управління; здатність критично оцінювати управлінські теорії та їхнє практичне застосування; усвідомлення значущості історичного розвитку управлінських ідей для сучасної практики менеджменту.	9
Практична робота 2.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Знати сутність і значення управлінського рішення в системі менеджменту; знати основні етапи процесу прийняття управлінських рішень; знати класифікацію управлінських рішень (за рівнем, умовами, характером); знати основні методи та моделі прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності. Уміти визначати проблеми, що потребують управлінського рішення; формулювати альтернативи та обґрунтовувати вибір оптимального варіанта рішення; застосовувати аналітичні, кількісні та евристичні методи в процесі прийняття рішень; оцінювати ефективність прийнятих управлінських рішень.	8
Самостійна робота 2.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Мати навички аналітичного мислення та навички раціонального обґрунтування управлінських дій; здатність приймати обґрунтовані рішення в умовах обмеженої інформації; відповідальність за прийняті управлінські рішення та їх наслідки в професійній діяльності.	9
Практична робота 3.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Знати поняття, властивості та види управлінської інформації; роль і значення інформації в управлінському процесі; основи теорії комунікацій в управлінні; види, канали та бар'єри	8

	управлінських комунікацій; сучасні інформаційні технології та засоби комунікації, що застосовуються в управлінні. Уміти організувати ефективний процес збору, обробки та передачі управлінської інформації; здійснювати аналіз інформаційних потоків в організації; будувати комунікаційні моделі в управлінні; виявляти та усувати комунікаційні бар'єри; застосовувати інформаційні системи для підтримки управлінських рішень.	
Самостійна робота 3.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Мати навички комунікативної компетентності у професійному середовищі; навички ефективної взаємодії в управлінських командах; здатність до критичного аналізу інформації та її адаптації до управлінських потреб; відповідальність за достовірність і своєчасність управлінської інформації.	10
Практична робота 4.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Знати основні підходи до управління групами та колективами; відмінності між поняттями «керівництво» та «лідерство»; стилі керівництва та лідерства, їх переваги й обмеження; чинники, що впливають на формування ефективної управлінської команди; роль інформації та комунікацій у побудові управлінських відносин; типи та канали комунікації, бар'єри комунікацій . Уміти аналізувати групову динаміку та визначати рольові позиції учасників; обирати та адаптувати стиль керівництва відповідно до ситуації; розв'язувати конфлікти в управлінських групах; організувати ефективну систему управлінських комунікацій; формувати та підтримувати довіру, мотивацію та злагоджену взаємодію в колективі.	8
Самостійна робота 4.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Мати навички лідерської поведінки в управлінських ситуаціях; комунікативну та емоційну компетентність у професійній діяльності; здатність до конструктивної взаємодії в команді; відповідальність за ефективне спілкування, передачу інформації та досягнення спільних управлінських цілей.	10
Модульна контрольна робота 1.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Знають і розуміють ключові поняття, категорії і принципи управління; основні етапи становлення та розвитку науки управління; процес прийняття управлінських рішень і типові підходи до нього; значення інформації та ефективних комунікацій в управлінській діяльності; особливості управління групами, стилі керівництва та лідерські підходи; уміють аналізувати управлінські ситуації та пропонувати обґрунтовані рішення; розпізнавати управлінські стилі, визначати ефективність комунікацій у колективі; застосовувати методи прийняття рішень в умовах невизначеності; будувати комунікаційні моделі, виявляти і долати бар'єри у спілкуванні; визначати типи лідерства та оцінювати їхню ефективність у груповій роботі.	30
Всього за модулем 1		100
Модуль 2. Регулювання трудової діяльності персоналу		
Лекція 5.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Знати сутність, мету та значення планування в системі управління організацією; основні види та рівні планування (стратегічне, тактичне, оперативне); етапи процесу планування; методи та інструменти планування діяльності організації; принципи	-

