

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

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
на засіданні кафедри  
менеджменту, бізнесу і  
адміністрування  
Протокол № 11 від 13.01.2025 р.



Василь ОТЕНКО

**СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)**

Галузь знань **07 Управління та адміністрування**  
Спеціальність **073 Менеджмент**  
Освітній рівень **перший (бакалаврський)**  
Освітня програма **Менеджмент креативних індустрій**


Статус дисципліни **вибіркова**  
Мова викладання, навчання та оцінювання **українська**

Розробники програми:  
к.е.н., доцент

  
\_\_\_\_\_

Сергій ВАСИЛИК

к.е.н., доцент

  
\_\_\_\_\_

Ольга ПОДОЛЬСЬКА

Завідувач кафедри  
менеджменту, бізнесу і  
адміністрування

  
\_\_\_\_\_

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Гарант програми

  
\_\_\_\_\_

Каріна НЕМАШКАЛО

Харків  
2025

## ВСТУП

Програма вивчення навчальної дисципліни «Сучасні інструменти менеджменту» розглядає системне бачення сучасних підходів до управління організаціями й бізнес-процесами. Навчальна дисципліна «Сучасні інструменти менеджменту» належить до циклу вибіркових дисциплін підготовки бакалаврів.

В умовах глобальних трансформацій світових економік, цифровізації, нестабільності ринків, пандемій та геополітичних викликів підприємницька діяльність пов'язана з підвищеним рівнем ризику, особливо на початкових етапах створення та розвитку бізнесу.

Водночас застосування сучасних інструментів менеджменту, таких як гнучкі методології управління, дизайн-мислення, Lean-підходи, управління проектами та бізнес-моделювання, дає змогу підприємцям і менеджерам швидко тестувати нові бізнес-ідеї, управлінські рішення та бізнес-моделі. У разі отримання негативного результату ці інструменти дозволяють оперативно адаптувати стратегію, змінити підхід або переформатувати бізнес-модель без значних втрат ресурсів.

Актуальність дисципліни зумовлена потребою формування у здобувачів вищої освіти навичок ефективного управління в умовах динамічного середовища, обмежених ресурсів та високого рівня невизначеності. Для молодих підприємців і майбутніх менеджерів надзвичайно важливо якомога раніше набути практичного досвіду використання сучасних управлінських інструментів, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку праці та успішній реалізації професійної діяльності.

Метою викладання дисципліни є: формування системи знань та практичних навичок у галузі сучасних управлінських підходів та інструментів.

Завданнями навчальної дисципліни є:

розуміння компонентів бізнес-екосистеми та принципів їх управління;

застосування відповідних інструментів управління командою на різних етапах розвитку команди;

володіння інструментами дизайн-мислення;

володіння інструментами для формування та валідації сучасної бізнес-моделі.

застосування інструментів, що використовуються у фандрейзингу.

Предметом дисципліни є теоретичні концепції та методологія управління.

Об'єктом навчальної дисципліни є процес застосування сучасних інструментів менеджменту у професійній діяльності.

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні концепції та методологія управління.

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

**Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна**

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH3	ЗК12, СК3, СК4
PH4	ЗК8, СК10, СК12
PH5	ЗК11, ЗК12, СК1, СК3, СК4
PH6	СК3, СК10, СК12, СК17
PH7	ЗК12, СК1, СК2, СК4, СК17
PH8	СК1, СК2, СК8, СК17
PH9	ЗК12
PH10	ЗК4, ЗК11, СК7
PH11	СК16
PH12	СК7
PH16	ЗК5, ЗК12, СК8, СК12
PH17	СК7, СК17
PH18	ЗК5, ЗК8, ЗК10, СК7, СК12, СК16, СК17
PH19	СК7, СК17
PH20	ЗК5, СК3, СК5, СК7
PH21	СК2, СК12, СК16, СК17

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.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

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.

СК16. Здатність демонструвати базові навички креативного та критичного мислення.

СК17. Здатність здійснювати управління креативними проєктами з урахуванням ресурсних обмежень та умов невизначеності в організаціях креативного сектору.

РН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

РН4. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень.

РН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

РН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

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.

РН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

РН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

РН18. Оцінювати можливості використання технологій для оптимізації ефективності бізнесу.

РН19. Демонструвати навички аналізу та синтезу інформації, пристосовуючи їх для аналізу та вирішення проблем в різних галузях бізнесу та менеджменту.

РН20. Координувати аспекти діяльності організацій креативного сектору, які сприяють ефективності їх роботи.

