

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА  
Факультет управління**

Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування



**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»  
Спеціальність **D3 «Менеджмент»**  
Галузь знань **D Бізнес, адміністрування та право**

Затверджено на засіданні кафедри  
менеджменту та бізнес-адміністрування  
Протокол № 1 від «26» серпня 2025 р.

## ЗМІСТ

1. Загальна інформація
2. Опис дисципліни
3. Структура дисципліни
4. Теми практичних занять
5. Самостійна робота здобувачів освіти
6. Індивідуальні завдання
7. Групова робота
8. Методи навчання
9. Система оцінювання дисципліни
10. Неформальна та інформальна освіта
11. Інформація про підвищення кваліфікації викладачів
12. Контактна інформація
13. Політика навчальної дисципліни
14. Ресурсне забезпечення

## 1. Загальна інформація

Назва дисципліни	Основи менеджменту	
Освітня програма	Бізнес-адміністрування	
Спеціалізація (за наявності)		
Спеціальність	D3 «Менеджмент»	
Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право	
Освітній рівень	Бакалавр	
Статус дисципліни	Обов'язкова	
Курс / семестр	1/1	
Розподіл за видами занять та годинами навчання	<i>Денна форма навчання:</i> Лекції – 30 год. Практичні заняття – 30 год. Самостійна робота – 120 год.	<i>Заочна форма навчання:</i> Лекції – 10 год. Практичні заняття – 10 год. Самостійна робота – 160 год.
Мова викладання	українська	
Посилання на сайт дистанційного навчання	<a href="https://d-learn.pnu.edu.ua/course/subscription/through?url/59eae47be3f7441607f">https://d-learn.pnu.edu.ua/course/subscription/through?url/59eae47be3f7441607f</a>	

## 2. Опис дисципліни

### Мета та цілі дисципліни

**Мета вивчення дисципліни:** сформувати у здобувачів вищої освіти сучасну систему знань про природу та теоретичні засади менеджменту, виробити вміння здійснювати ефективне управління компаніями, використовуючи сучасні управлінські технології та інструментарій.

**Предмет дисципліни:** теоретичні концепції та методологія формування та функціонування системи менеджменту компаній, відповідно до основних функцій менеджменту: планування, організування, мотивації, контролю та регулювання.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

**Змістовний модуль 1.** Основи менеджменту та характеристика сфери бізнесу.

**Змістовний модуль 2.** Функції менеджменту та їх характеристика.

**Змістовний модуль 3.** Практичні складові ефективної системи менеджменту.

Основними **цілями** вивчення дисципліни «Основи менеджменту» є засвоєння здобувачами вищої освіти навчального матеріалу стосовно:

- теоретичних основ менеджменту;
- еволюції менеджменту як науки;
- особливостей функціонування організацій;
- особливостей сфери бізнесу;
- характеристики функцій менеджменту;
- особливостей діяльності менеджера та лідера;
- основ теорії прийняття управлінських рішень;
- інформаційного забезпечення та комунікаційного процесу в менеджменті;

- методів управління конфліктами;
- формування та управління командами

Відповідно до вимог освітньої програми студенти повинні **знати**: сутність, предмет і методи менеджменту; основні категорії та понятійний апарат менеджменту; етапи еволюції управлінської думки та ключові управлінські школи; роль і значення менеджменту в сучасних організаціях; особливості організації як об'єкта управління; функції менеджменту та їх взаємозв'язок; принципи планування, організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності організації; теоретичні основи прийняття управлінських рішень; сучасні підходи до інформаційного забезпечення управління; роль інформаційних технологій у менеджменті; сутність управлінських комунікацій та інформаційних потоків; поняття команди та основи управління командною роботою; особливості крос-культурного менеджменту; теорії та моделі лідерства; характеристики ефективного менеджера та чинники управлінської успішності.

Підготовлений фахівець повинен **вміти**: аналізувати управлінські процеси в організаціях; застосовувати основні функції менеджменту в практичній діяльності; формувати цілі та плани діяльності організації; організовувати роботу та розподіляти повноваження; мотивувати персонал з урахуванням сучасних теорій мотивації; здійснювати контроль та регулювання управлінських процесів; приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності; використовувати інформаційні технології для підтримки управлінських рішень; ефективно здійснювати управлінські комунікації; працювати в команді та організовувати командну взаємодію; враховувати крос-культурні особливості у процесі управління; застосовувати лідерські підходи в управлінській діяльності; критично мислити, узагальнювати інформацію та пропонувати управлінські рішення з урахуванням цілей і ресурсів організації.

### Компетентності

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.

ЗК 4 - Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

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

ЗК 9 - Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10 - Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 11 - Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 13 - Цінування та повага різноманітності та мультикультурності.

### Програмні результати навчання

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

ПРН 5 - Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

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

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

### 3. Структура дисципліни

№	Тема	Результати навчання	Завдання
1.	Тема 1. Теоретичні основи менеджменту	Розуміти сутність, особливості та специфіку менеджменту; знати основні цілі та завдання менеджменту; знати види управління та їх характеристику розуміти взаємозв'язок між суб'єктом та об'єктом управління.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
2.	Тема 2. Еволюція менеджменту як науки	Розуміти передумови виникнення науки управління; знати характерні риси основних шкіл менеджменту; знати сучасні принципи менеджменту.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
3.	Тема 3. Організація як об'єкт управління	Знати поняття організації, її роль та значення; розуміти внутрішнє та зовнішнє середовище організації; знати стадії життєвого розвитку організації; розуміти складові успіху організації.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
4.	Тема 4. Успішні менеджери	Розуміти ключові компетенції та якості успішного менеджера; знати принципи та методи ефективного самоменеджменту; здатність аналізувати досвід успішних управлінців та застосовувати найкращі практики.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
5.	Тема 5. Планування як функція менеджменту.	Розуміти роль функції планування в діяльності компанії; знати етапи та види планування; знати методи планування.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).

