

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

Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»
Спеціальність ДЗ «Менеджмент»
Галузь знань Д 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. Методи навчання
8. Система оцінювання дисципліни
9. Неформальна та інформальна освіта
10. Інформація про підвищення кваліфікації викладачів
11. Контактна інформація
12. Політика навчальної дисципліни
13. Ресурсне забезпечення

1. Загальна інформація

Назва дисципліни	Стратегічне управління	
Освітня програма	Бізнес-адміністрування	
Спеціалізація (за наявності)		
Спеціальність	D3 «Менеджмент»	
Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право	
Освітній рівень	Магістр	
Статус дисципліни	Обов'язкова	
Курс / семестр	1/1	
Розподіл за видами занять та годинами навчання	<i>Денна форма навчання:</i> Лекції – 16 год. Практичні заняття – 14 год. Самостійна робота – 60 год.	<i>Заочна форма навчання:</i> Лекції – 6 год. Практичні заняття – 4 год. Самостійна робота – 80 год.
Мова викладання	українська	
Посилання на сайт дистанційного навчання	https://d-learn.pnu.edu.ua/course/subscription/through/url/5ca3aed91b4c9b63acab	

2. Опис дисципліни

Мета та цілі дисципліни

Метою навчальної дисципліни «Стратегічне управління» є розширення та поглиблення знань студентів в області основ теорії і практики стратегічного управління; формування умінь і навичок майбутніх менеджерів у розробці стратегії підприємства; вироблення стійкої переконаності у необхідності стратегічного підходу до управління підприємствами.

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні концепції та основні засади стратегічного управління, а також здійснення стратегічного аналізу, формування та впровадження стратегії.

Програма навчальної дисципліни складається з таких змістових модулів:

Змістовний модуль 1. Основи та особливості здійснення стратегічного управління.

Змістовний модуль 2. Механізм формування та впровадження стратегії розвитку підприємства.

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

- концептуальних засад теорії стратегічного управління;
- рівнів стратегічних рішень та типології стратегій підприємства;
- етапів формування стратегії підприємства;
- формування філософії розвитку підприємства;
- аналізу середовища функціонування підприємства;

- аналізу стратегічного потенціалу підприємства;
- впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації;
- розробки стратегії розвитку підприємства;
- врахування цілей сталого розвитку у процесі формування стратегії розвитку підприємства;
- особливостей формування стратегії розвитку для підприємств малого та середнього бізнесу;
- альтернативності у стратегічному виборі.

Підготовлений фахівець повинен **вміти**: аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування організації з використанням сучасних методів стратегічного аналізу (PEST, SWOT, SPACE, аналіз галузі, бенчмаркінг); формувати стратегічне бачення, місію, цінності та довгострокові цілі організації; планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах; розробляти та обґрунтовувати стратегії розвитку організації з урахуванням альтернатив стратегічного вибору; приймати обґрунтовані стратегічні та управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику; оцінювати стратегічний потенціал організації та ефективно використовувати її ресурси; впроваджувати стратегічні зміни на різних етапах життєвого циклу організації; застосовувати сучасні методи, інструменти та технології стратегічного управління у практичній діяльності; враховувати принципи сталого розвитку та євроінтеграційні виклики у процесі формування стратегій; розробляти стратегічні плани та «дорожні карти» розвитку (у т.ч. із використанням Х-матриці, стратегічних карт); використовувати інформаційно-комунікаційні та цифрові інструменти для підтримки управлінських і стратегічних рішень; ефективно комунікувати стратегічні цілі та рішення, працювати в команді та презентувати результати стратегічного аналізу; критично мислити, узагальнювати інформацію та формувати аргументовані управлінські висновки.

Компетентності

ІК. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності:

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Фахові компетентності:

ФК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

ФК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

ФК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

ФК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

ФК11. Здатність використовувати сучасні методи, технології та інструменти прийняття ефективних управлінських рішень у сфері бізнес-адміністрування.

ФК12. Здатність реагувати на виклики зовнішнього бізнес-середовища в умовах сталого розвитку та євроінтеграції з урахуванням регіональних особливостей.

