У природі все одне з іншим пов'язано,
і немає в ній нічого випадкового.
І якщо вийде випадкове
явище - шукай в ньому руку людини.

ЛЕКЦІЯ 1-2
ТЕМА: ПРЕДМЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ЙОГО ПРИНЦИПИ, ФОРМИ, МЕТОДИ.

План.

1. Аграрний менеджмент, його зміст, функції та завдання.
2. Принципи, форми та методи менеджменту.
3. Вимоги до управління якістю навколишнього середовища.
4. Характеристика різноманітних форм аграрного менеджменту.

Література

1.Екологічний менеджмент та аудит. Курс лекцій для студентів денної та заочної форм навчання ОС «Магістр» напрям підготовки: 101 «Екологія» денної і заочної форми навчання. - Суми: СНАУ, 2017. -52 с.

1. Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2021. 293 с. (Вища освіта в Україні).

2. Менеджмент : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.

3. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

1.На ранній стадії розвитку людства люди були з природою єдиним цілим. Первісна людина була всеїдним консументом природних систем. Займаючись збиранням і полюванням, вона створювала невеликі поселення, які були недовговічні, перекочовуючи з місця на місце в пошуках ділянок з більш багатою рослинністю й іншою їжею. Вплив людини на природу був незначний.

1,5 млн років тому тривалість життя людини не перевищувала 20 років, а чисельність усієї їх популяції на Землі складала близько 500 тисяч осіб.

Одна з найтяжчих криз була на початку неоліту. Навчившись досить добре полювати на тварин, люди своїми діями призвели до зникнення багатьох з них, вважають, що в загибелі мамонтів винна людина. У результаті різко скоротилися харчові ресурси людських племен, а це призвело до масового вимирання, населення скоротилося тоді в 8-10 разів. Це була екологічна криза, що переросла

в соціально-екологічну катастрофу. Вихід з неї був знайдений на шляху переходу до землеробства, а потім і скотарства, а потім до осілого способу життя.

Аграрно-ремісничa революція, що спонукала до виникнення нових знарядь праці, що підсилило вплив людини на навколишнє середовище. Була завершена ера «тваринного життя» людини та був покладений початок активного і цілеспрямованого втручання людини в природні процеси та активної перебудови природних біохімічних циклів.

Розвиток землеробства і скотарства призвів до глибокого перетворення ландшафту**.**

Іригаційно (зрошувально) - меліоративні роботи давали можливість підвищити врожайність полів, але коли проводилися неправильно, вели до регіональних екологічних криз і загибелі цивілізацій. Деякі сучасні історики вважають, що помилки в іригаційному будівництві були причиною занепаду і загибелі Вавілонської держави.

Агроно́мія (грец. αγρος — поле і νομος — закон, звичай) - наука, яка вивчає сільськогосподарські культурі, ґрунти і навколишнє середовище з метою підвищення ефективності та сталості сільськогосподарських систем. Агрономія, включаючи фізіологію рослинництва, ґрунтознавство, селекцію рослин, боротьбу зі шкідниками, методи сталого ведення сільського господарства та інші сільськогосподарські науки, вивчає наукові основи сільськогосподарського виробництва.

Агрономи працюють над тим, щоб зрозуміти та оптимізувати складну взаємодію між рослинами, ґрунтами з власною екосистемою та навколишнім середовищем, щоб підвищити врожайність, оптимізувати здоров'я ґрунтів, покращити продовольчу безпеку та сприяти екологічній стійкості.

Із зростаючим попитом на продукти харчування та зростаючим тиском на сільськогосподарські ресурси галузь агрономії стала більш важливою, ніж будь коли, у вирішенні глобальних проблем, таких як зміна клімату, продовольча безпека та погіршення навколишнього середовища (https://surl.lt/ucdcmq)

1.Аграрний менеджмент, його зміст, функції та завдання

Менеджмент походить від латинського слова “manus” – рука, (*вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати).*

З появою багатьох видів роботи, з поглибленням **спеціалізації** виникла потреба в діяльності, яка пов’язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього змінювався і зміст поняття “менеджмент”, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття ***"менеджмент"*** не однозначно, а саме:

– менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;

– це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу організації;

– це влада та мистецтво керування;

– це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

П. Друкер, американський авторитет у галузі менеджменту, дає таке визначення: „Управління - це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу».

