

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

ЗАТВЕРДЖЕНО
Факультет аграрного менеджменту
«18» червня 2026 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

Галузь знань D Бізнес, адміністрування та право

Спеціальність D3 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

Факультет аграрного менеджменту

Розробники: Ольга ГОГУЛЯ, доцент кафедри менеджменту ім. проф.

Й. С. Завадського кандидат економічних наук, доцент

Володимир ВОСКОЛУПОВ, доцент кафедри менеджменту ім. проф.

Й. С. Завадського, доктор філософії з менеджменту

Київ – 2026 р.

Опис навчальної дисципліни «Менеджмент»

Навчальна дисципліна «Менеджмент» є обов'язковим компонентом освітньо-професійної програми «Менеджмент» для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 Менеджмент, що закладає універсальні знання і навички з управління організацією, колективом, процесом тощо, формує у майбутніх фахівців (менеджерів) сучасне управлінське мислення та систему спеціальних знань у сфері менеджменту. Навчальна дисципліна присвячена вивченню теоретичних і практичних аспектів сутності і складових процесу управління, рівнів, сфер менеджменту, законів та закономірностей формування організацій, принципів, функцій та методів менеджменту, основ планування, організації, мотивації та контролю діяльності, технологій прийняття управлінських рішень, концепцій і підходів до визначення ефективності управління, стилів керівництва та лідерства, інформаційного забезпечення процесу управління.

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, ступінь вищої освіти		
Ступінь вищої освіти	<i>бакалавр</i>	
Галузь знань	<i>D Бізнес, адміністрування та право</i>	
Спеціальність	<i>D3 Менеджмент</i>	
Освітня програма	<i>Менеджмент</i>	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	обов'язкова	
Загальна кількість годин	210	
Кількість кредитів ECTS	7	
Кількість змістових модулів	3	
Курсовий проект (робота)	30	
Форма контролю	<i>залік, екзамен</i>	
Показники навчальної дисципліни для денної, заочної та дистанційної (за наявності) форм здобуття вищої освіти		
	Форма здобуття вищої освіти	
	денна	заочна
Курс (рік підготовки)	1, 2	1, 2
Семестр	2, 3	2, 3
Лекційні заняття	<i>45 год.</i>	<i>4 год.</i>
Практичні, семінарські заняття	<i>45 год.</i>	<i>8 год.</i>
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна робота	<i>120 год.</i>	<i>168 год.</i>
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми здобуття вищої освіти	<i>4, 2 год.</i>	-

1. Мета, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни

Мета - формування у майбутніх фахівців (менеджерів) 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.

Перелік навчальних дисциплін, які передують вивченню – «Мікроекономіка», «Вступ до фаху».

Набуття компетентностей:

Інтегральна компетентність (ІК): здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК 1. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні

ЗК 2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя

ЗК 3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК 16. Здатність ухвалювати рішення та діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь яких інших проявів недоброчесності.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН 1. Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ПРН 2. Зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства, використовувати різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя.

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

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

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

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

2. Програма та структура навчальної дисципліни «Менеджмент»

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин								
	денна форма					заочна форма			
	тижні	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
			л	п	с.р.		л	п	с.р.
Модуль 1. Система менеджменту організації									
Тема 1. Вступ до менеджменту. Організація як об'єкт управління	1	10	2	2	32		1		55
Тема 2. Поняття та сутність менеджменту	2	10	2	2			1		
Тема 3. Розвиток науки управління. Закони, закономірності та принципи менеджменту	3	10	2	2					
Тема 4. Функції і методи менеджменту	4	10	2	2					
Тема 5. Основи теорії прийняття управлінських рішень	5-6	10	4	4				1	
Тема 6. Інформація і комунікації в менеджменті	7	10	2	2				1	
Разом за змістовим модулем 1		60	14	14	32	60	3	2	55
Модуль 2. Процес управління в організації									
Тема 7. Планування в організації	8-9	15	4	4	28			1	53
Тема 8. Організація як функція менеджменту	10-11	15	4	4				1	
Тема 9. Мотивація в	12-13	15	4	4				1	