6.	Тема 6. Організація як функція менеджменту	Розуміти суть організаційної діяльності та її місце в системі управління; знати цілі та принципи функції організації; розуміти типи та характерні особливості організаційної структури управління.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
7.	Тема 7. Мотивація як функція менеджменту	Знати поняття мотивації та її класифікацію; розуміти теорії мотивації людської діяльності; розуміти вплив теорії поколінь на мотивацію працівників.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
8.	Тема 8. Контроль як функція менеджменту	Розуміти сутність та призначення функції контролю; знати види та завдання контролю; розуміти роль керівника у здійсненні ефективного контролю.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
9.	Тема 9. Регулювання як функція менеджменту	Розуміти сутність та призначення функції регулювання; знати основні види та інструменти регулювання в менеджменті; розуміти взаємозв'язок регулювання з плануванням, контролем та іншими функціями менеджменту; усвідомлювати роль керівника у забезпеченні своєчасного та ефективного регулювання управлінських процесів.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
10.	Тема 10. Теорія прийняття управлінських рішень	Розуміти сутність процесу прийняття управлінських рішень; знати види управлінських рішень та основні чинники впливу; знати етапи процесу прийняття управлінських рішень; вміти приймати ефективні управлінські рішення.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).

11.	Тема 11. Інформаційні технології в менеджменті	Розуміти роль та значення інформаційних технологій в сучасному менеджменті; знати основні види управлінських інформаційних систем та їх можливості; вміти використовувати цифрові інструменти для прийняття управлінських рішень.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
12.	Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті	Розуміти сутність та роль комунікацій в управлінській діяльності; знати основні види та форми ділових комунікацій; вміти ефективно використовувати вербальні та невербальні засоби спілкування; вміти проводити ділові переговори.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
13.	Тема 13. Поняття команди та управління командою	Розуміти сутність команди; знати етапи формування команди; вміти будувати ефективну команду; розуміти сутність командної роботи та особливості комунікації в команді.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
14.	Тема 14. Крос-культурний менеджмент	Вміти аналізувати культурні відмінності та їх вплив на управління організацією; здатність ефективно комунікувати в мультикультурному середовищі; вміти вирішувати конфлікти, що виникають на основі культурних розбіжностей.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
15.	Тема 15. Поняття лідерства у менеджменті	Розуміти сутність та відмінності між керівництвом і лідерством; знати основні теорії та стилі лідерства; вміти визначати та застосовувати ефективні методи впливу на підлеглих; здатність розвивати лідерські якості та навички.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).

#### 4. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 1. Теоретичні основи менеджменту	2
2.	Тема 2. Еволюція менеджменту як науки	2
3.	Тема 3. Організація як об'єкт управління	2
4.	Тема 4. Успішні менеджери	2
5.	Тема 5. Планування як функція менеджменту.	2
6.	Тема 6. Організація як функція менеджменту	2
7.	Тема 7. Мотивація як функція менеджменту	2
8.	Тема 8. Контроль як функція менеджменту	2
9.	Тема 9. Регулювання як функція менеджменту	2
10.	Тема 10. Теорія прийняття управлінських рішень	2
11.	Тема 11. Інформаційні технології в менеджменті	2
12.	Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті	2
13.	Тема 13. Поняття команди та управління командою	2
14.	Тема 14. Крос-культурний менеджмент	2
15.	Тема 15. Поняття лідерства у менеджменті	2
	<b>Разом</b>	<b>30</b>

#### 5. Самостійна робота здобувачів

Самостійна робота студентів при вивченні дисципліни «Основи менеджменту» складається з різних її видів:

- 1) підготовка до аудиторних занять (лекцій, практичних занять);
- 2) самостійне поглиблене опрацювання тем навчальної дисципліни згідно з навчально-тематичним планом та проходження тестування за результатами опрацювання;
- 3) виконання індивідуальних завдань;
- 4) виконання групового завдання.



№ з/п	Назва теми	Кількість годин
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1.	Тема 1. Теоретичні основи менеджменту	8
2.	Тема 2. Еволюція менеджменту як науки	8
3.	Тема 3. Організація як об'єкт управління	8
4.	Тема 4. Успішні менеджери	8
5.	Тема 5. Планування як функція менеджменту.	8
6.	Тема 6. Організація як функція менеджменту	8
7.	Тема 7. Мотивація як функція менеджменту	8
8.	Тема 8. Контроль як функція менеджменту	8
9.	Тема 9. Регулювання як функція менеджменту	8
10.	Тема 10. Теорія прийняття управлінських рішень	8
11.	Тема 11. Інформаційні технології в менеджменті	8
12.	Тема 12. Інформація і комунікації в менеджменті	8
13.	Тема 13. Поняття команди та управління командою	8
14.	Тема 14. Крос-культурний менеджмент	8
15.	Тема 15. Поняття лідерства у менеджменті	8
	<b>Разом</b>	<b>120</b>

## 6. Індивідуальні завдання

*(виконуються в межах самостійної роботи)*

Вивчення дисципліни «Основи менеджменту» передбачає обов'язкову підготовку двох індивідуальних завдань.

### **Зміст індивідуального завдання №1.**

Студент має знайти в Інтернеті мультяшну картинку (карикатуру, комікс або ілюстрацію), що відображає певну концепцію, явище чи закон з курсу «Основи менеджменту» (наприклад, делегування, мотивація, ефект Парето, теорія Маслоу, лідерство тощо). Далі необхідно коротко описати, що зображено на ілюстрації, розкрити теоретичну суть відповідної концепції менеджменту та пояснити, як саме ця картинка ілюструє та допомагає краще зрозуміти обрану теоретичну ідею.

Детальні вимоги до підготовки індивідуального завдання, розподіл балів та критерії оцінювання розміщено на сторінці курсу в системі дистанційного навчання.