Аграрний менеджмент зорієнтований на регулювання взаємодії суспільства і природного середовища.

Аграрний менеджмент (керування, організація) - цілеспрямована, свідома діяльність, пов'язана з розробкою, запровадженням, реалізацією, контролюванням різноманітних заходів природоохоронного характеру, які повинні забезпечити раціональне використання і збереження природних ресурсів, дотримання екологічної безпеки**.**

Мета: науково обґрунтована діяльність безпосередньо на об'єкт менеджменту: підприємстві, фірмі з питань бережливого та раціонального використання довкілля, впровадження ефективних управлінських рішень, контролювання діяльності суб'єктів господарювання, формування екологічного світогляду тощо. Вона пов'язана та випливає з мети та завдань роботи Міністерства аграрної політики,Національної академії аграрних наук, громадських природоохоронних організацій, щодо впровадження ефективних управлінських рішень, формування світогляду.

Елементи, на які спрямована така діяльність, є об'єктами менеджменту, що мають просторові та часові межі.

Об'єкти аграрного менеджменту — виробничо-господарські організації різних форм власності, державні та приватні структури, діяльність яких безпосередньо пов'язана з використанням сільськогосподарських культур.

До об'єктів аграрного менеджменту (об'єктів управління) належать організації з питань вирощування с.-г. продукції; аграрний маркетинг, сертифікація та аудит тощо.

Здійснює процеси управління суб'єкт менеджменту, яким може бути як одна людина, так і організація.

Суб'єкт аграрного менеджменту (суб'єкт управління) — *скеровувач управлінських дій; особа (група осіб), що реалізує управлінські відносини в галузі агрономія.*

Між суб'єктами і об'єктами менеджменту формується певна система відносин, що є його предметом.

Предмет аграрного менеджменту — *система відносин між компанією та управління і стимулювання.*

Аграрний менеджмент передбачає:

- включення вимог в комплекс традиційних с.господарських цілей

організації;

- узгодження між виробничими функціями, інфраструктурою виробництва і екологічною безпекою;
- виконання нормативів;
- економію і раціональне використання всіх видів ресурсів;
- інформування населення про характер діяльності організації (підприємства);
- дотримання безпечних умов праці;
- мінімізацію впливу на навколишнє природне середовище загалом і на кожний об'єкт зокрема.

Агроменеджер, насамперед, дбаючи про інтереси своєї фірми, дотримання вимог щодо с.г. продукції.

Необхідними для екоменеджера є знання з екологічного бізнесу, тобто підприємницької діяльності, зокрема:

- ✓ виробництво екологічно зорієнтованої техніки, тобто засобів вимірювальної техніки і приладів для контролю за якістю довкілля;
- ✓ виробництво екологічно-чистих споживчих товарів;
- ✓ розроблення і втілення ресурсо-заощаджуючих і екологічно безпечних технологій;
- ✓ використання законодавчо-нормативних документів;
- ✓ використання вторинних ресурсів, рециклювання;
- ✓ обґрунтування використання рекреаційних ресурсів;
- ✓ створення екологічних послуг (еко-моніторинг, екологічне страхування, екологічне виховання, освіта, сертифікація).

Реалізують процеси екологічного менеджменту різноманітні *організації* - соціальні утворення (групи людей), діяльність яких координується загальними положеннями (метою) підприємства (організації, фірми), структури, в межах якої здійснюються заходи з організації виробництва, надання послуг тощо.

Організації поділяють на формальні і неформальні.

Формальна організація і її робота піддається свідомому плануванню, у ній діють правила заохочення працівників (мотивації) та організації всіх видів робіт в межах цієї структури.

Неформальні організації виникають і функціонують, як правило, без довгострокової усвідомленої мети, наприклад об'єднання людей за спільними інтересами, симпатіями, бажаннями та ін. Агроменеджментом можуть займатися як формальні, так і неформальні організації.

