

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри
менеджменту та бізнесу
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.

ПОГОДЖЕНО
Проректор з навчально-методичної роботи

Каріна НЕМАШКАЛО



МЕНЕДЖМЕНТ 2
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань
Спеціальність
Освітній рівень
Освітня програма

07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент
перший (бакалаврський)
Бізнес-адміністрування

Статус дисципліни
Мова викладання, навчання та оцінювання

обов'язкова
українська

Розробники:
к.е.н., доцент

_____  Ольга МИРОНОВА


к.е.н., доцент

_____  Оксана НЕЧИПОРУК

Завідувач кафедри
менеджменту та бізнесу

_____  Тетяна ЛЕПЕЙКО

Гарант програми

_____  Ольга МИРОНОВА

Харків
2023

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент 2» спрямована на вивчення особливостей процесу прийняття управлінських рішень менеджерами на підприємствах, в організаціях, установах, на аналіз сутності процесу комунікацій під час управління компаніями, на сутність поняття лідерства, а також на оцінку ефективності управління організаціями.

У процесі навчання здобувачі отримують необхідні знання під час лекційних занять, виконують завдання щодо практичного застосування одержаних знань. Вивчення теоретичних положень навчальної дисципліни «Менеджмент 2» потребує закріплення їх за допомогою практичних і лабораторних занять і це складає значну частину дисципліни.

Метою навчальної дисципліни є засвоєння навичок щодо вирішення різних управлінських задач і виробничих ситуацій, у т.ч. в умовах недостатності інформації і часу.

Об'єкт навчальної дисципліни – процес управління підприємствами та його підрозділами.

Предметом навчальної дисципліни «Менеджмент 2» є засоби досягнення ефективності управлінської діяльності.

Завданнями навчальної дисципліни є:

вивчення сутності та основних видів управлінських рішень;

вивчення методів прийняття управлінських рішень на підприємствах;

набуття вмінь використання комунікацій у процесі управління;

вивчення сутності та основних стилів лідерства;

набуття знань щодо оцінки ефективності управлінської діяльності.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH3	ЗК4
	ЗК5
	ЗК9
	СК4
	СК5
	СК7
	СК12
PH7	СК1
	СК2

PH8	СК6
	СК7
	СК8
PH9	СК5
	СК8
PH10	ЗК4
	СК5
	СК7
	СК10
PH11	ЗК8
PH20	ЗК4
	ЗК5
	СК5

де ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;
ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;
ЗК9. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями;
СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації
СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;
СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними;
СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо;
СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом;
СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації;
СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;
РН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;
РН7. Виявляти навички організаційного проектування;
РН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;
РН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
РН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації;
РН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації;
РН20. Координувати аспекти діяльності бізнес-організацій, які сприяють ефективності її роботи.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Загальні засади практичного застосування прийомів та методів управління

Тема 1. Основи теорії прийняття управлінських рішень

Концепції та моделі прийняття рішень. Широке і вузьке розуміння категорії «прийняття рішень». Місце прийняття рішень у процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна.

Процес прийняття рішень. Інтуїтивно зрозуміла та раціональна технологія прийняття рішень. Етапи технології прийняття раціонального рішення: діагностика проблеми, накопичення інформації про проблему, створення альтернатив, оцінка альтернатив, прийняття рішення. Людські та організаційні фактори в процесі прийняття рішень. Індивідуальне та групове прийняття рішень (модель Р. Роскіна, модель Врума-Джеттона, модель Врума-Яго).

Методи творчого пошуку альтернатив. Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Методи індивідуального творчого пошуку альтернатив. Методи колективного творчого пошуку альтернатив. Методи активізації творчого пошуку альтернативних варіантів.

Особливості прийняття управлінських рішень під час воєнного часу та в повоєнний період.

Тема 2. Методи обґрунтування управлінських рішень

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та галузі застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів і методів математичного програмування.

Інструменти обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутнісна характеристика методу «платіжна матриця». Побудова «дерева рішень» та вибір оптимального варіанту.

Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Теоретико-ігрові методи. Критерії теорії статистичних рішень: песимізм, оптимізм, коефіцієнт оптимізму, Лапласа. Методи теорії ігор. Експертні методи прийняття рішень: метод простого ранжування, ваговий метод.

Тема 3. Лідерство

Поняття та сутність лідерства. Співвідношення категорій «вплив», «влада», «залежність», «лідерство». Класифікація джерел живлення в організації Г. Френча та Б. Равена. Модель джерел влади К. Гейтса. Лідерство як механізм з'єднання різних джерел влади. Порівняльна характеристика менеджера та лідера.