	ефективного планування	
Практична робота 5.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Уміти розробляти елементи стратегічних, тактичних і оперативних планів; формулювати цілі організації за SMART-критеріями; аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище організації для обґрунтування планів; використовувати відповідні методи планування (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, прогнозування тощо); оцінювати ефективність реалізації планів та вносити корективи	8
Самостійна робота 5.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Мати навички системного мислення щодо управління розвитком організації; стратегічне бачення та навички довгострокового прогнозування; здатність працювати з інформацією та приймати рішення на основі аналітичних даних; відповідальність за досягнення цілей організації відповідно до планів	9
Лекція 6.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Знати сутність та значення функції організації в системі управління; основні принципи організаційної побудови; типи організаційних структур управління (лінійна, функціональна, матрична, проектна тощо); взаємозв'язок між організаційною структурою та цілями організації; чинники, що впливають на побудову ефективної організаційної структури	-
Практична робота 6.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Уміти аналізувати та описувати організаційну структуру підприємства чи установи; визначати переваги та недоліки різних типів організаційних структур; формулювати посадові обов'язки та розподіляти повноваження й відповідальність; будувати організаційні схеми відповідно до функцій і завдань управління; адаптувати організаційну структуру до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі	8
Самостійна робота 6.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Мати навички структурного мислення в управлінні; здатність до оптимізації внутрішніх процесів шляхом ефективної організації праці; відповідальність за формування організаційної культури та сприятливого управлінського середовища; ініціативність у впровадженні організаційних змін для підвищення результативності	9
Лекція 7.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Розуміти сутність мотивації як управлінської функції, її роль у забезпеченні ефективної діяльності персоналу та досягненні цілей організації. Оцінювати основні теорії мотивації (зокрема, змістовні та процесуальні) та їхню практичну значущість для управлінської діяльності. Визначати мотиви поведінки працівників, аналізувати їх потреби, цінності, інтереси й очікування у контексті трудової діяльності	-
Практична робота 7.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Застосовувати інструменти мотиваційного менеджменту, такі як система матеріального та нематеріального стимулювання, моральне заохочення, кар'єрне зростання, участь в управлінні. Розробляти мотиваційні програми для різних категорій персоналу з урахуванням індивідуальних і групових особливостей	8
Самостійна	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12,	10

робота 7.	ПРН 13. Аналізувати ефективність мотиваційної політики у закладі або організації, формулювати рекомендації щодо її вдосконалення. Формувати власний стиль управління, орієнтований на мотиваційний підхід до роботи з підлеглими	
Лекція 8.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Розуміти сутність і значення контролю як важливої функції управління, його місце у загальній системі управлінського процесу. Знати основні типи, етапи та методи управлінського контролю, а також їх застосування в організаційній практиці	-
Практична робота 8.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Аналізувати об'єкти, суб'єкти й інструменти контролю в різних управлінських контекстах (внутрішній та зовнішній контроль, попередній, поточний, підсумковий). Визначати критерії та показники ефективності управління, розуміти взаємозв'язок між результатами контролю і якістю управлінських рішень	8
Самостійна робота 8.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Оцінювати результати управлінської діяльності на основі кількісних і якісних показників, формувати аналітичні висновки. Застосовувати контрольні інструменти для виявлення відхилень, аналізу причин неефективності та розробки коригувальних дій. Формувати навички розробки системи внутрішнього контролю в організації, спрямованої на досягнення стратегічних цілей	10
Модульна контрольна робота 2.	ПРН 1, ПРН 2, ПРН 3, ПРН 5, ПРН 6, ПРН 7, ПРН 10, ПРН 12, ПРН 13. Розуміти сутність і значення планування як ключової функції управління в організації. Вміти визначати види планів (стратегічні, тактичні, оперативні) та їх роль у досягненні цілей організації. Знати основні етапи процесу планування і застосовувати методи прогнозування. Володіти навичками розробки планів, у тому числі постановки цілей, формулювання завдань та визначення ресурсів. Аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність планування. Розуміти суть організації як управлінської функції, її роль у забезпеченні досягнення цілей підприємства. Вміти пояснювати структуру організації, типи організаційних структур та їх особливості. Знати принципи побудови організаційних систем і правила розподілу повноважень. Застосовувати знання щодо раціональної організації робочих процесів і взаємодії між підрозділами. Аналізувати ефективність організаційної структури і пропонувати шляхи її оптимізації. Знання і розуміння теоретичних основ мотивації, основних підходів, функцій та завдань мотиваційної діяльності в управлінні. Уміння аналізувати й порівнювати мотиваційні теорії (змістовні та процесуальні), визначати їхню практичну цінність у професійній діяльності менеджера. Навички розробки мотиваційних заходів для підвищення ефективності персоналу з урахуванням специфіки організації. Здатність аргументовано оцінювати вплив мотивації на результативність управлінських рішень. Знання видів, принципів, методів та етапів контролю в управлінській діяльності. Уміння застосовувати інструменти контролю для виявлення проблем та відхилень у роботі організації. Здатність визначати та оцінювати показники ефективності управління, здійснювати аналіз і пропонувати шляхи оптимізації управлінських процесів. Навички формування висновків щодо ефективності управлінської діяльності на основі конкретних контрольних даних.	30