За метою утворення і характером діяльності організації, що здійснюють і екологічний менеджмент, класифікують на:

- ✓ *комерційні*, що проводять комерційну діяльність з метою отримання прибутку, але згідно з законодавством України, зокрема природоохоронним, здійснюють екологічне управління (нормування викидів забруднюючих речовин в атмосферу, оформлення і подача

екологічної статистичної звітності та ін.);

- ✓ *некомерційні,* які не ставлять за мету отримання прибутку, націлені на вирішення соціальних проблем (Держуправління екоресурсів в обласних центрах, наукові і освітні заклади, органи місцевого самоврядування з питань експертиз довкілля, громадські організації.

За галузево-функціональним видом діяльності організації поділяють на:

- ✓ *сільськогосподарські* (виробництво екологічно чистої продукції, з дотриманням екологічних вимог);
- ✓ *промислові* (мінімально можливий вплив на компоненти довкілля (екологічне нормування)).

2. Принципи, форми та методи аграрного менеджменту

Принципи аграрного менеджменту — принципи, відповідно до яких *формується, функціонує і розвивається система екологічного менеджменту у цілому.*

Основними принципами аграрного менеджменту є:

- ➢ право на здорове і продуктивне життя кожної людини в гармонії з природою;
- ➢ відповідальність за екологічні наслідки управлінських рішень;
- ➢ інтеграція екологічних закономірностей в теорію і практику життєдіяльності суспільства за теорією сталого (збалансованого) розвитку;
- ➢ суверенне право кожної держави, відповідно до Статуту ООН, на експлуатацію власних ресурсів навколишнього середовища;
- ➢ співпраця в дусі глобального партнерства усіх країн для збереження, охорони та відновлення здорового й цілісного стану екосистеми Землі;
- ➢ розвиток науки шляхом обміну науково-технічними знаннями;
- ➢ попередження екологічних ризиків, негативних ситуацій;
- ➢ впровадження екологічних інновацій та економічних інструментів екологічного менеджменту тощо. .

Функція аграрного менеджменту *— вид діяльності, зумовлений необхідністю розподілу праці та спеціалізацією у сфері управління з метою ефективного розв'язання комплексу екологічних проблем.*

В управлінні виділяють ***попереднє, оперативне і завершальне*** управління.

До функцій *попереднього* управління включають: визначення мети, прогнозування, планування (наприклад, мета екологічного менеджменту організації — випуск конкурентоздатної екологічно-безпечної продукції).

До функцій *оперативного* управління належать: організація (наприклад, виконання робіт, взаємодія, передача розпоряджень), мотивація (стимулювання), координація дій.

Функціями *завершального* управління є: контроль, облік та аналіз.

Функції менеджменту поділяють на *загальні*, які здійснюють законодавчі, виконавчі і правові органи, та *спеціальні*, котрі здійснюються суб'єктами, що мають спеціальні повноваження відповідно до чинного законодавства.

До *загальних* належать такі функції:

- законодавчого нормативного регулювання;
- планування і прогнозування;
- організація і координування;
- контролювання.

Спеціальні функції поділяють на такі:

- розподіл і впорядкування навколишнього природного середовища та його ресурсів (планування, організація та контроль просторово-територіального устрою довкілля; виокремлення територій з особливим статусом охорони; надання об'єктів довкілля в оренду; лісовідновлення);
- облік та статична звітність (планування, ведення, оновлення, використання кадастрів природних ресурсів (сукупності кількісних, якісних та інших характеристик господарського, екологічного, правового стану природних ресурсів), наприклад водного, земельного, лісового фондів; формування і аналіз екологічної статистичної звітності);
- нормування (розроблення нормативів граничне допустимих викидів і скидів та інших видів шкідливого впливу, у т. ч. забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище; обґрунтування значень гранично допустимої концентрації (ГДК) для об'єктів довкілля);
- моніторинг (проведення спостережень, збирання та оброблення інформації про стан довкілля такими організаціями, як Міністерство охорони природи, Міністерство охорони здоров'я, Державний комітет водного господарства та ін.);
- інформування;
- ліцензування;
- стандартизація;
- аудит (незалежна оцінка аудиторськими фірмами (аудиторами) відповідності екологічного стану, діяльності, систем менеджменту якості, систем аграрного менеджменту екологічним вимогам та розроблення рекомендацій щодо поліпшення всіх видів діяльності організації);
- маркетинг .