менеджменті									
Тема 10. Контроль як функція менеджменту	14-15	15	4	4				1	
Разом за змістовим модулем 2		60	16	16	28	60	3	4	53
Модуль 3. Забезпечення ефективної діяльності організації									
Тема 11. Управління групами, керівництво та лідерство	1-3	12	4	4	30			1	58
Тема 12. Конфлікти та стреси як об'єкти управління	5-7	12	3	3				1	
Тема 13. Відповідальність та етика у менеджменті	9	12	2	2					
Тема 14. Управління організаційними змінами	11	12	2	2					
Тема 15. Ефективність менеджменту	13-15	12	4	4			1	1	
Разом за змістовим модулем 3		60	15	15	30	60		2	58
Усього годин		180	45	45	90	180	4	8	168
Курсова робота		30			30	30			30
Усього годин		210	45	45	120	180	4	8	168

3. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Вступ до менеджменту. Організація як об'єкт управління	2
2	Тема 2. Поняття та сутність менеджменту	2
3	Тема 3. Розвиток науки управління. Закони, закономірності та принципи менеджменту	2
4	Тема 4. Функції і методи менеджменту	2
5	Тема 5. Основи теорії прийняття управлінських рішень	4
6	Тема 6. Інформація і комунікації в менеджменті	2
7	Тема 7. Планування в організації	4
8	Тема 8. Організація як функція менеджменту	4
9	Тема 9. Мотивація в менеджменті	4
10	Тема 10. Контроль як функція менеджменту	4
11	Тема 11. Управління групами, керівництво та лідерство	4
12	Тема 12. Конфлікти та стреси як об'єкти управління	3
13	Тема 13. Відповідальність та етика у менеджменті	2
14	Тема 14. Управління організаційними змінами	2
15	Тема 15. Ефективність менеджменту	4
	Разом	45

4. Теми лабораторних (практичних, семінарських) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Практичне заняття 1. Вступ до менеджменту. Організація як об'єкт управління	2
2	Семінарське заняття 1. Поняття та сутність менеджменту	2
3	Практичне заняття 2. Розвиток науки управління. Закони, закономірності та принципи менеджменту	2

4	Практичне заняття 3. Функції і методи менеджменту	2
5	Семінарське заняття 2. Основи теорії прийняття управлінських рішень	2
6	Практичне заняття 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень	2
7	Практичне заняття 5. Інформація і комунікації в менеджменті	2
8	Семінарське заняття 3. Планування в організації	2
9	Практичне заняття 6. Планування в організації	2
10	Семінарське заняття 4. Організація як функція менеджменту	2
11	Практичне заняття 7. Організація як функція менеджменту	2
12	Семінарське заняття 5. Мотивація в менеджменті	2
13	Практичне заняття 8. Мотивація в менеджменті	2
14	Семінарське заняття 6. Контроль як функція менеджменту	2
15	Практичне заняття 9. Контроль як функція менеджменту	2
16	Семінарське заняття 7. Управління групами, керівництво та лідерство	2
17	Практичне заняття 10. Управління групами, керівництво та лідерство	2
18	Семінарське заняття 8. Конфлікти та стреси як об'єкти управління	1
19	Практичне заняття 11. Конфлікти та стреси як об'єкти управління	2
20	Практичне заняття 12. Відповідальність та етика у менеджменті	2
21	Семінарське заняття 9. Управління організаційними змінами	2
22	Практичне заняття 13. Ефективність менеджменту	4
	Разом	45

5. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Система менеджменту організації	32
2	Процес управління в організації	28
3	Забезпечення ефективної діяльності організації	30
	Разом	90

6. Методи та засоби діагностики результатів навчання:

- усне або письмове опитування;
- співбесіда;
- тестування;
- захист практичних робіт, курсової роботи.

7. Методи навчання:

- метод проблемного навчання;
- метод практико-орієнтованого навчання;
- кейс-метод;
- метод проєктного навчання;
- метод перевернутого класу, змішаного навчання;
- метод навчання через дослідження;
- метод навчальних дискусій та дебат;
- метод командної роботи, мозкового штурму
- метод гейміфікованого навчання.