### **Зміст індивідуального завдання №2.**

Індивідуальне завдання передбачає аналіз системи управління обраної компанії (вітчизняної або міжнародної, діючої чи історичної) з метою закріплення теоретичних знань з основ менеджменту. У межах завдання студент досліджує історію та характеристику компанії, її місію, бачення й корпоративні цінності, імідж і репутацію, стадію життєвого циклу, організаційну структуру управління, вимоги до менеджерів і особливості управлінського стилю одного з ключових керівників. Результати дослідження оформлюються у вигляді аналітичної презентації (до 15 слайдів) з обґрунтованими висновками щодо

ефективності системи управління компанії.

Детальні вимоги до підготовки індивідуального завдання, розподіл балів та критерії оцінювання розміщено на сторінці курсу в системі дистанційного навчання.

## 7. Групове завдання

*(виконується в межах самостійної роботи)*

Групове завдання передбачає дослідження професії менеджера та професійних компетентностей сучасних управлінців на основі інтерв'ю з практиками. Студенти в малих групах визначають респондентів, які працюють менеджерами або підприємцями, розробляють гайд інтерв'ю, проводять та аналізують інтерв'ю з метою виявлення реальних управлінських функцій, інструментів, навичок і викликів управлінської діяльності.

Презентація підсумків проведеного дослідження відбувається у вигляді підготовленої доповіді та створеної презентації (10-15 слайдів) за допомогою інструментів Power Point, Prezi, Canva чи ін.

Детальні вимоги до виконання групового завдання, розподіл балів та критерії оцінювання розміщено на сторінці курсу в системі дистанційного навчання.

## 8. Методи навчання

За характером пізнавальної діяльності, при вивченні дисципліни «Основи менеджменту» використовуються наступні методи навчання.

Методи навчання	Характеристика
Наочні методи навчання	Ґрунтуються на візуальному сприйнятті інформації (читання лекцій та підготовка практичних завдань із використанням мультимедійних презентацій, демонстрація тематичних відеороликів).
Інтерактивні методи навчання	Ґрунтуються на принципі зворотного зв'язку, коли здобувач освіти отримує відповіді, зауваження та поради щодо певної проблематики від викладача чи одногрупників; коли здобувачі освіти взаємодіють між собою, а викладач виступає координатором та наставником, а також стежить за дотриманням навчальних та етичних норм. Серед інтерактивних методів навчання використовуються: відповіді на запитання та опитування думок здобувачів освіти, кейс-стаді, дискусії, мозковий штурм, ігровий метод.
Практичні методи навчання	Передбачають виконання практичних завдань. Серед практичних методів навчання використовуються практичні роботи, вправи, написання есе.

Інноваційні методи навчання	Поєднують інтерактивні та комп'ютерні технології. Серед інноваційних методів навчання використовуються: компетентнісний метод (спрямований на розвиток професійних навичок, вмінь та якостей здобувачів освіти), проектно-дослідницький метод (спрямований на вирішення проблемного питання через розвиток пошукових та аналітичних якостей здобувачів освіти, а також навичок командної роботи), використання інформаційно-комунікаційних технологій та діджитал-інструментів. Програми і сервіси, які використовуються: сервіси та програмні продукти від Microsoft, інструменти Google, графічні редактори Crello та Canva, хмарне презентаційне програмне забезпечення Prezi, Kahoot, Mentimeter, QR Генератор, Cutt.ly.
Методи дистанційного навчання	Ґрунтуються на використанні інформаційних технологій, в т.ч. університетської авторської системи дистанційного навчання, платформ для організації відеоконференцій: Zoom Video Communications, Google Meet, Cisco Webex.

## 9. Система оцінювання дисципліни

Накопичування балів під час вивчення дисципліни здобувачем вищої освіти здійснюється у такому співвідношенні (підсумковий контроль у формі екзамену):

- 1) обсяг балів за практичні заняття – 20 %
- 2) обсяг балів за модульні контрольні роботи – 10 %
- 3) обсяг балів за самостійну роботу:
  - тестування – 5 %
  - індивідуальні завдання – 10 %
  - групове завдання – 5%
- 4) обсяг балів за екзамен – 50 %

**Поточний контроль** проводиться на кожному практичному занятті за виконання завдання. Передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми під час роботи на практичних заняттях та набутих професійних навичок під час виконання практичних завдань.

Оцінювання відповідей здобувачів освіти на практичних заняттях відбувається згідно навчального розкладу за 100 бальною шкалою. Вага оцінки за кожен вид навчальної роботи та відповідну тему відображена у таблиці.

У разі отримання негативної оцінки на занятті або його пропуску, здобувач може пройти відповідний тест у системі дистанційного навчання та набрати необхідну кількість балів. Оцінювання за кожен тест, прив'язаний до поточного контролю здійснюється за 100 бальною шкалою.

Максимальна кількість балів, яку здобувач освіти може отримати за виконання завдань на практичних заняттях складає 20 балів.

### Накопичування балів під час вивчення дисципліни

Вид навчальної роботи \ № теми	№ теми															Разом
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Практичне заняття (опрацювання завдання)	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	20
Модульна контрольна робота №1																5
Модульна контрольна робота №2																5
Самостійна робота (контроль самостійної роботи - тестування )																5
Самостійна робота (індивідуальне завдання №1)																5
Самостійна робота (індивідуальне завдання №2)																5
Самостійна робота (групове завдання)																5
Екзамен																50
<b>Максимальна к-ть балів</b>																<b>100</b>

#### Критерії поточного оцінювання:

«90-100 балів» – здобувач вищої освіти в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу.

«70-89 балів» – здобувач вищої освіти достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки.

«50-69 балів» – здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей (в т. ч. у вигляді мультимедійних презентацій), але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.

«Менше 50 балів» – здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.

**Додаткові бали до поточного контролю** здобувач освіти може отримати, пройшовши навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни протягом навчального семестру, взявши участь у науковому, освітньому чи прикладному проєкті, який відповідає предмету дисципліни чи підготувавши дайджест (добір уривків з різних джерел на певну тематику). У форматі дайджестів можна зробити системний аналіз будь-якого теоретичного положення, розкрити різні точки зору на будь-яку проблему, тему, питання та зробити узагальнюючі висновки:

2 бали – нараховується здобувачам освіти, які пройшли навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни протягом навчального семестру.