Всього за модулем 2		100
Навчальна робота		$(M1 + M2)/2 * 0,7 \leq 70$
Екзамен		30
Всього за курс		$(\text{Навчальна робота} + \text{екзамен}) \leq 100$

8.2. Шкала оцінювання знань здобувача вищої освіти

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка за національною системою (екзамени/заліки)
90-100	відмінно
74-89	добре
60-73	задовільно
0-59	незадовільно

8.3. Політика оцінювання

Політика щодо дедлайнів та перескладання	роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається із дозволу лектора за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).
Політика щодо академічної доброчесності	списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т.ч. із використанням мобільних девайсів). Курсові роботи, реферати повинні мати коректні текстові посилання на використану літературу
Політика щодо відвідування	відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись індивідуально (в он-лайн формі за погодженням із деканом факультету)

8. Навчально-методичне забезпечення:

- електронний навчальний курс навчальної дисципліни (на навчальному порталі НУБіП України eLearn – <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3398>);
- посилання на цифрові освітні ресурси;
- підручники, навчальні посібники, практикуми;
- методичні матеріали щодо вивчення навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти денної та заочної форм здобуття вищої освіти;
- програма навчальної (виробничої) практики навчальної дисципліни (якщо вона передбачена навчальним планом).

9. Рекомендовані джерела інформації

1. Бай С. І., Самокиш О. В., Пащенко І. Н. Теорія організації: Курс лекцій URL: http://ktpu.kpi.ua/?page_id=155.
2. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
3. Виклюк М.І. Теорія організацій. Конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Львів : ЛНУ, 2021.

4. Менеджмент персоналу : Підручник / За заг. ред. проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ. 2023. 640 с.
5. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-ге вид., доп. й перер. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
6. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
7. Смірнова К.В. С 50 Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
9. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Острроверхов В. М., Надвичиний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

Допоміжна література

1. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. Економіка та суспільство. 2019. № 20. С. 142-148.
2. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89.
3. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Особливості функціонування системи недержавних страхових пенсійних фондів в Україні. Економічний форум. 2020. №1. С. 135-140.
4. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2020. №3. С. 138–142.
5. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. Економіка та суспільство. 2023. №54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>
6. Малевський Е.З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 25. Ч.1. С. 170-174.
7. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С. 24-32.
8. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. Економічний форум. 2019. № 1. С. 132-137.
9. Солоненко, Ю.; Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. С. 136-145. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848>
10. Фархшатова О.В. Антикризове управління сучасними промисловими підприємствами України за рахунок застосування стратегії системнорефлексивного

управління. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: «Економіка і управління», Том 30 (69). № , 2019, С. 181-185.

11. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208.

12. Shumilova I., Zolotukhina S., Apshay V., Shetelia N. (2020). Global cultural principles of forming the scientific worldview of applicants for higher education. *AD ALTA-journal of interdisciplinary research*. Т.: 11 Вип.: 1 Стор.: 10-14 Спец. випуск:

15. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18302/1/AD_ALTA_2021_11_1_XV_P052-055.pdf

13. Shumilova I., Zolotuhina S. Zelenska L. Sherstneva I. (2021). Public administration in the Northern Azov regions of education space during 1864-1918 years. *AD ALTA-journal of interdisciplinary research*. Т.: 11 Вип.: 18 Р. 6-10 URL : http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110118/papers/A_01.pdf