Теорія рис лідерства. Основна ідея і завдання підходу до вивчення лідерства з позицій рис. Шкала найважливіших характеристик лідера за Ч. Гізеллі. Класифікація рис успішних менеджерів за Р. Стогділом. Основні результати досліджень рисової теорії лідерства.

Поведінкові теорії лідерства. Терміни «стиль керівництва» та «діапазон стилів керівництва». «Теорія Х» і «Теорія Y» Д. МакГрегора. Авторитарний і демократичний стилі управління. Концепція трьох стилів управління К. Левіна. Двофакторна модель лідерства вчених Університету штату Огайо (США). Концепція лідерства Р. Лайкерта. Модель типів лідерства Р. Блейка та Дж. Мутона. Висновки з дослідження поведінкових теорій лідерства.

Контингентні теорії лідерства. Загальна характеристика ситуаційного підходу до лідерства. Континуум лідерства Танненбаум-Шмідта. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі та К. Бланшара. Модель шлях-ціль Гаусса-Мітчелла. Основні досягнення ситуаційного підходу до вивчення лідерства.

Сучасні концепції лідерства. Сучасні підходи до лідерства як поєднання традиційного та контингентного підходів. Поняття атрибутивного лідерства. Модель харизматичного лідерства. Концепція трансформаційного лідерства. Інтерактивні та сервісні керівники. Лідерство у воєнний час.

Тема 4. Комунікації в управлінні

Поняття і процес спілкування. Поняття «комунікація» та її роль в управлінні організацією. Елементи комунікації (відправник, отримувач, повідомлення, канал зв'язку, комунікаційний ефект). Модель комунікаційного процесу. Зміст основних етапів комунікаційного процесу (формулювання концепції комунікації, кодування, передача повідомлень по каналах комунікації, декодування, інтерпретація та оцінка повідомлення, зворотний зв'язок).

Міжособистісні та організаційні комунікації. Поняття «міжособистісних» та «організаційних» комунікацій. Усне, письмове та невербальне спілкування, їх форми, переваги та недоліки. Офіційні та неформальні організаційні комунікації. Види формальних комунікацій: висхідні, низхідні, бічні. Роль неформальних комунікацій в системі управління. Поняття «комунікаційна мережа». Види мереж зв'язку в групах. Централізовані та децентралізовані мережі зв'язку. Модель вибору типу мережі зв'язку в групі. Неформальні комунікаційні мережі. Відкрите спілкування та діалог.

Управління організаційними комунікаціями. Індивідуальні бар'єри ефективного спілкування. Організаційні комунікаційні бар'єри. Шляхи подолання бар'єрів ефективною комунікації. Модель вибору стилю спілкування. Розвиток індивідуальних комунікативних навичок.

Тема 5. Ефективність управління

Ефективність діяльності організації. Поняття «організаційна ефективність». Видова класифікація організаційної ефективності: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна. Особливості оцінювання діяльності організації.

Концепції визначення ефективності управління: цільова, системна, на основі балансу інтересів, функціональна та композиційна. Критерії ефективності управління організацією відповідно до цих концепцій.

Оцінки діяльності керівництва: інтегральні, за рівнями та часові. Критерії ефективності управлінської діяльності за різними підходами до оцінки

ефективності менеджменту.

Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Перелік практичних (семінарських), лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських), лабораторних занять / завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1.	Практичне заняття на тему: «Виявлення факторів для прийняття управлінських рішень»
Тема 1. Завдання 2.	Практичне заняття на тему: «Аналіз можливих альтернатив рішення проблемних ситуацій»
Тема 2. Завдання 3.	Практичне заняття на тему: «Проведення розрахунків прибутковості альтернатив з використанням різних моделей прийняття управлінських рішень»
Тема 2. Завдання 4.	Лабораторне заняття на тему: «Добір критеріїв до оцінки альтернатив рішення проблемних ситуацій»
Тема 2. Завдання 5.	Лабораторне заняття на тему: «Вибір оптимального рішення та прогнозування можливих результатів»
Тема 3. Завдання 6.	Практичне (семінарське) заняття на тему: «Стилі управління в умовах різних виробничих ситуацій»
Тема 3. Завдання 7.	Лабораторне заняття на тему: «Порівняльний аналіз стилів лідерства»
Тема 4. Завдання 8.	Практичне (семінарське) заняття на тему: «Використання мови поз, жестів, інтонації в управлінських комунікаціях»
Тема 4. Завдання 9.	Практичне (семінарське) заняття на тему: «Роль комунікацій в системі управління організацією»
Тема 4. Завдання 10.	Лабораторне заняття на тему: «Застосування методів рольової поведінки в залежності від виробничої ситуації»
Тема 5. Завдання 11.	Практичне заняття на тему: «Вибір критеріїв оцінки ефективності управлінських проектів»
Тема 5. Завдання 12.	Лабораторне заняття на тему: «Розрахунок прибутковості управлінських рішень»
Тема 5. Завдання 13	Лабораторне заняття на тему: «Розрахунок показників ефективності діяльності організації»

