



УДК 141.1:331.103.22:378.14

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗДОРОВ'ЯОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО МИСЛЕННЯ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Завидівська О.І., к. е. н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту  
Львівський державний університет фізичної культури  
докторант кафедри педагогіки, психології та методики фізичного виховання  
Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка

Теоретично обґрунтовано необхідність, способи формування й розвитку сучасного здоров'яорієнтованого управлінського мислення майбутніх менеджерів через систему професійної освіти. Розкрито сутність поняття «здоров'яорієнтоване управлінське мислення». Здійснене моделювання процесу формування й розвитку сучасного здоров'яорієнтованого управлінського мислення майбутніх менеджерів. Виявлено розбіжності між типами здоров'яорієнтованого управлінського мислення студентів-управлінців. Виокремлено етапи формування наукового здоров'яорієнтованого мислення майбутніх менеджерів.

**Ключові слова:** здоров'яорієнтоване управлінське мислення, майбутні менеджери, система професійної освіти.

Теоретически обобщена необходимость, способы формирования и развития современного здоровьесориентированного управленческого мышления будущих менеджеров через систему профессионального образования. Раскрыта сущность понятия «здоровьесориентированное управленческое мышление». Осуществлено моделирование процесса формирования и развития современного здоровьесориентированного управленческого мышления будущих менеджеров. Выявлены разногласия между типами здоровьесориентированного управленческого мышления студентов-управленцев. Выделены этапы формирования научного здоровьесориентированного мышления будущих менеджеров.

**Ключевые слова:** здоровьесориентированное управленческое мышление, будущие менеджеры, система профессионального образования.

Zavydivska O.I. FEATURES OF FORMATION THE HEALTH-ORIENTED MANAGEMENT THINKING OF FUTURE MANAGERS THROUGH PROFESSIONAL EDUCATION SYSTEM

The necessity, ways of formation and development of modern health-oriented management thinking of future managers through the system of professional education are theoretically grounded. The essence of notion "health-oriented management thinking" is revealed. The simulation of the process of formation and development of modern health-oriented management thinking of future managers is carried out. Differences between types of health-oriented management thinking of students – future managers are discovered. The stages of formation of scientific health-oriented thinking of future managers are outlined.

The point is that one of the main functions of health-oriented thinking is to create in the worldview of student – future managers the need and habit of constantly worrying about their own health and the health of others. The system of learned management knowledge of future managers creates the basis for predicting the content and nature of the development of their health-oriented professional training.

It is stated that the topics about development of health-oriented thinking of student – futures managers in economic science, problems of its formation and development prospects will always be relevant. This is especially true for future managers' training, since in the future they will work with other people, will guide their activities in all the meanings of the word.

**Key words:** health-oriented management thinking, future managers, system of professional education.

**Постановка проблеми.** Найбільш важливою характерною рисою зміни ролі освітнього середовища в системі професійної освіти майбутніх менеджерів є формування нового типу соціальних взаємозв'язків на рівні суспільної свідомості, а також зміна навколишнього світу, яка породжена зміною самого випускника. Ідеться про передумови формування нового антропогенно-інтелектуального суспільства. Людина та її інтелект у центрі суспільства починають формувати ту головну вісь, навко-

ло якої відбувається людський розвиток [1, с. 83–84].

У центрі всього, що відбувається в суспільстві, стоїть особистість. Її світогляд, моральність, психологічні якості, культура виражають мотиви людської поведінки, у ході якої реалізуються інтереси людини, формуються й розвиваються суспільні відносини. Яку би проблему у сфері педагогічної науки ми не взяли, майже завжди на перший план виходить феномен людської особистості. Через конкретні особистості реалізуються й кон-



кретні соціальні процеси і явища. Економічні здобутки сучасних бізнес-структур не можуть не оцінюватися крізь призму людини, прояв її здібностей і можливостей, прагнення до реалізації інтересів і досягнення успіху в житті [1; 8]. Розвиток індивіда, забезпечення й підтримання його життя є природним кінцевим призначенням як педагогіки, так і науки про управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання всебічного й професійного розвитку особистості вивчали А. Макаренко, В. Вернадський, В. Сухомлинський, Г. Костюк та інші. Теорію розвитку особистості у філософії, психології та педагогіці розкрито в працях І. Зязюна, Н. Ничкало, І. Беха, С. Максименко, В. Моляко й інших. Формування особистості в трудовій діяльності викладене в науковому доробку Д. Тхоржевського (формування особистості в трудовій діяльності), М. Боришевського (особистість у вимірах самосвідомості), Б. Ступарика (особистість кваліфікованого робітника), Ю. Трофімова (особистість у психології праці й інженерній психології).