2 бали – нараховується здобувачам освіти, які взяли участь у науковому, освітньому чи прикладному проєкті, який відповідає предмету дисципліни.

*1 бал* – нараховується здобувачам освіти, які підготували дайджест на певну тематику в межах вивчення дисципліни.

Максимальна кількість додаткових балів в рамках вивчення даної дисципліни не може перевищувати більш як 10.

Також за рішенням кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування здобувачам освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі (роботі конференцій, студентських наукових гуртків та проблемних груп, підготовці публікацій), а також були учасниками олімпіад, конкурсів, можуть присуджуватися додаткові бали згідно [«Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника»](#) (введено в дію наказом ректора №309 від 19 травня 2023 р.) (див. ст. 4).

Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/poriadok-orhanizatsii-ta-provedenni-a-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity.pdf>

**Проміжний підсумковий контроль** здійснюється у формі двох модульних контрольних робіт протягом семестру. Модульний контроль проводиться у письмовій формі та передбачає виконання тестових завдань, спрямованих на перевірку рівня засвоєння теоретичного матеріалу з дисципліни «*Основи менеджменту*».

Кожна модульна контрольна робота складається з 20 тестових запитань. Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою, при цьому вага одного тестового запитання становить 5 балів. Максимальна кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати за одну модульну контрольну роботу, становить 100 балів.

#### **Критерії проміжного підсумкового контролю:**

*«90-100 балів»* – здобувач вищої освіти демонструє повне та системне засвоєння навчального матеріалу, правильно виконує 90-100 % тестових завдань, чітко розуміє теоретичні основи менеджменту, коректно застосовує понятійний апарат і не допускає концептуальних помилок при виборі правильних відповідей.

*«70-89 балів»* – здобувач вищої освіти в цілому добре володіє навчальним матеріалом, правильно виконує 70-89 % тестових завдань, розуміє основні теоретичні положення курсу, але допускає окремі неточності у виборі відповідей або помилки, пов'язані з недостатньо глибоким розумінням окремих тем.

*«50-69 балів»* – здобувач вищої освіти володіє навчальним матеріалом на базовому рівні, правильно виконує 50-69 % тестових завдань, орієнтується в основних поняттях і категоріях менеджменту, однак демонструє фрагментарні знання, поверхове розуміння окремих тем та допускає суттєві помилки при виконанні тестових завдань.

*«Менше 50 балів»* – здобувач вищої освіти не демонструє належного рівня засвоєння навчального матеріалу, правильно виконує менше 50 % тестових завдань, має фрагментарні або поверхові знання, не розуміє ключових понять і закономірностей менеджменту, що унеможливує успішне виконання модульної контрольної роботи.

#### **Контроль за самостійною роботою.**

Самостійна робота здобувачів освіти передбачає:

1. Тестування.
2. Виконання індивідуальних завдань.
3. Виконання групового завдання.

*Тестовий контроль.* Студент опрацьовує питання, що призначені для самостійного вивчення і для контролю проходить тестування в системі дистанційного навчання - контроль самостійної роботи (d-learn.pnu.edu.ua) (дві спроби – зараховується перший отриманий результат).

Оцінювання за тестовий контроль здійснюється за 100 бальною шкалою. Максимальна кількість балів, яку здобувач освіти може отримати за тестовий контроль - контроль самостійної роботи - складає 5 балів.

*Виконання індивідуальних завдань.*

Вивчення дисципліни передбачає обов'язкове виконання двох індивідуальних завдань. Оцінювання індивідуальних завдань здійснюється за 100 бальною шкалою. Максимальна

кількість балів за кожне індивідуальне завдання складає 5 балів (10 балів загалом).

Метою виконання індивідуальних завдань є закріплення теоретичних знань і практичних навичок з дисципліни.

*Виконання групового завдання.*

Вивчення дисципліни передбачає обов'язкове виконання групового завдання.

На початку вивчення дисципліни формуються групи з числа студентів кількістю 4-6 осіб випадковим чином. Студенти визначають лідера групи та отримують завдання. Оцінювання групового завдання здійснюється за 100 бальною шкалою. Максимальна кількість балів за групове завдання складає 5 балів в розрахунку на кожного студента із групи.

Метою виконання групового завдання є розвиток навичок співпраці, лідерства та вміння виконувати функції управління.

#### **Критерії оцінювання індивідуального завдання:**

«90-100 балів» – індивідуальне завдання виконано на високому рівні, повністю вирішено всі поставлені завдання. Поданий матеріал є логічно структурованим, змістовним і аргументованим, демонструє глибоке розуміння теоретичних положень дисципліни та вміння застосовувати їх для аналізу обраної проблеми.

«70-89 балів» – індивідуальне завдання в цілому виконано правильно, однак містить окремі незначні неточності або логічні неузгодженості, які не впливають суттєво на загальний результат і можуть бути виправлені в письмовій формі. Матеріал свідчить про достатній рівень засвоєння теоретичного матеріалу та розуміння основних понять курсу.

«50-69 балів» – індивідуальне завдання виконано частково, містить помилки або суперечності, недостатньо обґрунтовані висновки, поверхове розкриття теми. Поставлені завдання вирішені не повністю, рівень теоретичного опрацювання та узагальнення матеріалу є недостатнім.

«Менше 50 балів» – індивідуальне завдання не відповідає вимогам, містить суттєві помилки, логічні порушення або фрагментарний виклад матеріалу, що свідчить про відсутність належного розуміння теоретичних основ дисципліни.

#### **Критерії оцінювання групового завдання:**

«90-100 балів» – групове завдання виконано на високому рівні, вирішено усі поставлені завдання. Під час усного захисту завдання, група здобувачів освіти проявили повне володіння матеріалом та свій виступ супроводжували мультимедійною презентацією.

«70-89 балів» – групове завдання містить деякі незначні помилки та суперечні питання, які можуть бути виправлені письмово, або захищені усно. Під час усного захисту завдання група здобувачів освіти проявили достатнє володіння матеріалом та свій виступ супроводжували мультимедійною презентацією.