14. Shumilova I., Kubitskiy S., Bazeliuk V., Rudyk Y., Hrechanyk N., Rozhnova T., Prykhodkina N. (2023). The system of forming the emotional and ethical competence of the future education manager in the conditions of transformational changes. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research* Vol.13. Issue 2, Special Issue XXXVIII. Pp. 82-89. URL :

<https://ep3.nuwm.edu.ua/28469/1/KHAMSKA%20NELINA%20%20INNOVATIVE%20METHODS%20OF%20UPBRINGING%20PROCESS%20MANAGEMENT%20%281%29.pdf>

15. Shumilova I., Prykhodkina N., Volotovska T., Sholokh O., Cherezova I., Shust V. The system of formation of educational environment for the professional training of future education managers (in Ukrainian context). *AD ALTA-journal of interdisciplinary research*. 2024. Volume 14, Issue: 2, Special Issue XLIII, P. 6-10

16. Shumilova I.F. Social responsibility in educational management. Modern management: theories, concepts, implementation. Monograph. Editors: Marian Duczmal, Tetyana Nestorenko. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021, pp. 394. P. 244-252. URL : <file:///C:/Users/User/Downloads/WSZiA2021.pdf>

17. Шумілова І. Ф. Особистісно-діяльнісний та регіональний підходи в розкритті суті загальнокультурної підготовки менеджерів освіти на засадах провідництва. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 76. Т. 3. С. 178-183. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.76-3.32>

18. Шумілова І. Ф. Методологія дослідження загальнокультурної підготовки менеджерів освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 75. Т. 1. С. 41-51. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.75-3.30>; ISSN 1992-5786

19. Шумілова І. Ф. Методологічний задум навчання провідництву майбутніх менеджерів освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.].

Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 75. Т. 3. С. 153-159. DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.75-1.35>; ISSN 1992-5786

20. Шумілова І. Ф. Проєктування технології навчання провідництву майбутніх менеджерів освіти. [Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки](#). 2021. Вип. 1. С. 375-384. DOI <https://doi.org/10.31494/2412-9208-2021-1-1-375-384>

21. Шумілова І.Ф. Місія сучасних університетів як суб'єктів економіки знань. Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія. Том 14. № 3 (2023). С. 172-181. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog14\(3\).2023.172-181](http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog14(3).2023.172-181)

22. Шумілова І. Ф. Пріоритетні засади формування інноваційно-підприємницької компетентності майбутніх менеджерів освіти. Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія. Том 14. № 4 (2023). С. 148-158. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog14\(3\).2023.148-158](http://dx.doi.org/10.31548/hspedagog14(3).2023.148-158)

23. Управління освітньою діяльністю : навч. посібник/авт.-упоряд. Базелюк В.Г., Гречаник Н.І., Кубіцький С.О., Шумілова І.Ф. Ч. 1-2. К.: Міленіум, 2023. 402 с.+238 с.

24. Shumilova I.F. Social responsibility in educational management. Modern management: theories, concepts, implementation. Monograph. Editors: Marian Duczmal, Tetyana Nestorenko. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021, pp. 394. P. 244-252. URL : <file:///C:/Users/User/Downloads/WSZiA2021.pdf>

25. Shumilova I.F., Hrechanyk N. I., Kubiskyi S. O. Pedagogical prognostication of formation of innovative and entrepreneurial competence in future managers of education. Exploring the digital landscape: interdisciplinary perspectives : Monograph. Copyright by Academy of Silesia, Katowice. The University of Technology in Katowice Press 2024. P.77-87

26. Шумілова І.Ф. Культура провідництва (guidance) як соціальна роль освіти в Україні. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-10\(41\)-77-89](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-10(41)-77-89)

27. Шумілова І.Ф. Логістичний менеджмент в аграрному закладі освіти. [Philosophy and Governance](#) No. 3(7) (2025). DOI: [10.70651/3041-248X/2025.3.06](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.3.06)

28. Шумілова І.Ф. Стратегійний менеджмент та організаційне управління в аграрних закладах освіти. *Публічне управління і політика* № 2(6) (2025) DOI: [10.70651/3041-2498/2025.2.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.05)

29. Юхновська Ю.О. Удосконалення організаційної структури управління. Ефективна економіка. 2021. URL: www.economy.nayka.com.ua.