Питанням здоров'язбережувального навчання присвячені праці Е. Вільчковського, Д. Давиденка, Є. Приступи, М. Носка, Н. Завидівської й ін. Видатні вчені сучасності, зокрема Д. Давиденко, О. Дубогай, Л. Апанасенко й інші, проводили свої дослідження, розглядаючи механізми формування свідомого ставлення людини до життєдіяльності через генетичне дослідження взаємозв'язків між діяльністю людини і її свідомістю.

Учені всього світу займаються вивченням проблем ефективного менеджменту, зокрема М. Мескон, Л. Якокка, Д. Грейсон, В. Хойер, П. Друкер та ін. Філософські, теоретичні та прикладні засади менеджменту вивчали А. Герасимчук, З. Тимошенко, С. Шейко, О. Кузьмін, О. Мельник та ін. Підвищення якості управління через розвиток індивідуальних навичок менеджерів розглядають у своїх працях В. Новак, Ю. Симоненко й ін. Розвиток людського й інтелектуального капіталів через ефективний менеджмент став предметом досліджень О. Кошулько, О. Єрмоленко й ін. Стратегіям розвитку професійної індивідуальності, питанням психодіагностики в професії менеджера, питанням покращення якості управління персоналом присвячені праці О. Сергеєнкова, Г. Бесєдіна, В. Компанієць та ін.

Упродовж останніх років накопичено великий досвід із проблем розвитку професійної освіти, людського капіталу, здоров'язбереження, ефективного управління. Однак досі залишаються недостатньо вивченими питання формування здоров'яорієнтованого управлінського мислення майбутніх менеджерів.

**Постановка завдання.** Мета статті – теоретично обґрунтувати необхідність, способи формування й розвитку сучасного здоров'яорієнтованого управлінського мислення майбутніх менеджерів через систему професійної освіти. Для досягнення мети вирішувалися такі завдання: розкрити сутність поняття «здоров'яорієнтоване управлінське мислення»; здійснити моделювання процесу формування й розвитку сучасного здоров'яорієнтованого управлінського мислення майбутніх менеджерів; виявити розбіжності між типами здоров'яорієнтованого управлінського мислення студентів-управлінців; виокремити етапи формування наукового здоров'яорієнтованого мислення майбутніх менеджерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення системи професійної освіти як такої, що досліджує лише особливості професійної діяльності, сьогодні щонайменше не відображає реальний стан справ. Людська діяльність узагалі й професійна діяльність зокрема є завжди проявом людського розуму. Трудові процеси у виробничому середовищі є процесом зміни розуму, що відповідає задумам. Ці задуми (рецепти, формули, ідеї) – первинні, вони перетворюють початкові фактори – і людські, і нелюдські – на засоби. Людина вибирає цілі й використовує засоби для їх досягнення [12].

Нині людина є головним критерієм суспільного розвитку, поширюються ідеї гуманізації економіки; таким чином, на перше місце ставиться людський розум, адже в суспільстві є велика кількість осіб, які не хочуть бути лише простими виконавцями. За своїми людськими й економічними якостями вони заслуговують на те, щоб їхні погляди поважали, інтереси та потреби задовольнялися, а їхні голоси були почуті [7, с. 54–58]. Виділитись серед інших і реалізуватись у сучасному демократичному суспільстві ці люди можуть саме завдяки своїм лідерським задаткам і розумовим здібностям.

Загалом формування та розвиток здоров'яорієнтованого мислення – це дуже складний і водночас дуже цікавий процес. Кожна людина є особистістю. Протягом життя в неї формується притаманний тільки їй тип мислення. Мислення формує систему цінностей людини. Оскільки всі люди різні, то й система цінностей у кожного своя, індивідуальна. Здоров'яорієнтоване мислення просто так у голові людини сформуватися не може. Воно формується під час вивчення фахових дисциплін упродовж чотирьох років навчання майбутніх менеджерів.