Загалом усі функції екологічного менеджменту можна поділити на групи:

1) розроблення, затвердження, реалізація та контроль за дотриманням природоохоронного законодавства;
2) контроль за екологічною безпекою;
3) організація та проведення природоохоронних заходів;
4) узгодження інтересів держави, регіонів, бізнесу, громадськості щодо охорони і раціонального використання навколишнього природного середовища.

Перші дві функції реалізуються в структурі Мінприроди України та його структурних підрозділах, Державних управліннях екологічної безпеки (відділи екологічних: експертизи, моніторингу, охорони водних ресурсів тощо). Проведення природоохоронних заходів здійснюється а масштабах країни, регіонів (загальнодержавні екологічні програми) і окремих підприємств чи

екосистем (наприклад, встановлення газоочисного устаткування, залуження, заліснення схилів).

Із урахуванням теорії системно-екологічного управління та з огляду на функціональність екологічний менеджмент поділяють на:

- глобальний (вся планета Земля);
- регіональний (територія адміністративних областей);
- місцевий (території адміністративних районів, громад);
- об'єктний (підприємство, ландшафт, сільськогосподарська організація).

Упровадження цілей менеджменту на промислових підприємствах вимагає використання наукових методів.

На основі проведення аналізу загально-наукових методів організації процесів до методів екологічного менеджменту віднесено такі, табл. 1.

Таблиця 1

Методи аграрного менеджменту

Метод	Компоненти
Інформаційний	Дослідження. Освіта. Моніторинг. Пропаганда. Прогнозування
Попереджувальний	Удосконалення промислових процесів. Екологічне планування процесу виробництва. Екологічне планування продукції та послуг. Установлення власних екологічних стандартів. Установлення власних технічних стандартів. Здійснення екологічного аудиту.
Інженерний	Технічне забезпечення.

Функції аграрного менеджменту промислового підприємства:

· Планування діяльності промислового підприємства з урахуванням державних і формуванням власних екологічних норм і вимог.

· Організація екологічно чистого й економічно ефективного виробництва товарів та послуг.

· Координація підрозділів підприємства.

· Регулювання.

· Мотивація персоналу й контактних аудиторій до екологічної діяльності.

· Контроль та облік досягнень відповідності екологічних норм, стандартів, вимог.

Аналіз діяльності підприємства.

До функції **планування** належить комплекс робіт із розробки, оцінки та прийняття варіантів рішень для досягнення екологічних цілей промислового

підприємства, державних екологічних норм і власних програм з метою зменшення антропогенного впливу підприємства на навколишнє середовище.

Функція **організації** складається з комплексу управлінських і промислових процесів, що спрямовані на реалізацію планів підприємства.

Координація є функцією зі встановлення зв'язків на підприємстві, взаємодії роботи підрозділів підприємства, оперативної диспетчеризації виконання промислових і природоохоронних планів і завдань.

3.Вимоги до управління якістю навколишнього середовища.

Технологія системного управління формується з двох рівнів:

- процесного,
- функціонального.

Провідним є процес підготовки, прийняття і реалізації рішень, який обслуговують обліковий, аналітичний та інформаційний процеси. Характерним для системного менеджменту є аналітична підготовка рішень та прийняття їх та здійснюється з використанням досвіду управлінського персоналу.

На кожному етапі системного підходу до процесу прийняття стратегічних рішень обирають можливі шляхи вирішення та методи підготовки і прийняття рішень.