Програмні результати навчання

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 14. Використовувати сучасні національні та закордонні практики управління та адміністрування у сфері бізнесу.

ПРН 16. Забезпечувати ефективне ведення бізнесу в умовах євроінтеграції та з урахуванням регіональних особливостей.

3. Структура дисципліни

№	Тема	Результати навчання	Завдання
1.	Тема 1. Концептуальні засади стратегічного управління.	Знати передумови розвитку теорії стратегічного управління; розуміти сутність та необхідність стратегічного управління підприємством; знати основні терміни та поняття у стратегічному управлінні підприємством; вміти реалізовувати процес стратегічного управління на підприємстві; знати Цілі сталого розвитку: стратегічні завдання та індикатори для України.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
2.	Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства.	Знати типологію стратегій за рівнями стратегічних рішень; розуміти особливості формування корпоративної стратегії, ділових (конкурентних стратегій); функціональних стратегій та операційних стратегій.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
3.	Тема 3. Етапи стратегічного планування на підприємстві	Розуміти загальну схему процесу стратегічного планування; знати етапи стратегічного планування на підприємстві; розуміти особливості процесу стратегічного планування на підприємствах малого та середнього бізнесу.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
4.	Тема 4. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства.	Знати інструменти аналізу середовища функціонування підприємства; вміти здійснювати PEST-аналіз, SPACE-аналіз, аналіз ситуації в галузі та конкуренції в ній, SWOT-аналіз	

		та бенчмаркінг підприємства	
5.	Тема 5. Формування філософії розвитку підприємства.	Вміти формувати стратегічне бачення та місію підприємства відповідно до встановлених критеріїв; розробляти цінності та цілі у стратегічному управлінні.	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
6.	Тема 6. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу підприємства.	Розуміти концепції життєвого циклу, що враховуються в процесі стратегічного управління підприємством; вміти здійснювати необхідні перетворення за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера; знати концепцію управління життєвим циклом підприємства І. Адізеса (PAEI).	Контрольні запитання, кейси, виконання завдань, підготовка мультимедійної презентації, завдання для самостійної роботи (тести).
7.	Тема 7. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах євроінтеграції.	Знати процес формування стратегії на підприємстві; вміти використовувати методи формування стратегії; враховувати Цілі сталого розвитку у процесі формування стратегії розвитку підприємства; розуміти особливості формування стратегії розвитку для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах євроінтеграції;	Завдання для самостійної роботи (тести)
8.	Тема 8. Альтернативність у стратегічному виборі.	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).

4. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління	2
2.	Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	2
3.	Тема 4. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства.	2
4.	Тема 5. Формування філософії розвитку підприємства.	2
5.	Тема 5. Менеджер в організації	2
6.	Тема 6. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу підприємства.	2
7.	Тема 8. Альтернативність у стратегічному виборі.	2
	Разом	14

5. Самостійна робота здобувачів

Самостійна робота студентів при вивченні дисципліни «Стратегічне управління» 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.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління	8
2.	Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства	6
3.	Тема 4. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства.	8
4.	Тема 5. Формування філософії розвитку підприємства.	8
5.	Тема 5. Менеджер в організації	8
6.	Тема 6. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу підприємства.	6
7.	Тема 7. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах євроінтеграції.	8
8.	Тема 8. Альтернативність у стратегічному виборі.	8
	Разом	60

6. Індивідуальні завдання

(виконуються в межах самостійної роботи)

Вивчення дисципліни «Стратегічне управління» передбачає обов'язкову підготовку двох індивідуальних завдань.

Зміст індивідуального завдання №1 «Аналітична презентація з проблематики стратегічного управління».

Індивідуальне завдання №1 передбачає підготовку аналітичної презентації з однієї з тем стратегічного управління з метою закріплення теоретичних знань і розвитку практичних навичок стратегічного аналізу, формування, вибору та реалізації стратегій розвитку підприємства в умовах динамічного та невизначеного бізнес-середовища.