Важливою передумовою формування здоров'яорієнтованого мислення у студентів-управлінців є формування широкого



світогляду через зміст професійної освіти [4]. Чим більш обмеженою є людина, тим важче їй усвідомлювати причинно-наслідковий характер явищ і процесів, що відбуваються зі змінами в стані здоров'я. Отже, важче навчити таку людину здорово мислити. Вивчення фахових дисциплін з ухилом у бік педагогіки здоров'я їй даватиметься лише за великого бажання й докладання максимуму зусиль. Важливу роль при цьому відіграватиме й компетентність і вміння викладача. І навпаки, якщо в студента розширений світогляд, то він здатен самостійно аналізувати те чи інше соціальне явище чи економіку здоров'я. Економічні дисципліни здоров'яорієнтованого змісту таким студентам даватимуться легко, оскільки в них буде певний «багаж знань за плечима». Також слід зазначити, що менеджерам із широким світоглядом притаманна певна інтуїтивна кмітливість, що допомагає їм прийняти правильне рішення під час вирішення проблем із питань збереження власного здоров'я й здоров'я оточуючих їх людей. У них, як правило, спостерігається логічне здоров'яорієнтоване мислення, що є основою для вирішення питань, пов'язаних з організацією способу життя [6; 9].

Досі ні психологи, ні філософи, ні фізіологи, ні педагоги до кінця не розкрили механізм формування здоров'яорієнтованого мислення людини, у них ще й досі є певні суперечності та розбіжності із цього приводу, адже кожна людина прагне бути здоровою, однак сама щось зробити в цьому плані лінується.

Педагогіка здоров'я, економіка здоров'я, менеджмент здоров'я – найважливіші й найцікавіші складові частини всього суспільного механізму. І хоча здоров'я, як кажуть, не має ні кольору, ні запаху, ні смаку, воно чинить колосальний вплив на розвиток людської цивілізації. «Лице» економічного процвітання й благополуччя визначається суспільним ладом, який змінювався одночасно з розвитком людини [1, с. 44], а людський розвиток прямо залежить від рівня здоров'я людей. Здоров'яорієнтоване мислення невід'ємно пов'язане з економічною наукою, адже воно продовжує розвиватись, ідучи в ногу з нею. Отже, прослідкуємо розвиток педагогічної думки, зосередивши увагу на поглядах учених щодо формування здоров'яорієнтованого мислення в контексті розвитку самої людини в процесі праці та виробничого середовища.

Саме поняття «здоров'яорієнтоване управлінське мислення» випливає з понять «культура управління», «культура здоров'я», «свідомість» і визначає «управлінське рішення». Це зумовлено тим, що здоров'яорієнтоване управлінське мислення формується в голові людини як наслідок розвитку її

управлінської культури, культури здоров'я та здібностей до сприйняття навколишнього середовища, тобто свідомості. Результатом таких процесів є управлінське рішення. Тому перш ніж переходити до розгляду здоров'яорієнтованого управлінського мислення майбутнього менеджера як передумови управлінського рішення й невід'ємної складової частини людського розвитку й суспільства, слід з'ясувати зміст і особливості понять «культура управління», «культура здоров'я», «здоров'яорієнтована свідомість».

Культура управління – складна філософська й соціологічна категорія. Сам термін «культура» (від лат. cultura – обробка, виховання) має багато різних тлумачень. Культуру управління можна розуміти як певний соціальний механізм, який впливає й відтворює ті чи інші еталони, норми поведінки людей. Розвиток управлінської культури визначається насамперед наступністю, збереженням усіх позитивних цінностей, які знаменують собою збереження ієрархії управління для безперервності суспільного прогресу. Культура управління охоплює широкий спектр діяльності людини: від вихідного пункту, який пов'язаний з оволодінням необхідними знаннями, до формування суспільно необхідних норм поведінки, залучення до соціальних цінностей [11].

Кожна людина тією чи іншою мірою замислюється над сенсом і метою своєї життєдіяльності, намагається наблизитися до розгадки таємниць професійного успіху й на цій основі будувати свою поведінку, спосіб життя. За низької культури управління люди розвиваються за схемою «Я як усі», не проявляють власної індивідуальності й автоматично наслідують дії інших. Така людина може бути лише імітатором, а не творцем нового, пасивним, а не активним суб'єктом людського розвитку [8; 9].

Культура здоров'я – складова частина культури взагалі, що відображає рівень розвитку здоров'яорієнтованого мислення. Практично будь-яка життєва позиція людини щодо здорового життя породжується її уявленнями про систему наявних цінностей. Історія довела, що найкращі можливості для розвитку здоров'яорієнтованого мислення людини – це правильне управління її поведінкою при свободі вибору засобів досягнення мети. У такий спосіб не існуватиме якоїсь фатальної зумовленості здорового способу життя. Культурні фактори створюють лише загальний каркас для здоров'язбережувальної діяльності індивіда. У межах цього каркасу кожна людина має досить широкий вибір варіантів для оздоровлення й підтримки здоров'я. Інша справа, що цей вибір часто ґрунтується не на свідомих підходах, а на ін-

туїтивному рівні, виходячи із загальних міркувань і звичних підходів, у кращому разі – з'являється на основі здорового глузду [7, с. 76–77].