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми та / або завдання	Зміст
Теми 1 – 5.	Вивчення лекційного матеріалу, підбір та огляд літературних джерел та нормативної бази України
Теми 1 – 5.	Підготовка до практичних (семінарських) та лабораторних занять
Теми 1 – 5.	Виконання завдань за темами
Теми 3, 4.	Підготовка презентацій
Теми 1 – 5.	Підготовка до експрес-опитувань
Теми 1 – 5.	Підготовка до письмових контрольних робіт
Теми 1 – 5.	Підготовка до екзамену

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських), лабораторних занять та годин самостійної роботи наведено у робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни «Менеджмент 2» для реалізації визначених компетентностей освітньої програми та активізації освітнього процесу на лекційних/практичних заняттях передбачено застосування наступних методів навчання та викладання: лекції-дискусії (теми 1 – 5), робота в групах (теми 1, 2, 3), ділові ігри (теми 2, 4, 5), ситуаційні завдання (теми 2 – 5), семінари-дискусії та презентації (тема 3, 4).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує накопичувальну (100-бальну) систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Система оцінювання сформованих компетентностей у здобувачів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні та лабораторні заняття, а також виконання самостійної роботи.

Контрольні заходи оцінювання включають:

Поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних та лабораторних занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачеві скласти екзамен, – 35 балів);

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувачів вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формі семестрового екзамену (іспиту). Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: доповідь на семінарах з використанням презентації (кількість балів – 8 (дві доповіді протягом семестру, максимальна кількість балів – 16), завдання за темами (кількість балів – 5 (два завдання протягом семестру, максимальна кількість балів – 10), експрес опитування (кількість балів – 5 (два експрес-опитування протягом семестру, максимальна кількість балів – 10), письмові контрольні роботи (кількість балів – 12 (дві контрольні роботи протягом семестру, максимальна кількість балів – 24).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Навчальна дисципліна «МЕНЕДЖМЕНТ 2»

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ 1

Завдання 1 (тестове) (10 балів)

1. Основна перевага аналітичного прийняття рішень над інтуїтивним полягає в тому, що:

- а) розглядається більше варіантів (альтернатив);
- б) рішення приймається швидше;
- в) аналітичні методи допомагають порівняти варіанти та обґрунтувати оптимальне рішення;
- г) не потрібні складні навички прийняття рішень.

2. Який стиль керівництва характеризується дуже низькою свободою підлеглих у прийнятті рішень:

- а) демократичний стиль;

- б) ліберальний стиль;
- в) автократичний стиль;
- г) жорсткий стиль?

3. Процес прийняття рішення починається з:

- а) розробка місії компанії;
- б) встановлення управлінських цілей;
- в) визначення проблеми;
- г) визначення особи, відповідальної за прийняття рішень;
- д) визначення функціональних сфер, на які поширюється рішення.

4. Керівники середньої ланки можуть повідомляти:

- а) вгору;
- б) вниз;
- в) обидва варіанти правильні;
- г) усі варіанти неправильні.

5. Лідерство - це:

- а) право вирішувати, спрямовувати та координувати послідовників до спільної мети;
- б) керівна посада в компанії;
- в) здатність домагатися бажаних дій від групи або послідовників добровільно без застосування примусу;
- г) будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку, ставлення, почуття тощо іншого індивіда.

6. Сфера корпоративного управління, спрямована на забезпечення інтересів власників шляхом здійснення нагляду за управлінням організацією, називається:

- а) топ-менеджмент;
- б) керування;
- в) управління;
- г) контроль.

7. Г. Саймон стверджував, що в реальній практиці прийняття рішень менеджери (виберіть декілька варіантів):

- а) вміють враховувати всі основні фактори середовища, що впливають на проблему;
- б) прагнуть вибрати оптимальне рішення (максимізувати вигоди та мінімізувати втрати від свого вибору);
- в) прагнуть знайти задовільне рішення;
- г) здатні передбачити всі основні наслідки рішення.

8. Персонал невеликої компанії наведено нижче. Виберіть тих із них, хто бере участь у горизонтальному розподілі управлінської праці (виберіть декілька):

- а) директор;
- б) бухгалтер;
- в) начальник відділу збуту;
- г) 2 менеджери з продажу;
- д) начальник виробничого відділу;
- е) 6 робітників.

9. Основною фінансовою метою будь-якого бізнесу є:

- а) платити податки;
- б) максимізувати прибуток;
- в) максимізувати дохід;

в) контролювати працівників.

