СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Професійні та особисті компетентності менеджера»

Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D3 Менеджмент
Освітній рівень	другий (магістерський)
Статус	вибіркова
Загальний обсяг	4 кредити ЄКТС (120 годин)
Форма підсумкового контролю	диференційований залік
Термін викладання	2-й семестр (3 чверть)
Тривалість викладання	1 чверть
Заняття:	4 години на тиждень
Лекції	2 години на тиждень
Практичні	2 години на тиждень
Мова викладання	українська

Сторінка курсу в СДО НТУ «ДП»:
https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3022
Кафедра, що викладає: менеджменту
Консультації: за окремим розкладом, погодженим зі здобувачами вищої освіти
Онлайн-консультації: Microsoft Teams – група «Професійні та особисті компетентності менеджера»
Інформація про викладачів:

Швець Василь Якович (лекції),
д.е.н., професор, професор каф. Менеджменту
https://surl.li/bazkes

E-mail:
svy@nmu.one

Дубєй Юлія Володимирівна (практичні),
д.е.н., доцент, професор каф. Менеджменту
https://surl.li/rfxcpl

E-mail:
dubiei.yu.v@nmu.one

1. Анотація до курсу

Вивчення дисципліни «Професійні та особисті компетентності менеджера» дозволить здобувачам освіти аналізувати основні показники діяльності підприємства, оцінювати ефективність управлінських та стратегічних рішень, визначати вплив факторів на результати діяльності, аналізувати процеси

комерціалізації інтелектуальної власності та розробляти обґрунтовані напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Професійні та особисті компетентності менеджера» є формування у майбутніх менеджерів умінь організовувати свою роботу та роботу колективу, складати основні види управлінської документації, передача знань та розвиток навичок, необхідних для професійної діяльності менеджерів в умовах ринкових відносин, елементами якої є правові, технологічні, організаційно-технічні та навчально-методичні складові, а також формування у студентів необхідних теоретичних знань та практичних навичок з питань управління організацією.

3. Завдання курсу

Завданнями курсу є:

- формування інформаційно-аналітичних компетентностей менеджера для пошуку, оцінювання, систематизації та інтерпретації управлінської інформації;
- розвиток професійних і особистих компетентностей, необхідних для обґрунтування та прийняття ефективних управлінських рішень;
- формування вмінь аналізувати результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінювати вплив факторів та розробляти відповідні управлінські рішення;
- формування компетентностей у сфері управління інтелектуальною власністю, її комерціалізації та управління стратегічними змінами в організації;
- оволодіння сучасними інструментами економічного аналізу, візуалізації та інтерпретації даних для підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

У результаті вивчення освітньої компоненти здобувач повинен знати:

- види, джерела та принципи використання інформації в управлінській діяльності, вимоги до її достовірності, актуальності та аналітичності;
- основні методи оцінювання та аналізу показників діяльності організації, способи виявлення причин їх зміни та визначення факторів впливу;
- принципи, етапи та методи прийняття управлінських рішень, критерії оцінювання їх обґрунтованості та ефективності;
- особливості аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій та факторів, що на них впливають;
- основи управління інтелектуальною власністю, комерціалізації її об’єктів, управління стратегічними змінами та використання сучасних аналітичних інструментів у діяльності менеджера.

4. Результати навчання

Після вивчення цієї дисципліни ви зможете:

1) аналізувати статистичну звітність та дані бухгалтерського обліку за основними показниками з діяльності організації;

2) приймати обґрунтовані рішення та розробляти шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства;

3) аналізувати вплив факторів на зміну ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

4) аналізувати процес комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві;

5) аналізувати ефективність стратегії діяльності підприємства та адаптувати її до змін умов зовнішнього середовища;

6) аналізувати основні економічні показники діяльності організації з використанням сучасних методик;

5. Структура курсу

Тематика занять	Вид занять	Ресурси
Тема 1. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА	Лекція	Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3022
1.1. Джерела та види інформації в управлінській діяльності		
1.2. Інформаційна культура та аналітичні компетентності менеджера		
1.3. Оцінювання основних показників діяльності організації		
1.4. Формування аналітичних висновків та управлінських рекомендацій		
Тема 1. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА	Практичні заняття	Кейси «Професійні та особисті компетентності менеджера»
Тема 2. МЕНЕДЖЕР ЯК СУБ'ЄКТ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	Лекція	Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3022
2.1. Роль професійних компетентностей менеджера у прийнятті рішень		
2.2. Логіка та етапи процесу прийняття управлінських рішень		
2.3. Вплив особистих якостей менеджера на якість управлінських рішень		
Тема 2. МЕНЕДЖЕР ЯК СУБ'ЄКТ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	Практичні заняття	Кейси «Професійні та особисті компетентності менеджера»
Тема 3. ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В АНАЛІЗІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	Лекція	Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3022