Основою культури здоров'я особистості є здоров'яорієнтована свідомість. Є декілька поширених визначень поняття «здоров'яорієнтована свідомість», але, на нашу думку, найбільш прийнятним для розуміння й найбільш точним є визначення здоров'яорієнтованої свідомості як сукупності уявлень, понять, оцінок, настроїв, традицій і оздоровчих систем, за допомогою яких з'являються переконання в необхідності здоров'язберезувальних заходів, потреба в накопиченні капіталу здоров'я, збільшується тривалість років здорового життя, відбувається людський розвиток [10].

Основою здоров'яорієнтованої свідомості є теоретико-пізнавальний рівень. Він охоплює систематизовані й наукові знання; погляди, що формують здоров'яорієнтований світогляд людини; її вміння й здатність об'єктивно й адекватно сприймати виклики, що пов'язані з віковими змінами в стані здоров'я. Пізнавальні компоненти при цьому створюють не лише систему здоров'язберезувальних знань, а й визначають внутрішню культуру здоров'я людини, формують її готовність до свідомого ведення здорового способу життя.

У деяких літературних джерелах поняття здоров'яорієнтованої свідомості й здоров'яорієнтованого мислення подаються як тотожні поняття. Проте, на нашу думку, така тотожність є не зовсім правильною, адже здоров'яорієнтоване мислення є складовою частиною духовно-практичної діяльності людини, виступає одним із визначальних компонентів здоров'яорієнтованої свідомості й трактується як активність думки. Традиційно людське мислення містить погляди й уявлення, породжені практичним досвідом людей, їхньою участю (активною чи пасивною) в житті соціуму та тими зв'язками, у які вони вступають у повсякденному житті [1, с. 92].

Здоров'яорієнтоване управлінське мислення менеджера можна охарактеризувати як такі явища:

– систему поглядів на закономірності людського розвитку; сутність психофізіологічних особливостей трудових процесів; причини виникнення професійних захворювань;



**Рис. 1. Модель формування й розвитку сучасного здоров'яорієнтованого управлінського мислення майбутніх менеджерів**

корисність діалектичного поєднання та взаємодії здоров'яорієнтованих управлінських знань, ідей, теорій у системі управління;

– форму прояву здоров'яорієнтованої свідомості в конкретній суспільній ситуації; систему поглядів і уявлень, що породжені практичним досвідом людей, їхньою участю в трудовій діяльності, а також накопиченим практичним досвідом;

– складову частину здоров'язберезувальної діяльності людей; процес, де відбувається така взаємодія управлінця, соціальної групи, суспільства, що не може нашкодити здоров'ю працюючих людей (попри необхідність економічної результативності).

Якщо говорити простіше, то здоров'яорієнтоване мислення управлінця – це сукупність поглядів, уявлень і суджень про необхідність впровадження реальних заходів збереження здоров'я у виробниче середовище, розуміння того, що від здоров'я працівників залежить економічне благополуччя будь-якої організації [5].

На основі всього вищесказаного нами створена своєрідна модель формування й розвитку здоров'яорієнтованого управлінського мислення майбутніх менеджерів (рис. 1).

Вивчення поглядів науковців [3, с. 42] дозволяє на сучасному етапі розвитку професійної педагогіки й психології виділити два типи здоров'яорієнтованого управлінського мислення студентів-управлінців: повсякденне (буденне) і наукове (табл. 1).

Повсякденне мислення найчастіше дуже суб'єктивне й властиве людині, яка розглядає навколишню дійсність лише крізь



призму своїх особистих цілей та інтересів. На таке мислення накладають відбиток сформовані в народі звичаї, традиції, а іноді навіть заботони.