У межах завдання студент обирає одну з запропонованих тем, пов'язаних із ключовими концепціями, інструментами та підходами стратегічного управління (місія, візія та цінності, стратегічне планування, SWOT- та PEST-аналіз, конкурентні стратегії, стратегічні ризики, інновації, KPI, стратегічні зміни, цифрові стратегії, сценарне планування тощо), та здійснює її ґрунтовне теоретико-аналітичне опрацювання із використанням сучасних наукових і аналітичних джерел.

Результати дослідження оформлюються у вигляді презентації обсягом 15–20 слайдів (PowerPoint, Google Slides або Canva), яка повинна містити структурований виклад матеріалу, візуальні елементи (схеми, таблиці, графіки, інфографіку), приклади з практики, а також авторські узагальнення та висновки щодо значення обраної проблематики для стратегічного розвитку організацій.

Обов'язковим елементом роботи є формулювання власних аналітичних висновків та оформлення списку використаних джерел (не менше 7) відповідно до вимог академічної доброчесності та стандарту ДСТУ 8302:2015. Презентація подається на оцінювання у форматі PDF через електронну пошту у встановлені терміни.

Детальні вимоги до виконання індивідуального завдання, перелік рекомендованих тем, розподіл балів та критерії оцінювання розміщені на сторінці курсу в системі дистанційного навчання.

Зміст індивідуального завдання №2 «Формування стратегії розвитку підприємства».

У межах індивідуального завдання №2 студент розробляє власну бізнес-пропозицію (реальну або умовну) та здійснює її всебічний стратегічний аналіз. Завдання передбачає послідовне опрацювання ключових елементів стратегічного управління, зокрема: короткої історії бізнес-пропозиції; формування бачення, місії та цінностей; проведення PEST- та SWOT-аналізу; аналізу галузі з побудовою карти стратегічних груп; оцінки конкурентоспроможності бізнес-пропозиції з використанням моделі п'яти сил Майкла Портера; визначення етапів життєвого циклу бізнес-пропозиції із формуванням стратегічних орієнтирів на кожному з них; побудови дерева цілей; розроблення стратегії розвитку у вигляді «дорожньої карти», а також формування пропозицій щодо управління стратегічними змінами.

Результати виконання індивідуального проекту презентуються у вигляді аналітичної доповіді та презентації обсягом до 15 слайдів, підготовленої за допомогою інструментів PowerPoint, Prezi, Canva або аналогічних сервісів. Проект повинен містити логічно структурований виклад матеріалу, візуальні елементи та обґрунтовані авторські висновки щодо доцільності й ефективності запропонованої стратегії розвитку.

Детальні вимоги до виконання індивідуального проекту, критерії оцінювання та розподіл балів визначені на сторінці курсу в системі дистанційного навчання.

7. Методи навчання

За характером пізнавальної діяльності, при вивченні дисципліни «Стратегічне управління» 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.

8. 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 самостійну роботу:
 - тестування – 10 %
 - індивідуальні завдання – 20 %
- 3) обсяг балів за екзамен – 50 %

Поточний контроль проводиться на кожному практичному занятті за виконання завдання. Передбачас 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

№ теми	1	2	3	4	5	6	7	8	Разом
Вид навчальної роботи									
Практичне заняття (опрацювання завдання)	2	3	2	3	3	2	2	3	20
Самостійна робота (контроль самостійної роботи - тестування)									10
Самостійна робота (індивідуальне завдання №1)									10
Самостійна робота (індивідуальне завдання №2)									10
Екзамен									50
Максимальна к-ть балів									100

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 проекті, 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>

Контроль за самостійною роботою.

Самостійна робота здобувачів освіти передбачає:

1. Тестування.
2. Виконання індивідуальних завдань.

Тестовий контроль. Студент опрацьовує питання, що призначені для самостійного вивчення і для контролю проходить тестування в системі дистанційного навчання - контроль самостійної роботи (d-learn.cnu.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 10 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 10 балів (20 балів загалом).

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

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.