3.1. Роль професійних компетентностей менеджера в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства		
3.2. Аналіз факторів, що впливають на результати зовнішньоекономічної діяльності		
3.3. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства		
3.4. Прийняття управлінських рішень за результатами аналізу зовнішньоекономічної діяльності		
Тема 3. ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В АНАЛІЗІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	Практичні заняття	Кейси «Професійні та особисті компетентності менеджера»
Тема 4. УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТА ЇЇ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ	Лекція	Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3022
4.1. Інтелектуальна власність як об’єкт управління менеджера		
4.2. Основні форми та механізми комерціалізації об’єктів інтелектуальної власності		
4.3. Роль менеджера в організації та управлінні процесом комерціалізації інтелектуальної власності		
Тема 4. УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТА ЇЇ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ	Практичні заняття	Кейси «Професійні та особисті компетентності менеджера»
Тема 5. КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	Лекція	Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3022
5.1. Аналітичні компетентності менеджера та оцінювання результатів діяльності підприємства		
5.2. Управління змінами та адаптація стратегії підприємства		
5.3. Розвиток особистої готовності менеджера до змін		
Тема 5. КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	Практичні заняття	Кейси «Професійні та особисті компетентності менеджера»
Тема 6. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В РОБОТІ МЕНЕДЖЕРА	Лекція	Презентація https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3022
6.1. Система економічних показників діяльності організації		
6.2. Сучасні інструменти та методики економічного аналізу		
6.3. Візуалізація та інтерпретація економічних даних		
6.4. Прийняття управлінських рішень на основі аналітичних даних		

Тема 6. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В РОБОТІ МЕНЕДЖЕРА	Практичні заняття	Кейси «Професійні та особисті компетентності менеджера»
Тема 7. «АНАЛІТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ НА ОСНОВІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»	Самостійне навчання	Виступ та презентація результатів
Підведення підсумків роботи за семестр, оголошення оцінок		Тести і відкриті запитання

6. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

На лекційних заняттях обов'язково мати з собою ґаджети зі стільниковим інтернетом. Активований аккаунт університетської пошти (student.i.p@nmu.one) на Microsoft Office365. Перевірений доступ з ПК чи мобільного ґаджету до за стосунків Microsoft Office: Teams, Moodle. Інстальований на ПК та мобільних ґаджетах пакет програм Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).

7. Система оцінювання та вимоги

7.1. Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90 – 100	відмінно
75-89	добре
60-74	задовільно
0-59	незадовільно

Загальні критерії досягнення результатів навчання відповідають описам 7-го кваліфікаційного рівня НРК.

7.2. Здобувачі вищої освіти можуть отримати **підсумкову оцінку** з навчальної дисципліни **на підставі поточного оцінювання знань** за умови, якщо набрана кількість балів складатиме **не менше 60** з таких видів робіт:

1) поточне тестування;
2) виконання і захист практичних завдань;
3) презентація доповіді «Аналітичне обґрунтування управлінського рішення на основі діяльності реальної організації».

Теоретична частина оцінюється за результатами здачі тридцяти тестових питань, кожне з яких містить тестові закриті запитання з однією вірною відповіддю (2 бали за кожен тест), максимальна кількість – **60 балів**, тобто 60% від оцінки за дисципліну.

Практичні роботи у вигляді звітів, які виконуються у письмовому вигляді та оцінюються в межах **5 балів за кожне завдання**:

•4-5 балів: володіння навчальним матеріалом, наведення аргументованих висновків;

•3-4 бали: володіння навчальним матеріалом з незначними помилками, наведення аргументованих висновків;

•2-3 бали: не достатнє володіння навчальним матеріалом, висновки не достатньо аргументовано;

•1-2 бали: не достатнє володіння навчальним матеріалом, висновки не аргументовано, але уважне слухання обговорюваних питань;

•0-1 бали: не достатнє володіння навчальним матеріалом, висновки не аргументовано, не уважне слухання обговорюваних питань;

При несвоєчасному здаванні практичної роботи оцінка знижується вдвічі.

Самостійна робота у вигляді презентації доповіді «Аналітичне обґрунтування управлінського рішення на основі діяльності реальної організації», яка оцінюється в межах **10 балів**:

Зміст – глибина та якість представленого матеріалу, відповідність темі та завданню (3 бали):

• 0-1 бал – поверхневий розгляд теми, відсутність важливих аспектів.

• 2 бали – задовільне опрацювання теми, наявність основних елементів.

• 3 бали – глибокий аналіз теми, докладні факти та приклади.