8. 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
Модуль 1. Система менеджменту організації		
Практичне заняття 1. Вступ до менеджменту. Організація як об'єкт управління	<p>ПРН 3, 8, 11</p> <p>Знати основні поняття та категорії менеджменту, рівні управління; основні етапи формування і розвитку теорії та практики менеджменту; закони і закономірності менеджменту; знати принципи і завдання менеджменту та вміти їх реалізовувати; демонструвати навички виокремлення об'єкта та предмета менеджменту; знати загальні та спеціальні функції менеджменту; методи менеджменту; сутність управлінських рішень, основні теорії і підходи до прийняття управлінських рішень, концепції прийняття рішень; основні моделі, підходи, технології, методи, а також умови прийняття управлінських рішень; види та джерела інформації; форми та види комунікацій, етапи та складові комунікаційного процесу.</p> <p>Розуміти сутність процесу менеджменту, місце і роль у ньому функцій і методів менеджменту; зміст та значення науки менеджмент в системі соціально-економічних знань, взаємозалежності науки та практики; загальну модель системи менеджменту, різницю між поняттями «управління», «менеджмент», «бізнес» «підприємництво», «мистецтво управління»; суть наукових і класичних теорій (шкіл), а також сучасних підходів у менеджменті; механізм дії системи методів на керовану систему; сутність поняття комунікацій в менеджменті; систему інформаційного забезпечення управління; роль інформації в комунікаційному процесі. Вміти охарактеризувати організацію, виявляти чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; ідентифікувати стейкхолдерів організації; визначати основні проблеми та напрями розвитку менеджменту в Україні, функціональні сфери діяльності організації; управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, застосовувати методи менеджменту; поділити управлінський процес на етапи; вибрати технологію і методи прийняття управлінських рішень;</p>	10
Семінарське заняття 1. Поняття та сутність менеджменту		5
Практичне заняття 2. Розвиток науки управління. Закони, закономірності та принципи менеджменту		10
Практичне заняття 3. Функції і методи менеджменту		10
Семінарське заняття 2. Основи теорії прийняття управлінських рішень		5
Практичне заняття 4. Основи теорії прийняття управлінських рішень		10
Практичне заняття 5. Інформація і комунікації в менеджменті		10
Самостійна робота 1		10

	систематизувати і аналізувати сукупність інформації, що надходить з різних джерел; формувати та організувати ефективні комунікації в процесі управління; виявляти перешкоди і бар'єри в організаційних комунікаціях, використовувати шляхи їх попередження і усунення	
Модульна контрольна робота 1		30
Всього за модулем 1		100
Модуль 2. Процес управління в організації		
Семінарське заняття 3. Планування в організації	ПРН 3, 10, 11 Знати особливості планування, принципи та складові процесу планування, методи планування; види планів за їх класифікаційними ознаками; суть складових організаційного проектування;	5
Практичне заняття 6. Планування в організації	види і характеристики організаційних структур; основні мотиваційні теорії (змістовні і процесійні); методи стимулювання персоналу; види контролю, принципи і методи управлінського контролю, особливості процесу управлінського контролю. Розуміти сутність функції планування у менеджменті, особливості стратегічного та оперативного планування; сутність функцій організування, мотивації та контролю. Вміти зібрати необхідну інформацію, сформулювати місію, визначити цілі, розробити плани діяльності/роботи організації. Володіти навичками організаційного проектування, вміти сформулювати ефективну для конкретного підприємства організаційну структуру; володіти навичками розподілу повноважень; вміти оцінювати ефективність застосування теорій мотивації у практичній діяльності підприємств, володіти навичками аналізу структури мотивів працівників, обґрунтування засобів мотиваційного впливу. Вміти застосовувати дієві інструменти мотивування персоналу організації, володіти навичками формування технології контролю; розробки регулюючих та координуючих дій менеджера. Вміти застосовувати інструменти управлінського контролю	10
Семінарське заняття 4. Організація як функція менеджменту		5
Практичне заняття 7. Організація як функція менеджменту		10
Семінарське заняття 5. Мотивація в менеджменті		5
Практичне заняття 8. Мотивація в менеджменті		10
Семінарське заняття 6. Контроль як функція менеджменту		5
Практичне заняття 9. Контроль як функція менеджменту		10
Самостійна робота 2		10
Модульна контрольна робота 2		30
Всього за модулем 2		100
Модуль 3. Забезпечення ефективної діяльності організації		
Семінарське заняття 7. Управління групами, керівництво та лідерство	ПРН 2, 3, 11	5