Структура прийняття стратегічних рішень (з урахуванням взаємодії з довкіллям*)*

1. *Визначення завдання*.
2. *Усвідомлення проблеми, постановка мети, визначення пріоритетів.*
3. *Опис і оцінка можливих станів навколишнього середовища.*
4. *Виявлення або розроблення альтернативних моделей (способів) досягнення цілей.*
5. *Виявлення результатів, наслідків, розгляд всіх варіантів, вибір оптимального.*
6. *Вибір критеріїв оцінювання відповідності результатів дій поставленим завданням з урахуванням вимог навколишнього середовища.*
7.*Оцінювання відповідності результатів діяльності (перспективної моделі).*
8.*Оцінювання та розрахунки очікуваних ефектів у разі практичної реалізації.*
9. *Порівняння альтернатив за очікуваними ефектами від їх реалізації та вибір оптимальної.*
10.*Прийняття рішень, затвердження стратегічного плану розв'язання проблеми.*

*Отже, підприємство, як суб'єкт ринкової системи, змушене здійснювати свою діяльність за **законами ринкової системи** і **законами екології:***

- *законом внутрішньої динамічної рівноваги;*
- *законом сукупної (сумісної) дії факторів;*
- *законом бумеранга;*
- *законом обмеженості природних ресурсів;*

- *правилом регіональної екологічної рівноваги та ін.*

Діяльність підприємства буде збалансованою за таких умов:

1) підприємство розглядається, як складова загальної діяльності людства у взаємозв'язку з навколишнім середовищем;
2) враховуються загальнодержавні природоохоронні інтереси через ринкові важелі: податки, мотиваційні стимули, прибутки, кредити, штрафи;
3) розвиток підприємства здійснюється з урахуванням сукупної взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів;
4) береться до уваги внутрішня динамічна рівновага технологічних, господарських, еколого-економічних систем;
5) ефективно діють системи і структури еко-менеджменту, екологічна експертиза, аудит, сертифікація, маркетинг тощо;
6) регулярно здійснюється навчання, підвищення кваліфікації працівників;
7)впроваджуються і використовуються світові, загальноєвропейські державні екологічні стандарти, новітні способи виробництва, системи менеджменту якості, екологічного менеджменту та безпеки життєдіяльності.

підприємство як суб'єкт ринкової системи змушене здійснювати свою діяльність за законами ринкової системи і законами екології: законом внутрішньої динамічної рівноваги; законом сукупної (сумісної) дії факторів; законом бумеранга; законом обмеженості природних ресурсів; правилом регіональної екологічної рівноваги та ін.

Діяльність підприємства буде збалансованою за таких умов:

1) підприємство розглядається як складова загальної діяльності людства у взаємозв'язку з навколишнім середовищем;
2) враховуються загальнодержавні природоохоронні інтереси через ринкові важелі: податки, мотиваційні стимули, прибутки, кредити, штрафи;
3) розвиток підприємства здійснюється з урахуванням сукупної взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів;
4) береться до уваги внутрішня динамічна рівновага технологічних, господарських, еколого-економічних систем;
5) ефективно діють системи і структури агроменеджменту, екологічні експертиза, аудит, сертифікація, маркетинг тощо;
6) регулярно здійснюється навчання, підвищення кваліфікації працівників;
7) впроваджуються і використовуються світові, загальноєвропейські державні екологічні стандарти, новітні способи виробництва, системи менеджменту якості, менеджменту та безпеки життєдіяльності.

Методи визначення екологічного ризику

Екологічний ризик (ЕР) – можливість появи негативних змін у навколишнім середовищі, викликаних антропогенним чи іншим впливом оцінка на всіх рівнях - від локального до глобального.

Оцінка екологічного ризику включає:

• вивчення сценаріїв можливих аварій і їхніх наслідків для навколишнього середовища і населення;

• аналіз запобіжних заходів попередження й обмеження наслідків аварій;

• порядок розрахунку збитку, завданого діяльністю підприємства;

• деталізацію засобів зменшення цього збитку;

• оцінку впливу на середовище залишкового забруднення;

• систему інформування наглядових організацій і громадян про можливу аварію.

Будь які господарські чи інші рішення повинні прийматися з таким розрахунком, щоб не перевищувати межі шкідливого впливу на навколишнє середовище.