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 (25 балів кожне; 50 балів загалом);
- 2) 2 питання з короткими відповідями (знання дефініції та розшифрування аббревіатури) (10 балів за кожне; 20 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.cnu.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	A	відмінно
80-89	B	добре
70-79	C	
60-69	D	
50-59	E	задовільно
25-49	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0-24	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

10. Неформальна та інформальна освіта

Рекомендовані курси:

1. Academy Ocean. Курс «Для менеджерів» / <https://short-course-for-managers-st.academyocean.com/>
2. Prometheus. Управління організацією / <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/management-of-the-organization/>
3. Prometheus. Бізнес-стратегія / <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/business-strategy/>
4. Prometheus. Як бізнесу перейти до сталого розвитку / <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/what-to-do-next/>
5. ВУМ online. Інтегральна динаміка. Еволюція мислення, лідерства, економіки і політики / <https://vumonline.ua/course/integral-dynamics/>
6. ВУМ online. Що таке європейська ідея? / <https://vumonline.ua/courses/?categories=199&paged=3>
7. ВУМ online. Стратегічне мислення / <https://vumonline.ua/course/strategic-thinking/>
8. ВУМ online. Сталий розвиток: нова філософія мислення / <https://vumonline.ua/course/sustainability-new-philosophy-of-thinking/>
9. EdEra. Зростаєте з Google: програма для малих бізнесів / <https://google.brandlive.com/Grow-with-Google-UA/uk/home>
10. Coursera. Corporate Strategy / <https://www.coursera.org/learn/corporatestrategy>


11. Інформація про підвищення кваліфікації викладачів

Викладач	Різновид підвищення кваліфікації
Малишівський Тарас Володимирович	<p>Підвищення кваліфікації (стажування)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Випусник глобальної програми лідерства Університету Баффало, США: 01.09.2022 р. по 30.04.2023 р. 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” ESN № 95398/2022 від 21.02.2022 р. 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>Міжнародна мобільність</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Програма Erasmus+, рівень KA1. Навчання в Університеті науки та технологій Лілль 1, Республіка Франція. Тривалість мобільності: 01.09.2016 - 20.02.2017. <p>Громадська діяльність</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проєктний менеджер «Школа бізнесу та менеджменту»;

	<p>2. Експерт у сфері стратегування, аналітик у сфері регіонального розвитку Івано-Франківського регіонального відділення ВАОМС “Асоціація міст України”</p> <p style="text-align: center;"><i>Успішно закінчені курси</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Professional Certificate Google Data Analytics (8 courses) / COURSEARA. 21.10.2022 2. Prevention of sexual exploitation and abuse (PSEA) / UNICEF. 21.12.2023 3. Understanding economic policymaking / COURSEARA. 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 Monet 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 9. Побудова ефективної системи бюджетування в організації / CFO Club Ukraine. 20.04.2021 10. Тренінг для менторів програми UpShift. 27.08.2023 11. Тренінг «Академічна доброчесність: виклики, проблеми та перспективи», НУ «Запорізька політехніка», 20.03.2025, 0,5 кредити ECTS 12. Economic Training for Businesses Affected by the War in Ukraine, Ukraine Global Faculty, 30.07.2025, 74 hours. 13. Science Skills Lab від Ради молодих учених при Міністерстві освіти і науки України, 10-24 березня 2025 р., 60 год. 14. Grant Writing: How to Find Funds and Write a Winning Proposal, Ukraine Global Faculty, 17.07.2025, 74 hours. 15. Самостійна розробка аналітичних додатків Qlik Sense для бізнес-користувачів, RBC Group, 07-30 січня 2025, 60 год., 2 кредити ECTS.
--	---

12. Контактна інформація

Кафедра	<p>Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57, каб. 110 б (вхід з вул. Чорновола) +380505628764 Website: https://kmba.cnu.edu.ua/ E-mail: kmba@pnu.edu.ua</p> <p>Сторінки в соцмережах: https://surl.lu/uydscl https://www.instagram.com/kafedra_mba/</p>
---------	---