10. Які результати може генерувати автомобільна компанія (виберіть декілька):

- а) гроші постачальникам;
- б) двигуни автомобілів;
- в) готові автомобілі;
- г) робоча сила;
- д) забруднення?

Завдання 2 (діагностичне). (12 балів)

Фірма має прибуток 4,5 млн грн. Керівництво компанії розглядає можливість використати ці кошти для збільшення розвитку компанії.

Існує кілька варіантів використання коштів:

1. вкласти гроші в банк на рік під 24% річних;
2. інвестувати в зростання компанії (прибуток становитиме 7% на рік, ймовірність прибутку 81%), а з ймовірністю 9% можна втратити 7% інвестованого капіталу.
3. використовувати кошти для зміцнення та розвитку власного виробництва. Підприємство випускає два види продукції (А і Б). Вихід продукту А 16 млн. грн., п. Б - 24 млн. грн. грн. Загальна вартість виробу А становить 11 млн. грн. Загальна вартість виробу Б - 17 млн. грн. грн. Керівництво підприємства має намір спрямувати кошти на модернізацію виробництва та підвищення якості продукції. Такі події підвищать ціну на товар А на 4%, продукт Б на 4,5%. Виробництво в натуральному вираженні не змінилося.

Визначити найбільш прийнятний спосіб інвестування.

Завдання 3 (евристичне) (18 балів)

Компанія виробляє 5000 комп'ютерів на місяць.

Щоб протистояти конкурентам, топ-менеджери повинні зробити вибір з наступних варіантів:

1. знизити ціну на 10%, що знизило б віддачу від кожного комп'ютера з 1300 до 1200 доларів США.
2. збільшення реклами для збільшення збутової мережі організації. Витрати на рекламу на одиницю зростуть зі 100 до 150 доларів США, а витрати на маркетинг на одиницю – з 250 до 320 доларів США.

Завдання: визначити фактори та критерії прийняття рішень, скласти список альтернатив, побудувати дерево рішень і прийняти одне (найкраще) рішення.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу. Протокол №__ від _____ р.

Екзаменатор

к.е.н., доц. Оксана НЕЧИПОРУК

Зав. кафедрою

д.е.н., проф. Тетяна ЛЕПЕЙКО

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (тестове). (10 балів)

За кожний правильний тест, – 1 бал.

Завдання 2 (діагностичне). (12 балів)

3 – визначення прибутку компанії за першою альтернативою;

3 – визначення прибутку компанії за другою альтернативою;

3 – визначення прибутку компанії за третьою альтернативою;

3 – висновок та обґрунтування управлінського рішення.

Завдання 3 (евристичне). (18 балів)

2 – визначення алгоритму рішення завдання;

2 – розрахунок показників за першою альтернативою;

2 – розрахунок показників за другою альтернативою;

3 – визначення факторів і критеріїв прийняття рішень;

2 – скласти список альтернатив;

5 – побудувати дерево рішень та провести відповідні розрахунки;

2 – зробити висновок

Рекомендована література

Основна

1. Менеджмент [Електронний ресурс] : навчально-практичний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець; за заг. ред. В. В. Ушкальова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 392 с. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>

2. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І.А. Грузіна, І.О. Кінас, І.М. Перерва [та ін.]; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – Електрон. текстові дан. (1,25 МБ). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 137 с. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27798>

Додаткова

3. Кривобок К. В. Концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислових підприємств в умовах невизначеності / К. В. Кривобок // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т. 7. – № 2. – С. 190-199. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28115>

4. Самоменеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало [та ін.]; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. - Електрон. текстові дан. (1,29 МБ). - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. - 149 с. : іл. - Загол. з титул. екрану. - Бібліогр.: с. 136-144. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26376>.

5. Кривобок К. В. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій / К. В. Кривобок, Ю. М. Котельникова, І. О. Кінас // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. Всеукраїнський науковий журнал. - 2023. - № 1-2. – С. 18 – 24. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29758>.

6. Перерва І. М. Стили керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства / І. М. Перерва // Бізнес Інформ. - 2023. - №2. - С. 241–248. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29518>.

7. Лепейко Т. І. Мотиваційний вплив в системі елементів організаційної культури підприємства / Т. І. Лепейко, Д. Д. Янієва // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Харків –Торунь, 16 квіт. 2021 р. – Днепр: Середняк Т. К., 2021. – С. 38–40. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25947>.

8. Мельник А.О. Немонетарна мотивація персоналу в кризових умовах / А. О. Мельник // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. – Харків : ФОП Панов А. М., 2020. – С. 45–46. – Режим доступу : <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23577>.