«50-69 балів» – індивідуальний проєкт містить незначні помилки та суперечні питання, які можуть бути виправлені письмово, або захищені усно, проте сам матеріал не містить всебічного аналізу, а поставлені питання вирішені не повністю. Під час усного захисту завдання, група здобувачів освіти проявили загальне володіння матеріалом та свій виступ супроводжували мультимедійною презентацією.

«Менше 50 балів» – групове завдання не відповідає поставленим завданням, допущені суттєві помилки та неточності.

**Підсумковий семестровий контроль** являє собою підсумкове оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти за семестр, що з даної дисципліни здійснюється у формі **екзамену**. Підсумковий семестровий контроль оцінюється від 0 до 100 балів і переводиться у національну шкалу та шкалу ЄКТС.

Оцінювання за екзамен відбувається у 100-бальній шкалі, отримана оцінка множиться на ваговий коефіцієнт 0,5. Оцінка за екзамен формується із суми відповідей здобувачів освіти (максимум 100 балів):

- 1) 2 теоретичні запитання (20 балів кожне; 40 балів загалом);
- 2) 3 питання з короткими відповідями (знання дефініції (2 питання) та розшифрування абрєвіатури) (10 балів за кожне; 30 балів загалом);
- 3) розв'язування тестових завдань (5 тестів по 6 балів кожен; 30 балів загалом).

В умовах дистанційного навчання ідентифікація здобувача вищої освіти відбувається з використанням програми Zoom і екзамен складається через виконання тільки письмової компоненти (50 тестових питань у системі дистанційного навчання університету (d-learn.pnu.edu.ua) (максимум 100 балів).

Повторне складання екзаменів допускається не більше двох разів з кожної дисципліни: один раз викладачеві (талон №2) тестування в системі дистанційного навчання + усне опитування відповідно до програмових вимог, другий – комісії (талон №3) реалізується виключно у тестовій формі з використанням організаційно-технологічних процесів.

Якщо студент не склав навчальну дисципліну за талоном 3, дозволяється повторне вивчення навчальної дисципліни впродовж наступного семестру (планується за рахунок власного часу студента і не фінансується з бюджетних коштів). [Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника](#) (введено в дію наказом ректора №309 від 19 травня 2023 р.)

Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/poriadok-orhanizatsii-ta-provedenni-a-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity.pdf>

#### Шкала оцінювання для екзамену

Університетська	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	<b>A</b>	відмінно
80-89	<b>B</b>	добре
70-79	<b>C</b>	
60-69	<b>D</b>	задовільно
50-59	<b>E</b>	
25-49	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання
0-24	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 10. Неформальна та інформальна освіта

#### Рекомендовані курси:

- Academy Ocean. Курс «Для менеджерів» / <https://short-course-for-managers-st.academyocean.com/>
- Prometheus. Проєктування організацій / <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/designing-organizations/>
- Prometheus. Управління організацією / <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/management-of-the-organization/>
- Prometheus. Штучний інтелект у бізнесі: як ШІ може збільшити прибуток / <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/artificial-intelligence-business/>
- Prometheus. Бізнес-гра для підприємців / <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/business-game/>
- БУМ online. Інтегральна динаміка. Еволюція мислення, лідерства, економіки і політики / <https://vumonline.ua/course/integral-dynamics/>
- EdEra. Зростаєте з Google: програма для малих бізнесів / <https://google.brandlive.com/Grow-with-Google-UA/uk/home>


## 11. Інформація про підвищення кваліфікації викладачів

Викладач	Різновид підвищення кваліфікації
<p>Малишівський Тарас Володимирович</p>	<p style="text-align: center;"><b><i>Підвищення кваліфікації (стажування)</i></b></p> <p>1. Випусник <a href="#">глобальної програми лідерства Університету Баффало, США</a>: 01.09.2022 р. по 30.04.2023 р.</p> <p>2. Міжнародне підвищення кваліфікації за темою “Academic integrity in the training for masters and Doctors of philosophy (PhD) in the countries of the European Union and Ukraine” <a href="#">ESN № 95398/2022 від 21.02.2022 р.</a></p> <p>3. Стажування в Національному університеті «Львівська політехніка», свідоцтво про підвищення кваліфікації (стажування) № 1280 від 09.05.2025 р., тема: «Інтегровані підходи до розвитку сучасних логістичних систем», обсягом 6 кредитів ЄКТС, 180 год., термін стажування: з 03.03.2025 р. по 15.04.2025 р.</p> <p style="text-align: center;"><b><i>Міжнародна мобільність</i></b></p> <p>1. Програма Erasmus+, рівень KA1. Навчання в Університеті науки та технологій Лілль 1, Республіка Франція. Тривалість мобільності: 01.09.2016 - 20.02.2017.</p> <p style="text-align: center;"><b><i>Громадська діяльність</i></b></p> <p>1. Проектний менеджер «Школа бізнесу та менеджменту»; 2. Аналітик у сфері регіонального розвитку Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС “Асоціація міст України”</p> <p style="text-align: center;"><b><i>Успішно закінчені курси</i></b></p> <p>1. Professional Certificate Google Data Analytics (8 courses) / COURSERA. 21.10.2022 2. Prevention of sexual exploitation and abuse (PSEA) / UNICEF. 21.12.2023 3. Understanding economic policymaking / COURSERA. 23.04.2020 4. Як створити стартап / PROMETHEUS. 18.01.2016 5. Академічна доброчесність: онлайн-курс для викладачів / PROMETHEUS. 07.09.2021. 60 год., 2 кредити ECTS 6. Курс Зимової Докторської Школи 2023 “Сталий, інклюзивний та смарт розвиток в контексті децентралізації: досвід ЄС” в рамках проекту Jean Monet Chair "Sustainable, Inclusive and Smart Development within Decentralization Process: the EU experience. 01.02.2023 7. Spring school “Transfer of Technologies and Innovations: European and Ukrainian Experience” / Jean Monnet 611679-EPP-1-2019-1-UA-EPPJMO-MODULE "European Experience in Technology Transfer for Ukrainian Universities"/ EXTECH. 30 год. 11.03.2021 8. Проектний менеджмент / KSE. 25.02.2021</p>