Практичне заняття 10. Управління групами, керівництво та лідерство	Знати зміст керівництва та лідерства; основні форми влади, підходи до лідерства, знати типи лідерів; основні методи управління конфліктами й стресами, вміти їх використовувати; знати правила ділової етики; різновиди організаційних змін, причини опору змінам та володіти навичками попередження, усунення, зниження рівня опору змінам; основні показники, підходи та концепції до визначення і оцінки ефективності управління. Розуміти різницю між поняттями «керівництво», «лідерство», «влада», «вплив»; сутність поняття «група» та володіти основними інструментами управління групами в організаціях; сутність понять конфлікти і стреси. Розуміти сутність понять «організаційні зміни», «ефективність менеджменту». Розуміти поняття етики і відповідальності в менеджменті, роль соціальної відповідальності менеджменту, культурно-етичних принципів управління. Вміти охарактеризувати основні типи керівництва. Володіти навичками обґрунтування та вибору стилю керівництва. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи. Вміти виявити причини конфліктів і стресів, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації; демонструвати навички адаптивності, гнучкого мислення, відкритості до нових змін. Вміти впроваджувати організаційні зміни з найменшим рівнем опору; застосовувати методи для визначення ефективності менеджменту підприємства.	10
Семінарське заняття 8. Конфлікти та стреси як об'єкти управління		5
Практичне заняття 11. Конфлікти та стреси як об'єкти управління		10
Практичне заняття 12. Відповідальність та етика у менеджменті		10
Семінарське заняття 9. Управління організаційними змінами		10
Практичне заняття 13. Ефективність менеджменту		10
Самостійна робота 3		10
Модульна контрольна робота 3		30
Всього за модулем 3		100
Навчальна робота	$(M1 + M2 + M3)/3 * 0,7 \leq 70$	
Екзамен	30	
Всього за курс	$(\text{Навчальна робота} + \text{екзамен}) \leq 100$	
Курсова робота		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 (зокрема із використанням мобільних девайсів). Курсові роботи повинні мати коректні текстові посилання на використані інформаційні джерела. Самостійні роботи у вигляді доповідей, презентацій повинні мати коректні текстові посилання на використані інформаційні джерела
Політика щодо відвідування	Відвідування занять є обов'язковим. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись індивідуально в дистанційному режимі (у онлайн формі за погодженням із деканом факультету і лектором курсу)

9. Навчально-методичне забезпечення:

- Електронний навчальний курс навчальної дисципліни «Менеджмент» (на навчальному порталі НУБіП України eLearn - <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=4230> - <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=4231>).
- Менеджмент: навчальний посібник / Балановська Т. І., Гоголю О. П., Троян А. В., Сотник В. В. Вид. 2-ге, переробл. і доп. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 606 с. URL: <http://dspace.nubip.edu.ua/handle/123456789/9827>
- Гоголю О. П., Харченко Г. А. Практикум з менеджменту: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг». Київ: ЦП «Компринт», 2022. 428 с.
- Балановська Т. І., Гоголю О. П., Восколупов В. В. Методичні вказівки до написання курсових робіт з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент». Київ, 2025. 51 с. URL: <http://dspace.nubip.edu.ua/handle/123456789/10252>

10. Рекомендовані джерела інформації

- Балановська Т. І., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Сучасні концепції управління: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2025. 320 с.
- Балановська Т. І., Драмарецька К. П., Гоголю О. П. Формування команди ризик-менеджменту підприємств в умовах дефіциту людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-84-1
- Білорус Т. В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
- Власюк К. В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2025. 152 с.
- Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.

6. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
7. Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів: Видавництво «Новий Світ - 2000», 2020. 356 с.
8. Менеджмент: навч.-практ. посіб. для самост. вивч. дисципліни у схемах, таблицях, тестах та завданнях / Афанасьєв М. В., Іпполітова І. Я., Ушкальов В. В., Муренець І. Г.; за заг. ред. В. В. Ушкальова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 392 с.
9. Менеджмент: підручник / Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін.; за заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
10. Менеджмент: підручник / Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 258 с.
11. Основи менеджменту і маркетингу: навчальний посібник / Рижакова Г. М., Яковенко В. Б., Івахненко І. С. та ін. Київ: КНУБА, 2024. 176 с.
12. Самодай В. П. Менеджмент: у схемах і таблицях: навч. посіб. для підготовки бакалаврів, магістрів з усіх напрямів підготовки і галузей знань. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2025. 494 с.
13. Сотник В. В., Гоголя О. П., Восколупов В. В. Ділова етика як інструмент формування корпоративної культури у системі менеджменту підприємств в умовах глобальної невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 11 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-11_0-pages-447_455.pdf
14. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посіб. Ч. 1 / Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А. та ін. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2021. 248 с.
15. Управління бізнесом: навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і допов. / Балановська Т. І., Троян А. В., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 303 с. URL: <http://dspace.nubip.edu.ua/handle/123456789/9825>
16. Харченко Г. А., Гоголя О. П., Харченко В. В. Теорія організацій: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальностей 073 «Менеджмент». Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 456 с. URL: <http://dspace.nubip.edu.ua/handle/123456789/9331>