До поняття **«ризик»** входять такі складові:

•можливість відхилення від поставленої мети, заради якої реалізується вибрана альтернатива;

• імовірність досягнення бажаного результату;

• відсутність впевненості в досягненні поставленої мети;

•можливість виникнення небажаних наслідків (матеріальні або фізичні збитки, захворюваність, смертність тощо) при проведенні чи плануванні інших дій в умовах невизначеності для суб'єкта, який ризикує;

•матеріальні, екологічні, моральні та інші втрати, пов'язані з реалізацією вибраної в умовах невизначеності альтернативи;

• очікування загрози, невдачі в результаті вибору альтернативи та її реалізації.

Об'єктивна можливість ризику зумовлена характером багатьох природних, соціальних, технологічних процесів, багатоваріантністю матеріальних та ідеологічних співвідношень, у які вступають суб'єкти.

Стратегія управління ризиком може ґрунтуватися на виборі рівня ризику в межах від мінімального, який вважаєть досить малим до максимально припустимого.

Наприклад, у Німеччині, при плануванні промислової діяльності разом із географічними, економічними та політичними картами використовують карти ризику для території країни. Для того щоб побудувати промислове підприємство та ввести його в експлуатацію, конструктори мають кількісно визначити рівень ризику від його експлуатації та обґрунтувати його прийнятність. При ліцензуванні нового підприємства додатково потрібна карта ризику регіону, у якому розташовується підприємство.

Контрольні запитання

Що називають екологічним менеджментом?

Назвіть основні принципи екологічного менеджменту?

З чого складається структура прийняття рішень?
Розшифруйте абревіатуру ГДК, ЕР? Поясніть ці терміни.

Література

Основна література

1.Екологічний менеджмент та аудит. Курс лекцій для студентів денної та заочної форм навчання ОС «Магістр» напрям підготовки: 101 «Екологія» денної і заочної форми навчання. - Суми: СНАУ, 2017. -52 с.

4. Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2021. 293 с. (Вища освіта в Україні).

5. Менеджмент : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.

6. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

7. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.

8. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. Львів ; Харків : Новий Світ -2000, 2021. 356 с.

9. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с.

Додаткова література

1. Андрушків Б.М., Кузмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ. – 2001. –293 с.

2. Березянко Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/1630.

3. Биба В. А. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 58–61. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/12.pdf

4. 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.

5. Вікарчук О., Пащенко О., Юшкевич О. Сучасна модель маркетингменеджменту виробничого підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/968/926.

6. Грузіна І. А., Щербак А. М. Компетентнісний підхід у менеджменті підприємства. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 54. С. 92–97. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/54_2021/17.pdf.

7. Довгань Л.Е. Праця керівника, або практичний менеджмент. – К., 2002.

8. Дорошкевич Д. В., Литвиненко І. С. Аналіз викликів для менеджменту через активізацію застосування штучного інтелекту в діджитал суспільстві. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/8.pdf.

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

10. Завадський Й. С. Менеджмент: том 1, - К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу., 2002. – 500 с.

11. Захарчин Г. М., Захарчин Н. Р. Знання та емоційний інтелект як об’єкти управління в системі менеджменту. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 63. С. 48–52. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/11.pdf.

12. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf.

13. Копчак Ю. С., Кулініч Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 22. С. 44–48. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2021/9.pdf.

14. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927/889.

15. Пащенко О. П., Виговський В. Г., Завалій Т. О. Застосування сучасних інструментів маркетингу як фундамент підвищення ефективності менеджменту організації. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 63. С. 77–81. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2022/63_2022/17.pdf.

16. Пащенко О. П., Куліш Н. В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: https://economyandsociety.in.u a/index.php/journal/article/view/330/315.

17. Пащенко О., Тарасюк О. Науково-методологічні засади управління стратегічними змінами в контексті формування моделі менеджменту

підприємства в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1651/1588.

18. Шпак Н., Кісь С. Особливості формування системи менеджменту "розумними підприємствами". Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1652/1589.

19. Якимчук Т., Лисенко О. Місце аналізу в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1598/1537.

Туленков М. В., Чепак В. В., Яремчук С. С. Т 82 Менеджмент соціальної організації (у питаннях і відповідях) : навч. посіб. / за заг. ред. М.В. Туленкова. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 536 с