	<p>9. Побудова ефективної системи бюджетування в організації / CFO Club Ukraine. 20.04.2021</p> <p>10. Тренінг для менторів програми UpShift. 27.08.2023</p> <p>11. Тренінг «Академічна доброчесність: виклики, проблеми та перспективи», НУ «Запорізька політехніка», 20.03.2025, 0,5 кредити ECTS</p> <p>12. Economic Training for Businesses Affected by the War in Ukraine, Ukraine Global Faculty, 30.07.2025, 74 hours.</p> <p>13. Science Skills Lab від Ради молодих учених при Міністерстві освіти і науки України, 10-24 березня 2025 р., 60 год.</p> <p>14. Grant Writing: How to Find Funds and Write a Winning Proposal, Ukraine Global Faculty, 17.07.2025, 74 hours.</p> <p>15. Самостійна розробка аналітичних додатків Qlik Sense для бізнес-користувачів, RBC Group, 07-30 січня 2025, 60 год., 2 кредити ECTS.</p>
--	---

## 12. Контактна інформація

Кафедра	<p><b>Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування</b>  м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57,  каб. 110 б (вхід з вул. Чорновола)  +380505628764  Website: <a href="https://kmba.cnu.edu.ua/">https://kmba.cnu.edu.ua/</a>  E-mail: <a href="mailto:kmba@pnu.edu.ua">kmba@pnu.edu.ua</a></p> <p>Сторінки в соцмережах:  <a href="https://surl.lu/uydscl">https://surl.lu/uydscl</a>  <a href="https://www.instagram.com/kafedra_mba/">https://www.instagram.com/kafedra_mba/</a></p>
Викладачі	 <p><b>Малишівський Тарас Володимирович</b>  доктор філософії, викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, тренер “Школи бізнесу та менеджменту”.</p>
Контактна інформація викладачів	<p><b>Телефон:</b> +38 (095) 312 66 06</p> <p><b>E-mail:</b> <a href="mailto:taras.malyshivskyi@pnu.edu.ua">taras.malyshivskyi@pnu.edu.ua</a></p> <p><b>Робочі години:</b> Пн-Пт – 8:30 – 17:00</p>

### 13. Політика навчальної дисципліни

Академічна доброчесність	<p>Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів університету:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Кодекс честі Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (введено в дію наказом ректора №530 від 27 вересня 2022 р.) Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <a href="https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2024/02/34-04-kodeksu-chesti-prykarpatськоho-natsionalnoho-universytetu-ime-ni-vasylia-stefanyka.pdf">https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2024/02/34-04-kodeksu-chesti-prykarpatськоho-natsionalnoho-universytetu-ime-ni-vasylia-stefanyka.pdf</a></li><li>• Положення про Комісію з питань етики та академічної доброчесності Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (введено в дію наказом ректора №529 від 27 вересня 2022 р.) Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <a href="https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2024/02/34-03-polozhennia-pro-komisiiu-z-pytan-etyky-ta-akademichnoi-dobrochesnosti.pdf">https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2024/02/34-03-polozhennia-pro-komisiiu-z-pytan-etyky-ta-akademichnoi-dobrochesnosti.pdf</a></li><li>• Положення про запобігання академічному плагіату та інших видів академічної нечесності у навчальній та науково-дослідній роботі здобувачів освіти Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (введено в дію наказом ректора №529 від 27 вересня 2022 р.)</li><li>• Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <a href="https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/11/34-06-2022-polozhennia-pro-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-ta-insh-ym-porushenniam-akademichnoi-dobrochesnosti-1.pdf">https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/11/34-06-2022-polozhennia-pro-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-ta-insh-ym-porushenniam-akademichnoi-dobrochesnosti-1.pdf</a></li><li>• Положення про запобігання академічному плагіату у Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника. (введено в дію наказом ректора №529 від 27 вересня 2022 р.) Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <a href="https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2024/02/34-05-polozhennia-pro-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu.pdf">https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2024/02/34-05-polozhennia-pro-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu.pdf</a></li><li>• Склад комісії з питань етики та академічної доброчесності Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Ознайомитися можна за посиланням: <a href="https://cnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/sklad-komisii-z-pytan-etyky-ta-akademichnoi-dobrochesnosti-prykarpatськоho-natsionalnoho-universytetu-imeni-vasylia-stefanyka.pdf">https://cnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/sklad-komisii-z-pytan-etyky-ta-akademichnoi-dobrochesnosti-prykarpatськоho-natsionalnoho-universytetu-imeni-vasylia-stefanyka.pdf</a></li><li>• Лист МОН України «До питання уникнення проблем і помилок у практиках забезпечення академічної доброчесності». Ознайомитися можна за посиланням: <a href="https://cnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/1_9-263.pdf">https://cnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/1_9-263.pdf</a></li></ul>
--------------------------	---