РН21. Демонструвати здатність здійснювати управління креативними проєктами на всіх етапах їх життєвого циклу шляхом застосування методів

генерації та оцінювання ідей, планування, реалізації й контролю проєктних рішень, з урахуванням ресурсних обмежень, ризиків та умов невизначеності у сфері креативних індустрій.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Змістовий модуль 1. Інструменти пошуку бізнес-моделей та управління вирішенням проблем.**

### **Тема 1. Бізнес-екосистема.**

Зміст та особливості бізнес-екосистеми як сучасної форми організації підприємницької діяльності. Взаємозв'язки між учасниками бізнес-екосистеми та їхня роль у створенні спільної цінності.

Характеристика ключових компонентів бізнес-екосистеми: компаній, клієнтів, постачальників, партнерів, регуляторів та інноваційних структур. Основні принципи формування ефективних відносин між елементами бізнес-екосистеми.

Механізми управління взаємодією учасників, забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності в умовах динамічного середовища.

### **Тема 2. Дизайн-мислення.**

Сутність креативного мислення як важливої складової сучасного управлінського підходу. Значення дизайн-мислення для генерації інноваційних рішень у бізнесі та менеджменті.

Етапи процесу дизайн-мислення: емпатія, формулювання проблеми, генерація ідей, прототипування та тестування. Практичне застосування інструментів дизайн-мислення для вирішення управлінських проблем, розробки нових продуктів і послуг, удосконалення клієнтського досвіду та впровадження інноваційних стратегій.

### **Тема 3. Сучасні бізнес-моделі.**

Зміст і значення концепції бізнес-моделі як основи організації підприємницької діяльності в сучасному середовищі. Характеристика основних компонентів бізнес-моделі, що визначають логіку створення, доставки та отримання цінності.

Огляд популярних типів сучасних бізнес-моделей, зокрема платформених, підпискових, фріміум, ліцензійних та змішаних форматів. Процес розробки ефективної бізнес-моделі з урахуванням ринкових умов, поведінки споживачів і технологічних трендів.

### **Тема 4. Бізнес-модель Canvas.**

Бізнес-модель як ефективний інструмент стратегічного управління, що дозволяє підприємцям і менеджерам структурувати та візуалізувати ключові елементи діяльності компанії.

Особливості підходу Business Model Canvas як універсального шаблону для опису бізнес-моделі, що охоплює дев'ять основних блоків: ціннісну пропозицію, сегменти споживачів, канали збуту, відносини з клієнтами, джерела доходів, ключові види діяльності, ресурси, партнерів і структуру витрат.

Практичне застосування інструменту для розробки, тестування та вдосконалення бізнес-ідей у різних сферах підприємницької діяльності.

## **Змістовий модуль 2. Інструменти управління валідацією бізнес-моделей.**

### **Тема 5. Інструменти управління командою.**

Поняття команди як об'єднання людей з різними компетенціями, які спільно працюють над досягненням спільної мети.

Характеристика основних етапів розвитку команди: формування, конфлікт, нормування, продуктивність і завершення. Визначення особливостей кожного етапу та викликів, що виникають у процесі командної взаємодії.

Огляд управлінських інструментів, які доцільно застосовувати на різних етапах життєвого циклу команди для підвищення її ефективності, зокрема інструментів комунікації, мотивації, делегування, зворотного зв'язку та оцінювання результатів командної роботи.

### **Тема 6. Інструменти управління для оцінки ринку та роботи з клієнтами.**

Сучасні підходи до управління взаємовідносинами з клієнтами як ключовий елемент формування лояльності, підвищення задоволеності споживачів і забезпечення стабільного зростання бізнесу.

Роль CRM-систем (Customer Relationship Management) у зборі, аналізі та використанні даних про клієнтів для персоналізації сервісу, автоматизації продажів і покращення обслуговування. Поняття ERM (Enterprise Relationship Management) як розширеного підходу до управління відносинами не лише з клієнтами, а й з усіма зацікавленими сторонами.

Методи оцінки ринку, зокрема аналіз цільової аудиторії, конкурентного середовища, вивчення споживчих потреб, трендів і рівня попиту, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення.

### **Тема 7. Основи інвестування та фінансів у бізнесі.**

Загальні уявлення про фінансову основу підприємницької діяльності та роль інвестування в розвитку бізнесу.

Огляд венчурного ринку як середовища для фінансування інноваційних проєктів, з акцентом на динаміку стартапів, фондів та акселераторів.

Характеристика основних типів інвесторів бізнес-ангелів, венчурних капіталістів, стратегічних партнерів, приватних фондів та форм інвестицій, включаючи прямі, боргові, грантові й змішані.