Викладачі	 <p><i>Малишевський Тарас Володимирович</i> доктор філософії, викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, тренер “Школи бізнесу та менеджменту”.</p>
Контактна інформація викладачів	<p>Телефон: +38 (095) 312 66 06</p> <p>E-mail: taras.malyshivskyi@cnu.edu.ua</p> <p>Робочі години: 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">• 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: https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2024/02/34-04-kodeksu-chesti-prykarpatськоho-natsionalnoho-universytetu-ime-ni-vasylia-stefanyka.pdf• 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: https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2024/02/34-03-polozhennia-pro-komisiiu-z-pytan-etyky-ta-akademichnoi-dobrochesnosti.pdf• 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.)• Ознайомитися із положенням можна за посиланням: https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/11/34-06-2022-polozhennia-pro-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-ta-inshym-porushenniam-akademichnoi-dobrochesnosti-1.pdf• 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: https://efund.cnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2024/02/34-05-polozhennia-pro-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu.pdf• Склад комісії з питань етики та академічної доброчесності Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Ознайомитися можна за посиланням: https://cnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/sklad-komisii-z-pytan-etyky-ta-akademichnoi-dobrochesnosti-prykarpatськоho-natsionalnoho-universytetu-imeni-vasylia-stefanyka.pdf• Лист МОН України «До питання уникнення проблем і помилок у практиках забезпечення академічної доброчесності». Ознайомитися можна за посиланням: https://cnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/1_9-263.pdf
--------------------------	---

<p>Пропуски занять (відпрацювання)</p>	<p>Можливість і порядок відпрацювання пропущених здобувачем освіти занять регламентується 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-provedennia-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity.pdf</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 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-provedennia-otsiniuvannia-uspishnosti-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity.pdf</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: 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</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: 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</p>

14. Ресурсне забезпечення

Література:

1. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління : навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське : ДДТУ, 2017. 417 с.
2. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 440 с.
3. Іцхак Адізес Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати : книга. К. : Наш формат, 2017. 288 с.
4. Іцхак Адізес. Управління життєвим циклом корпорацій : книга. Х. : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018. 496 с.
5. Посібник для досягнення Цілей сталого розвитку у сфері бізнесу. URL: <https://csr-ukraine.org/materials/sdg-compass-posibnik-dlya-dosyagnennya-ciley-stal/>
6. Стратегічне управління : метод. рек. для підготовки фахівців за ступенем вищої освіти «Магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» / уклад. : О. Л. Євмешкіна. К. : УкрСІЧ, 2018. 28 с.
7. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
8. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. К. : «К.І.С.», 2017. 932 с.
9. Токмакова І., Дикань В., Зубенко І., Маковоз О., Шраменко О. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : «Центр навчальної літератури», 2019. 272 с.
10. Чан Кім В., Рене Моборн. Стратегія блакитного океану : книга. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2019. 270 с.
11. Майкл Портер. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів : книга. К. : Наш Формат, 2019. 624 с.
12. Майкл портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів книга. К. : Наш Формат, 2020. 424 с.
13. Авінаш К. Діксіт, Баррі Дж. Нейлбафф. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів: Видавництво старого лева, 2019. 512 с.
14. Паскаль Денніс. Як робити правильні речі. Посібник лідера зі стратегії та реалізації задач. Lean Institute Ukraine, 2024. 188 с.
15. Володимир Савчук, Дмитро Ковальов. Стратегування в умовах невизначеності. Лабораторія, 2024. 206 с.
16. Майкл Кусумако, Девід Йоффі. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. КСД, 2024. 256 с.
17. Краснокутська Н.С. , Кабанець І.А. Стратегічне управління. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
18. Reed Kennedy. Strategic Management. Blacksburg, VA: Virginia Tech Publishing, 2020. 352 p. DOI: <https://doi.org/10.21061/strategicmanagement> CC BY NC-SA 3.0
19. Tony Mordern. Principles of Strategic Management. Third Edition. Ashgate Publishing Limited, 2007. 638 p.
20. Fred R. David, Forest R. David. Strategic Management. Concepts and cases. Sixteenth edition. Pearson, 2017. 692 p. URL: <https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf>