<p>Пропуски занять (відпрацювання)</p>	<p>Можливість і порядок відпрацювання пропущених здобувачем освіти занять регламентується <a href="https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/poriadok-orhanizatsii-ta-provedennia-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity.pdf">Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника</a> (введено в дію наказом ректора №309 від 19 травня 2023 р.) Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <a href="https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/poriadok-orhanizatsii-ta-provedennia-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity.pdf">https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/poriadok-orhanizatsii-ta-provedennia-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity.pdf</a></p>
<p>Виконання завдання пізніше встановленого терміну</p>	<p>У разі виконання завдання здобувачем освіти пізніше встановленого терміну, без попереднього узгодження ситуації з викладачем, оцінка за завдання – «незадовільно», відповідно до <a href="https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/poriadok-orhanizatsii-ta-provedennia-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity.pdf">Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника</a> (введено в дію наказом ректора №309 від 19 травня 2023 р.) Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <a href="https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/poriadok-orhanizatsii-ta-provedennia-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity.pdf">https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/poriadok-orhanizatsii-ta-provedennia-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity.pdf</a></p>
<p>Невідповідна поведінка під час заняття</p>	<p>Невідповідна поведінка під час заняття регламентується рядом положень про академічну доброчесність (див. вище) та може призвести до відрахування здобувача вищої освіти (студента) «за порушення навчальної дисципліни і правил внутрішнього розпорядку вищого закладу освіти», відповідно до п.10 «Порядок поновлення, переведення, відрахування здобувачів освіти» «Положення про організацію освітнього процесу та розробку основних документів з організації освітнього процесу в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника» (введено в дію наказом ректора №572 від 03 липня 2025 р.) Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <a href="https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/polozhennia-pro-orhanizatsiiu-osvitnoho-protsesu-ta-rozrobku-osnovnykh-dokumentiv-z-orhanizatsii-osvitnoho-protsesu.pdf">https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/09/polozhennia-pro-orhanizatsiiu-osvitnoho-protsesu-ta-rozrobku-osnovnykh-dokumentiv-z-orhanizatsii-osvitnoho-protsesu.pdf</a></p>
<p>Неформальна освіта</p>	<p>Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується « Положення про визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної освіти в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника (введено в дію наказом ректора №672 від 24.11.2022)» Ознайомитися із положенням можна за посиланням: <a href="https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/05/02-07.33_2022-polozhennia-pro-vyznannia-rezultativ-navchannia-zdobutykh-shliakhom-neformalnoi-osvity-v-prykarpatskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-vasy lia-stefanyka.pdf">https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/05/02-07.33_2022-polozhennia-pro-vyznannia-rezultativ-navchannia-zdobutykh-shliakhom-neformalnoi-osvity-v-prykarpatskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-vasy lia-stefanyka.pdf</a></p>

## 14. Ресурсне забезпечення

### Література:

1. Горський М.П. Теорія прийняття рішень: Навч. посібник / Горський М.П., Бординюк Д.В., Голуб С.В. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2022. 84 с.
2. Брайан Трейсі. Як керують найкращі : книга. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 208 с.
3. Брюс Тулген Бути босом – легко. Бувай, неефективний менеджменте!: книга. Київ: Видавництво «Наш Формат», 2019. 176 с.
4. Валерій Пекар. Різноманітний менеджмент : книга. Харків : Видавництво «Фоліо», 2019. 191 с.
5. Віт Грегг, Берд Дерек. Покоління Z. Як бренди формують довіру : книга. Харків: Видавництво «Vivat», 2021. 304 с.
6. Девід Стілман, Йона Стілман. Покоління Z на роботі : книга. Харків : Видавництво «Фабула», 2019. 304 с.
7. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ: КМ-БУКС, 2020. 240 с.
8. Іцхак Адісес. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати: книга. К.: Видавництво «Наш Формат», 2017. 288 с.
9. Іцхак Адісес. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером : книга. К.: Видавництво «Наш Формат», 2018. 304 с.
10. Іцхак Адісес. Стилі хорошого і поганого менеджменту : книга. Київ : Видавництво «Наш Формат», 2020. 224 с.
11. Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшина. - Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. - 304 с.
12. Кучеренко Д. Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання / Д.Г. Кучеренко. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. 184 с.
13. Левицька І.В. Менеджмент підприємств за кризових умов. Львів: Новий світ-2000, 2020. 176 с.
14. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.  
URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/40291/5/Book\\_2019\\_Krasnokutska\\_Menedzhment.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/40291/5/Book_2019_Krasnokutska_Menedzhment.pdf).
15. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. 2021. 166 с.
16. Остапчук Т.П. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
17. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
18. Сазерленд Джефф SCRUM. Навчись робити вдвічі більше за менший час : книга. Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2022. 280 с.
19. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
20. Principles of Management. OpenStax. 2019. 673 p.
21. David Boddy. Management. An Introduction. Pearson. 2018. 714 p.
22. Hill, Charles W. L. Principles of management / Charles W.L. Hill, Steven L. McShane. McGraw-Hill. 2008. 529 p.
23. Nordiana Ahmad, Azura Zainal, Norsanariah Zainol Abidin. Principles of Management. UCYP Press. University College of Yayasan Pahang. 2020. 118 с.

### Інформаційні ресурси:

1. Сайт Наукової бібліотеки. URL: <http://lib.pnu.edu.ua/>
2. Сайт Репозитарію університету. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/>
3. Сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