Розгляд підходів до залучення інвестицій: підготовка інвестиційної пропозиції, розробка фінансової моделі, презентація бізнесу (pitching). Основи управління відносинами з інвесторами, побудова довіри, звітність і забезпечення прозорості комунікації.

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

Таблиця 2

### Перелік практичних (семінарських) занять / завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1.	Управління взаємодією бізнесу з його екосистемою
Тема 2. Завдання 2.	Застосування інструментів дизайн-мислення, що використовуються у вирішенні управлінських проблем
Тема 3. Завдання 3.	Порівняння сучасних бізнес-моделей. Тематичне дослідження популярних бізнес-моделей
Тема 4. Завдання 4.	Розробка канви бізнес-моделі
Тема 5. Завдання 5.	Формування команди
Тема 6. Завдання 6.	Застосування інструментів, що використовуються в управлінні взаємовідносинами з клієнтами
Тема 7. Завдання 7.	Інструменти, що використовуються для підготовки до пітчінгу

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та/або завдання	Зміст
Теми 1-7	Пошук, відбір та огляд літератури на задану тему
Теми 1-7	Підготовка до експрес-тесту
Теми 1-7	Підготовка до практичних (семінарських) занять
Теми 1-7	Виконання презентації
Теми 1-7	Підготовка до іспиту

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

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни «для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Лекції-дискусії (теми 1 – 7), робота в малих групах (теми 2 – 7), презентації (теми 2 – 7), візуалізації (теми 1 – 7), різноманітні індивідуальні (теми 1 – 7) та групові (теми 1, 2, 6) роботи.

Під час лекцій та практичних занять використовуються такі методи навчання: пояснювально-ілюстративний, проблемного викладання, частково-пошуковий, дослідницький.

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

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

**Поточний контроль** здійснюється під час лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретного завдання та оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю у вигляді екзамену (іспиту): максимальна кількість балів - 60; мінімально необхідна кількість балів - 35.

**Підсумковий контроль включає поточний контроль та екзамен.**

**Семестровий контроль** здійснюється у формі семестрового екзамену.

Максимальна кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати під час екзамену - 40 балів. Мінімальна кількість балів, за якої екзамен вважається складеним, становить 25 балів.

**Підсумкова оцінка** за дисципліну визначається:

– для дисциплін з екзаменаційною формою підсумкова оцінка складається з суми всіх балів, отриманих під час поточного контролю та екзаменаційної оцінки.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: експрес-тести (оцінюється у 8 балів (два експрес-тести протягом семестру – загальна максимальна кількість балів – 16)); компетентнісно-орієнтовані завдання за темами (чотири компетентнісно-орієнтованих завдання по 6 балів кожне, загальна максимальна кількість балів – 24); презентація індивідуального завдання (оцінюється в 20 балів).

Семестровий контроль: Оцінювання включає екзамен (40 балів).

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в технологічній карті з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання.

### Приклад екзаменаційного білета

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА  
КУЗНЕЦЯ

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти  
Спеціальність D3

Освітньо-професійна програма Менеджмент креативних індустрій  
Навчальна дисципліна «Сучасні інструменти менеджменту»

***Теоретичні тести 1. Дайте відповідь на питання тесту (1 бал).***

1. Бізнес-екосистема — це:
  - А) сукупність внутрішніх підрозділів компанії
  - Б) система взаємодії бізнесу з державними органами
  - В) мережа взаємопов'язаних учасників, що спільно створюють цінність
  - Г) форма монопольного ринку
2. Який елемент не належить до бізнес-екосистеми?
  - А) Клієнти
  - Б) Партнери
  - В) Конкуренти
  - Г) Особисті вподобання керівника
3. Основною метою дизайн-мислення є:
  - А) зниження витрат будь-якою ціною
  - Б) створення рішень, орієнтованих на потреби користувача
  - В) формалізація управлінських процесів
  - Г) жорстке стратегічне планування
4. Який етап є початковим у процесі дизайн-мислення?
  - А) Прототипування
  - Б) Генерація ідей
  - В) Емпатія
  - Г) Тестування
5. Бізнес-модель описує:
  - А) організаційну структуру підприємства
  - Б) логіку створення, доставки та отримання цінності
  - В) систему управління персоналом
  - Г) фінансову звітність компанії
6. Який інструмент найчастіше використовується для візуалізації бізнес-моделі?
  - А) SWOT-аналіз
  - Б) PEST-аналіз
  - В) Business Model Canvas
  - Г) KPI
7. До етапів розвитку команди належить:
  - А) Контроль
  - Б) Конкуренція
  - В) Формування
  - Г) Адміністрування
8. Який управлінський інструмент є найбільш ефективним на етапі конфлікту в команді?
  - А) Ігнорування проблеми
  - Б) Посилення контролю
  - В) Комунікація та зворотний зв'язок
  - Г) Формалізація звітності
9. CRM-система використовується для:
  - А) управління виробничими процесами