Таблиця 1  
**Розбіжності між типами здоров'яорієнтованого управлінського мислення студентів-управлінців**

Повсякденне здоров'яорієнтоване управлінське мислення	Наукове здоров'яорієнтоване управлінське мислення
Суб'єктивні погляди на необхідність використання здоров'язбережувальних заходів	Необхідність використання заходів для збереження здоров'я – об'єктивна істина
Уривчасті, однобічні знання про здоров'язбережувальні технології	Усебічний, цілісний, системний погляд на систему здоров'яорієнтованого управління
Перекручене уявлення про вагомість здоров'яорієнтованих умов праці	Усвідомлення справжнього значення здоров'яорієнтованих умов праці

Повсякденне мислення ґрунтується на уривчастих, однобічних знаннях про здоров'я, на обмеженому світогляді однієї людини. Утім, знаючи всі аспекти й реальні параметри процесів життєдіяльності, людина часто надає таким знанням загального значення. І тоді ми можемо почути, наприклад, категоричні судження якого-небудь перехожого, котрий ознаки відомого лише йому явища безпідставно поширює на всі без винятку явища такого ж типу. У повсякденному мисленні багато подій відбиваються перекручено, немов у кривому дзеркалі. Це багато в чому визначається тим, що в центрі уваги людей нерідко перебувають швидкоплинні й незначні – із суспільного погляду – явища, що, можливо, мають велике значення лише для якоїсь окремої особистості. На її свідомість часом справляють істотний вплив поточні, повсякденні потреби й інтереси. Така людина надає перебільшеного значення незначним речам. І тоді, як кажуть, «за окремими деревами людина не бачить лісу». А це нерідко веде до помилок як у сприйнятті навколишнього світу, так і в практичній професійній діяльності, слугуючи однією з причин конфлікту між особистісними й суспільними інтересами.

Наукове мислення має характер об'єктивної істини, тобто відображає зовнішній світ таким, яким він є в дійсності, незалежно від думок чи бажань. Воно передбачає вміння людини спростовувати різні суб'єктивні тлумачення, висвітлювати справжній стан справ. Наукове мислення відображає

значущість і необхідність підтримки здоров'я людей в умовах праці всебічно, у єдиній цілісності.

Людина, якій притаманний науковий тип здоров'яорієнтованого мислення, має критично ставитися до однобічних поглядів, а також чітко окреслювати загальну панораму подій. Завдяки науковому здоров'яорієнтованому мисленню менеджер буде здатним зрозуміти необхідність прийняття управлінських рішень, що сприятимуть створенню безпечних умов праці. Саме завдяки науковому мисленню можна навчитися розуміти процеси розвитку [2, с. 54–56].

На основі вивчення думок учених-економістів (концепт змісту фахових дисциплін студентів-управлінців – це економічний складник) [3, с. 43] ми виокремили етапи формування наукового здоров'яорієнтованого мислення, що подано на рис. 2.

Здоров'яорієнтоване професійне навчання майбутніх менеджерів ускладнюється через необхідність формування в них таких навичок, що в майбутньому дозволять використовувати трудовий потенціал заради економічної вигоди компанії. Такий факт зумовлює формування в них раціонального типу поведінки. Раціональність – це цілеспрямована діяльність, що направлена на досягнення мети, ураховує задані обмеження й наявні можливості. Однак ще в 1920 році Л. Мізес висунув ідею (яка була пізніше розвинута Ф. Хайеком) про те, що ринок виконує незамінну пізнавальну функцію, а це можна використати в процесі формування здоров'яорієнтованого мислення студентів-управлінців, власне, через обсяг економічної інформації. Із погляду її повноти він завжди буде обмежений і неповний без соціальної значущості [1, с. 92–93]. Навіть економічна інформація може використовуватися для прийняття рішень, які б найкращим чином відповідали інтересам людей. Люди відчувають і розуміють наслідки своєї трудової поведінки з погляду її впливу на максимізацію проблем, пов'язаних із впливами на стан здоров'я. Вибір раціональної здоров'яорієнтованої поведінки працівників в умовах трудових процесів регулюється правовою державою на основі пріоритету права й рівності всіх перед законом. Кожен громадянин у межах закону здійснює свої права й свободи самостійно, згідно з таким принципом: «Дозволено все, що не заборонено законом» [7, с. 70–83].

Отже, критерій раціональності змушує людину мислити. Інша справа, чи це мислення є здоров'яорієтованим. До якого висновку дійде працівник і яке прийме рішення, залежить від якості й змісту управ-

ління. Якості управлінця характеризуються наявністю певних поглядів, рис характеру, знань, умінь і навичок, що дозволяють йому відповідним чином діяти в умовах організації. Сюди можна віднести такі якості людини, як почуття власної гідності й незалежності, особиста відповідальність за свою долю, толерантність, працовитість та інші [7, с. 58–59].