### Наукові публікації:

1. Маковоз О. С. Європейський вектор розвитку бізнес-адміністрування на підприємстві на основі теорії обмежених систем [Електронний ресурс] / О. С. Маковоз, О. М. Яценко, Д. В. Задесенець // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 44. - С. 93-98. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifretr\\_2020\\_44\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifretr_2020_44_18)
2. Якубів В. М. Організаційно-методичні принципи управління та адміністрування в бізнесі [Електронний ресурс] / В. М. Якубів // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. - 2015. - Вип. 11. - С. 91-93. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2015\\_11\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2015_11_19)
3. Кобець Д. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів [Електронний ресурс] / Д. Кобець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2024. - № 3. - С. 184-189. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2024\\_3\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_3_30)
4. Гагарінов О. Системне мислення як необхідна умова ефективного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / О. Гагарінов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2024. - № 5. - С. 258-262. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2024\\_5\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_5_38)
5. Десятов Т. Роль креативного менеджменту в розвитку інноваційних проєктів [Електронний ресурс] / Т. Десятов, Д. Дерев'янка, М. Балаба // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2024. - № 5. - С. 40-45. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2024\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_5_8)
6. Парій Л. Аналіз зарубіжної практики антикризового менеджменту на рівні підприємства [Електронний ресурс] / Л. Парій // Публічно-управлінські та цифрові практики. - 2025. - Вип. 3. - С. 49-56. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pmdp\\_2025\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pmdp_2025_3_7)
7. Судук О. Ю. Перспективи та ризики застосування штучного інтелекту в менеджменті організацій в контексті індустрії 5.0 [Електронний ресурс] / О. Ю. Судук // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. - 2025. - Вип. 1. - С. 161-172. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp\\_ekon\\_2025\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_ekon_2025_1_17)
8. Сакун Л. Вплив сучасних інформаційних технологій та командної роботи на систему менеджменту організацій в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс] / Л. Сакун, Ю. Веденіна, Ю. Шишлова // Modeling the development of the economic systems. - 2023. - № 1. - С. 85-92. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes\\_2023\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2023_1_14)
9. Станько Т. М. Особливості скандинавської моделі менеджменту та перспективи впровадження її складових в українських компаніях [Електронний ресурс] / Т. М. Станько, О. В. Синюк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2025. - № 1. - С. 204-214. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2025\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2025_1_20)
10. Голей Ю. М. Сучасні засади HR-менеджменту (hrm) та мотивування персоналу [Електронний ресурс] / Ю. М. Голей // Наука і техніка сьогодні. Серія : Педагогіка; Право; Економіка; Фізико-математичні науки; Техніка. - 2022. - № 4. - С. 196-206. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sciteto\\_2022\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sciteto_2022_4_18)
11. Жарова Л. Від традицій до гнучкості: інструменти менеджменту у VUCA-реальності [Електронний ресурс] / Л. Жарова // Empirio. - 2025. - Т. 2, № Спецвип.. - С. 116-127. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp\\_2025\\_2\\_Spetsvip](http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2025_2_Spetsvip)
12. Осауленко О. Г. Вплив цифрових технологій та платформ на трансформацію міжнародного менеджменту: виклики та перспективи для бізнесу [Електронний ресурс] / О.

Г. Осауленко, Н. А. Гринчак, О. О. Горобець // Статистика України. - 2025. - № 1. - С. 89-99. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/su\\_2025\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2025_1_11)

13. Чеснік Н. М. Значення інноваційного та операційного менеджменту для сталого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Чеснік // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2025. - № 7(1). - С. 151-157. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2025\\_7\(1\)\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_7(1)_21)

14. Орленко О. М. Крос-культурний менеджмент: виклики та можливості в епоху глобалізації [Електронний ресурс] / О. М. Орленко, К. М. Петкова // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. - 2025. - № 3. - С. 117-123. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo\\_2025\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2025_3_17)

15. Лазоренко Т. В. Креативність як стратегічний ресурс ефективного лідерства в менеджменті [Електронний ресурс] / Т. В. Лазоренко, Н. Я. Далюк, А. О. Кирилюк // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2025. - № 6(1). - С. 110-117. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2025\\_6\(1\)\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6(1)_17)

16. Glaser, V. L., Sloan, J., & Gehman, J. (2024). Organizations as algorithms: A new metaphor for advancing management theory. *Journal of Management Studies*, 61(6), 2748-2769. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/joms.13033>

17. Haleem, A., Javaid, M., Singh, R. P., Suman, R., & Khan, S. (2023). Management 4.0: Concept, applications and advancements. *Sustainable Operations and Computers*, 4, 10-21. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666412722000277>

18. Varajão, J., Magalhães, L., Freitas, L., & Rocha, P. (2022). Success Management—From theory to practice. *International Journal of Project Management*, 40(5), 481-498. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786322000473>

19. Rachmad, Y. E. (2024). Metaverse Management: Transforming Modern Management in a Virtual World. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Yoesoep-Rachmad/publication/396489905\\_Metaverse\\_Management\\_Transforming\\_Modern\\_Management\\_in\\_a\\_Virtual\\_World/links/68eef109220a341aa1551eea/Metaverse-Management-Transforming-Modern-Management-in-a-Virtual-World.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yoesoep-Rachmad/publication/396489905_Metaverse_Management_Transforming_Modern_Management_in_a_Virtual_World/links/68eef109220a341aa1551eea/Metaverse-Management-Transforming-Modern-Management-in-a-Virtual-World.pdf)

20. Rachmad, Y. E. (2022). Change Management Theory. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Yoesoep-Rachmad/publication/398553974\\_Change\\_Management\\_Theory/links/693a129427359023a00ad87b/Change-Management-Theory.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yoesoep-Rachmad/publication/398553974_Change_Management_Theory/links/693a129427359023a00ad87b/Change-Management-Theory.pdf)

21. Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change management: From theory to practice. *TechTrends*, 67(1), 189-197. URL: [https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9462626/pdf/11528\\_2022\\_Article\\_775.pdf](https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9462626/pdf/11528_2022_Article_775.pdf)

22. Vasilchenko S., Malyshivskiyi. T. The period of the global cycle of the financialized economy / S. Vasilchenko, T. Malyshivskiyi // *ScienceRise*. - 2019. - № 2-3. - С. 16-21. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc\\_2019\\_2-3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2019_2-3_6)

23. Vasylichenko S.M., Malyshivskiyi T.V. Regional stock markets and global economic cycles. // Actual problems of the development of the economy of the region: a scientific journal. - Issue 15. – Vol. 1 / Vasylichenko S.M., Malyshivskiyi T.V. / Ivano-Frankivsk: "PLAY" Publishing House of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 2019. - P. 113-121.

24. Малишівський Т.В., Стефінін В.В. Система інструментів інвестиційної політики на місцевому рівні: теоретичний аспект. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал. Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2021. Вип. 17. Т. 1. С.173-183

25. Малишівський Т.В., Стефінін Т.В. Адаптація досвіду програми "ЙОЗМА" як ключова передумова розвитку інновацій в Україні в період дії воєнного стану. Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки. Електронне видання. Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С. 92-95.

26. Савків У. С., Романюк Т. М., Малишівський Т. В. Управлінські рішення в системі антикризового менеджменту: соціально-психологічний аспект. Наукові інновації та передові

технології. Серія «Управління та адміністрування». № 12 (40) 2024. С. 374-386.  
[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-374-385](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-374-385)

**Викладач**



**Малишівський Т.В.**