- Б) автоматизації бухгалтерського обліку
  - В) управління взаємовідносинами з клієнтами
  - Г) оцінки фінансових ризиків
10. До методів оцінки ринку належить:
- А) Аналіз цільової аудиторії
  - Б) Делегування повноважень
  - В) Мотивація персоналу
  - Г) Корпоративна культура
11. Венчурні інвестиції, як правило, спрямовані на:
- А) стабільні компанії з мінімальним ризиком
  - Б) інноваційні проєкти з високим потенціалом зростання
  - В) державні підприємства
  - Г) виключно соціальні проєкти
12. Бізнес-ангел — це:
- А) державний інвестор
  - Б) менеджер компанії
  - В) приватний інвестор, який вкладає кошти на ранніх стадіях бізнесу
  - Г) фінансовий консультант
13. Pitching — це:
- А) внутрішня нарада команди
  - Б) процес управління фінансами
  - В) презентація бізнес-ідеї інвесторам
  - Г) аналіз конкурентів
14. Управління відносинами з інвесторами передбачає:
- А) приховування фінансової інформації
  - Б) одноразову комунікацію
  - В) прозорість, звітність і довгострокову співпрацю
  - Г) повну автономність бізнесу

### *Діагностичне завдання (12 балів)*

#### **Кейс «Стартап у бізнес-екосистемі».**

Стартап у сфері креативних індустрій планує вийти на ринок, співпрацюючи з платформою-партнером, маркетинговою агенцією та інвестором. Виникають труднощі у визначенні ролей учасників екосистеми та виборі ефективної бізнес-моделі.

#### **Завдання:**

1. Охарактеризувати основних учасників бізнес-екосистеми стартапу.
2. Запропонувати доцільну бізнес-модель для виходу на ринок.
3. Визначити управлінські інструменти для координації взаємодії з партнерами.

### *Евристичне завдання (14 балів)*

Команда креативного проєкту перебуває на етапі активного зростання, однак стикається з проблемами внутрішньої комунікації, зниження мотивації та нечітким розумінням ціннісної пропозиції для клієнтів. Запропонуйте комплекс сучасних інструментів менеджменту (дизайн-мислення, Canvas, CRM, інструменти управління командою), які дозволять стабілізувати роботу команди, уточнити бізнес-модель та покращити взаємодію з клієнтами.

#### **Критерії оцінювання**

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

**Теоретичні тести** (максимальна кількість балів - 14).

Тестові завдання складаються з 14 тестів. За кожну правильну відповідь нараховується **1 бал**.

**Діагностичне завдання** (максимальна оцінка - 12 балів).

**10 – 12 балів** ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та вміння орієнтуватися в ньому, свідоме застосування знань для вирішення практичних ситуацій. При виконанні діагностичних завдань здобувач вищої освіти повинен зробити правильні висновки щодо запропонованої ситуації та сформулювати власну рекомендацію щодо вдосконалення проблеми. Оформлення виконаного завдання має бути охайним.

**7 – 9 балів** ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та вміння орієнтуватися в ньому, свідоме застосування знань для розв'язання задачі. Оформлення виконаного завдання має бути охайним.

**4 – 6 балів** ставиться за часткове вміння застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань, якщо завдання виконано частково; відповіді здобувача вищої освіти демонструють розуміння основних матеріальних положень курсу.

**1 – 3 балів** ставиться за засвоєння більшої частини матеріалу, однак, якщо виконує завдання без достатнього розуміння застосування навчальних матеріалів і не може правильно виконати всі завдання.

**0 балів** ставиться за невиконання завдання в цілому.

**Евристичне завдання** (максимальна кількість балів - 14).

**12 – 14 балів** ставиться за глибокі знання програмного матеріалу, застосування для відповіді не тільки рекомендованої, а й додаткової літератури та творчий підхід, чітке володіння поняттями, методами, прийомами, інструментами, вміння використовувати їх для вирішення конкретних практичних завдань, розв'язання виробничих ситуацій. При виконанні евристичного завдання здобувача вищої освіти повинен надати виробничий варіант запропонованого рішення по ситуації і зробити відповідні висновки. Питання для проектування повинні бути чіткими, логічними та послідовними.