На нашу думку, раціональність педагогічної науки в системі фахового навчання студентів-управлінців сприятиме вихованню в них перерахованих вище якостей. Раціональний розум – це той сучасний феномен, що змушує студентів-управлінців не просто мислити, а приймати те чи інше управлінське рішення з огляду на те, як це рішення впливатиме на стан здоров'я підлеглих. Не слід забувати, що за будь-якого розвитку подій управлінець несе відповідальність за свої рішення й дії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Здоров'яорієнтованому мисленню властива певна стійкість, інерційність, стабільність уявлень за умови відображення у свідомості людини явищ, що впливають на рівень здоров'я. Менеджер виступає як носій певних знань про те, якою повинна бути здоров'язбережувальна поведінка й реальність, які форми соціальної взаємодії використовувати в умовах виробничого середовища. Інакше кажучи, здоров'яорієнтоване мислення – це свідомість у дії, у русі. Цей рівень пізнання тісно пов'язаний із соціально-економічною практикою та конкретними соціально-історичними умовами розвитку суспільства.

Очевидно, що наслідком сучасного здоров'яорієнтованого мислення менеджера є здоров'яорієнтована поведінка. Ідеться про сукупність послідовних управлінських учинків в умовах організації. Вибір моделі виробничого середовища управлінцями визначається певними умовами, а саме: рівнем культури здоров'я, освіченості в питаннях застосування здоров'язбережувальних заходів, вихованості, соціальним оточенням (зв'язки, знайомства), набутим практичним здоров'яорієнтованим управлінським досвідом, індивідуальними нахилами та симпатіями тощо. Подальшого вивчення вимагають педагогічні технології й методики в системі професійної освіти майбутніх менеджерів, що сприятимуть розвитку



**Рис. 2. Етапи формування наукового здоров'яорієнтованого мислення**

в них здоров'яорієнтованих управлінських навичок.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Аксьонова О. Методика викладання економіки: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 280 с.
2. Балягіна І., Богорад М., Ковальчук Г. Методика викладання економіки: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 341 с.
3. Базилевич В. Економічна теорія: Політекономія: підручник / За ред. В. Базилевича. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2004. С. 13–45.
4. Завидівська Н., Завидівська О. Роль освіти у формуванні здоров'я як економічної складової людського капіталу. Економічні науки: зб. наук. пр. / редкол.: відп. ред. д-р екон. наук, проф. З. Герасимчук. Луцьк: ЛНТУ, 2015. Вип. 12 (48). С. 37–48 (Серія «Економічна теорія та економічна історія»).
5. Завидівська Н., Завидівська О. Якість життя як основа для розвитку людського капіталу в умовах активізації глобалізаційних процесів. Вісник Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ): зб. наук. пр. 2013. № 3 (18). С. 300–304.
6. Завидівська Н., Завидівська О. Особливості впровадження елементів соціально орієнтованого менеджменту у систему здоров'язбереження майбутніх економістів. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. 2015. Т. 1 (№ 18). С. 321–327.
7. Лагутін В. Людина і економіка: соціоекономіка: навч. посібник для студ. економ. спец. вищих навч. закладів. Київ: Просвіта, 1996. 336 с.
8. Небава М. Підвищені вимоги ринку праці до якості професійних практичних компетенцій менеджерів.



Шляхи підвищення ефективності навчального процесу у вищому навчальному закладі. Науковий вісник Вінницького кооперативного інституту. Збірник науково-методичних праць учасників IV Всеукраїнської науково-методичної конференції. 18 грудня 2013 р. Вінниця, 2013. С. 84–88.

9. Осовська Г., Масловська Л., Осовський О. Менеджмент організацій: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 366 с.

10. Zavydivska O., Zavydivska N., Khanikiants O., Rymar O. The paradigm of health maintenance at Higher Education Institutions as an Important Component of

Human Development in Terms of Modernity. Journal of Physical Education and Sport (JPES). Vol. 17. Supplement Issue 1, Art 9, 2017. Pp. 60–65.

11. Zavydivska O., Zavydivska N., Kovalchuk V., Khanikiants O. Features of professional training of hr-managers: the ability to create a health-oriented environment in the organization. Journal of Physical Education and Sport (JPES). 2018. 18 Supplement issue (2), Art 160. Pp. 1072–1078.

12. Zavydivska N., Zavydivska O. Health management as component of modern higher education system. Knowledge – economy – society: Copyright by the Crakov University of Economics: Crakov, 2014. С. 239–241.