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>
4. Strategic management. Business School 101. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLIkqtRtuM1ToRbN4xa5Q2864LIK2vS6CN>

Наукові публікації:

1. 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
2. Десятов Т. Роль креативного менеджменту в розвитку інноваційних проєктів [Електронний ресурс] / Т. Десятов, Д. Деревянко, 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
3. 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/Vnuvgrp_ekon_2025_1_17
4. 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
5. 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
6. Піддубний Є.В. Вплив цифрової трансформації української економіки на бізнес-моделі підприємств. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом, 2023. № 5 (72). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2784>
7. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. Науковий журнал «Інтелект ХХІ», 2018. № 3. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23640/1/Protses.PDF>.
8. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Приазовський економічний вісник, 2021. Вип. 1(24). С. 78-81. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/15.pdf
9. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2020. Вип. 3-4. С. 29-34. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2724/2617>
10. Ларіонова К., Шпак Д. Особливості стратегічного управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. Scientific journal «Development Service Industry Management», 2024. № 8(14). С. 86-92. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(14))
11. Мандич О. В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 2017. Вип. 23 (1). С. 108-111. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/25.pdf>
12. Rêgo B. S., Jayantilal S., Ferreira J. J., Carayannis E. G. Digital transformation and strategic management: A systematic review of the literature. Journal of the Knowledge Economy, 2022. 13(4). Pp. 3195-3222. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00853-3>
- 13 Kamkankaew P. Current Trends In Strategic Management: A Comparative Analysis of SWOT and Soar Approaches. RMUTT Global Business Accounting and Finance Review, 2023. 7(2). Pp. 63-78. DOI: <https://doi.org/10.60101/gbafr.2023.269044>
14. Bridoux F., Stoelhorst J. W. Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. Strategic Organization, 2022. 20(4). Pp. 797-809. DOI: <https://doi.org/10.1177/14761270221127628>
15. Malik A., Budhwar P., Kazmi B. A. Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. Human Resource Management Review, 2023. 33(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100940>
16. Ghobakhloo M., Iranmanesh M., Foroughi B., Tirkolae E. B., Asadi S., Amran A. Industry 5.0 implications for inclusive sustainable manufacturing: An evidence-knowledge-based strategic roadmap. Journal of Cleaner Production, 2023. 417. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138023>

17. Mudany J. O., Mudany M. A., Owuori E. P. J., Awuor E. Thriving through turmoil: Adaptive resilience in the age of permacrisis. *Journal of Strategic Management*, 2025. 9(2). Pp. 92-133. DOI: <https://doi.org/10.53819/81018102t2505>
18. Wilson R., Cudney E. A., Marley R. J. Current status of Hoshin Kanri. *The TQM Journal*, 2024. 36(2). Pp. 460-477. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2022-0216>
19. Fernandes B. C. L., Gomes J. V. OKR methodology: challenges and trends. *New Perspectives and Possibilities in Strategic Management in the 21st Century: Between Tradition and Modernity*, 2024. Pp. 195-208. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9261-1.ch011>
20. Pangarkar N., Prabhudesai R. Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. *Global Business and Organizational Excellence*, 2024. 43(5). Pp. 24-34. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.22250>
21. Martinez-Contreras R. M., Hernandez-Mora N. C., Vargas-Leguizamon Y. R., Borja-Barrera S. M. Pestel Analysis and the Porter's Five Forces: An Integrated Model of Strategic Sectors. In *Handbook of Research on Organizational Sustainability in Turbulent Economies*. IGI Global Scientific Publishing, 2022. Pp. 292-314. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9301-1.ch016>
22. Vasilchenko S., Malyshevskiy T. The period of the global cycle of the financialized economy / S. Vasilchenko, T. Malyshevskiy // *ScienceRise*. - 2019. - № 2-3. - С. 16-21. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2019_2-3_6
23. Vasylichenko S.M., Malyshevskiy 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., Malyshevskiy 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.