**9 – 11 балів** ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та вміння орієнтуватися в ньому, свідоме застосування знань для розв'язання евристичної задачі, якщо виконані всі вимоги, передбачені для оцінки «8 балів» за наявності несуттєвих помилок (тобто підхід до розв'язання задачі вірний, але допущені неточності в розрахунках окремих параметрів), або не зовсім повне оформлення результатів, отриманих при розв'язанні задачі. Оформлення виконаного завдання має бути охайним.

**6 – 8 балів** ставиться за вміння застосовувати теоретичні знання для розв'язання евристичної задачі, якщо більшість завдань виконано, а відповідь здобувача вищої освіти продемонструвала розуміння понятійного матеріалу навчальної дисципліни.

**3 – 5 балів** ставиться за засвоєння більшої частини матеріалу, однак, якщо здобувач вищої освіти виконує евристичне завдання без достатнього розуміння використання навчальних матеріалів і не може правильно виконати всі завдання.

**1 – 2 балів** ставиться за часткове вміння застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань, за незасвоєння великого матеріалу, якщо здобувач вищої освіти не може правильно виконати завдання, стикається з багатьма труднощами при аналізі економічних явищ і процесів.

**0 балів** ставиться за невиконання завдання в цілому.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Васильєва Т. А., Прийменко С. А. Сучасні концепції та інструменти менеджменту: навчальний посібник. – Суми: СумДУ, 2021. – 286 с.
2. Леврік М. Посібник з дизайн-мислення: усвідомлена цифрова трансформація команд, продуктів, послуг, бізнесу та екосистем / М. Леврік . – Нью-Йорк: Wiley, 2018. – 352 с.
3. Юн Дж. Компас проектування бізнес-моделей: Відкрита інноваційна воронка до кола розробки нової комбінованої бізнес-моделі за Шумпетером (Менеджмент для професіоналів) / Дж. Юн. – Нью-Йорк: Springer, 2017. – 248 с.
4. Гассманн О. Навігатор бізнес-моделей: 55 моделей, які революціонізують ваш бізнес / О. Гассманн, К. Франкенбергер, М. Чік . – Нью-Джерсі: FT Publishing International, 2014. – 400 с.
5. Daft R. L., Marcic D. Understanding Management. 11th Edition. – Cengage Learning, 2019. – 752 p.

#### Додаткова

6. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 29–34. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20\\_2020/7.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/7.pdf).
7. Грей Д. Ігровий штурм : посібник для новаторів, порушників правил та творців змін / Д. Грей, С. Браун, Дж. Макануфо., Каліфорнія: O'Reilly Media, 2020. – 290 с.
8. Гарет Дж. Сучасний менеджмент / Дж. Гарет, Дж. Джордж. – 12-те вид. – McGraw-Hill, 2022. – <https://www.mheducation.com/highered/product/contemporary-management-jones-george/M9781260735154.html>.
9. Краля В. Г. Сучасні концепції менеджменту в управлінні сталими агроекосистемами: виклики євроінтеграції / В. Г. Краля, О. В. Подольська // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. : тези допов. - Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. – С. 254-257. URL:<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/38240>
10. Лебедченко, В. В., Східницька, Г. В., & Гришин, О. С. (2025). Інновації та бізнес-моделі підприємств: синергія в умовах висококонкурентного середовища. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (22). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17130218>
11. Майстренко О. В. Інструменти тайм-менеджменту у бізнес-середовищі / О. В. Майстренко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 березня 2018 р. — Х.: Вид-во «НТМТ», 2018. — С. 68–70. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19703>
12. Grishin O. Theoretical and methodological support of enterprise adaptability management in the VUCA environment. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2025. Volume 10. № 3, pp. 16 – 21. <https://ujae.org.ua/teoretyko->

metodychne-zabezpechennya-upravlinnya-adaptyvnisty-pidpryyemstva-v-umovah-vuca-seredovyshha/

13. Podolska O. Impact of modern management tools on the effectiveness of organizational management / V. Kralia, O. Podolska // International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”. – 2025. – № 10.

### **Інформаційні ресурси**

14. Електронний каталог Харківської державної наукової бібліотеки ім. В. Г. Короленка. – Режим доступу: <http://korolenko.kharkov.com>

15. Електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.

16. Інтернет-портал для менеджерів. – Режим доступу: <https://www.management.com.ua/>.

17. Сучасні інструменти управління: сторінка курсу на ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця ( Moodle ). – <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=12176>.