Структура – логічна побудова доповіді (вступ, основна частина, висновки) та чітка структура слайдів презентаціїk (2 бали):

• 0-1 бал – безсистемна презентація, плутанина в структурі.

• 2 бали – логічно побудований виклад матеріалу, зрозуміла структура.

Візуальне оформлення – якість слайдів: використання графіки, шрифтів, кольорів, читабельність, естетичне оформлення (2 бали):

• 0-1 бал – погане оформлення, непривабливі слайди.

• 2 бали – естетично приємні, зрозумілі слайди, відповідні до теми.

Ораторські навички – чіткість, виразність, впевненість, здатність підтримувати контакт з аудиторією, використання жестів. (2 бали):

• 0-1 бал – невпевнене мовлення, відсутність емоцій.

• 2 бали – упевнене та виразне мовлення, активна взаємодія з аудиторією.

Часове дотримання – дотримання відведеного часу на доповідь та презентацію (1 бал):

• 0 бал – значне перевищення або недотримання часу.

• 1 бал – чітке дотримання відведеного часу.

Відповіді на запитання – якість відповідей на запитання аудиторії, здатність аргументовано реагувати на критику та коментарі (1 бал):

• 0 бал – незадовільні або неаргументовані відповіді.

• 1 бал – адекватні та аргументовані відповіді на запитання.

Отримані бали за теоретичну частину та практичні роботи додаються і є підсумковою оцінкою за вивчення навчальної дисципліни. Максимально за поточною успішністю здобувач вищої освіти може набрати 100 балів.

Максимальне оцінювання поточного контролю в балах:

Теоретична частина	Практична та самостійна частина	**Разом**
60	40	**100**

7.3. Критерії оцінювання підсумкової роботи. У випадку якщо здобувач вищої освіти за поточною успішністю отримав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку проводиться **підсумкове оцінювання (залік)** під час сесії. Якщо здобувач не здав у письмовій формі виконані практичні завдання, він отримує незадовільну підсумкову оцінку з дисципліни.

Залік проводиться у вигляді контрольної роботи, яка включає **100 тестових завдань** з чотирма варіантами відповідей, одна правильна відповідь оцінюється в 1 бал **(максимально 100 балів).**

8. Політика курсу

8.1. Політика щодо академічної доброчесності. Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів) що можуть використовуватися в освітньому процесі. Політика щодо академічної доброчесності регламентується положенням «Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» https://surl.li/nsjqnj.

У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

Політика академічної доброчесності ґрунтується на Кодексі академічної доброчесності НТУ «Дніпровська політехніка» https://surl.li/umkwcp та Політиці щодо використання штучного інтелекту в діяльності НТУ «Дніпровська політехніка» https://surl.li/skcgvo.

При вивченні освітнього компоненту не дозволяється використання ШІ для:

- виконання підсумкових робіт під час участі у контрольних заходах (контрольні роботи, залікові тести, іспити, квізи, індивідуальні письмові завдання тощо), якщо інше не дозволено викладачем;
- повного копіювання згенерованого ШІ контенту (текстів, зображень, відповідей тощо) без критичної обробки, редагування чи належного посилання на джерело у випадках, коли використання ШІ дозволено;
- імітації самостійного мислення чи створення відповідей, які не відображають особистих зусиль здобувача вищої освіти, зокрема у творчих

роботах (есе, курсові, кваліфікаційні роботи, огляди літератури тощо), що вимагають авторського аналізу, рефлексії чи міркувань;

- виконання розрахункових чи аналітичних завдань, де необхідне самостійне розуміння логіки, встановлення причинно-наслідкових зв'язків і формулювання висновків;

- підготовки до дебатів, усних презентацій чи аналізу первинних джерел, що потребують самостійного формулювання думок, інтерпретації та контекстуального аналізу;

- створення контенту, який порушує авторські права чи етичні норми, включаючи публікацію згенерованого контенту, що може спотворювати реальність чи знецінювати важливість повідомлень.

8.2. Комунікаційна політика

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка один раз на тиждень (щонеділі) поштової скриньки на Office365 та відвідування групи дисципліни у Microsoft Teams.

Рекомендуємо створити профілі та підписатися на сторінки кафедри менеджменту у Facebook, Instagram, TikTok.

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ 1994

Усі письмові запитання до викладача стосовно дисципліни мають надсилатися на університетську електронну пошту або до групи в Teams.

8.3. Політика щодо перескладання.

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

8.4. Політика щодо оскарження оцінювання. Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

8.5. Участь в анкетуванні. Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачам вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (Microsoft Forms Office 365), які буде розіслано на ваші університетські поштові скриньки. Заповнення анкет є важливою складовою вашої навчальної активності, що дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати ваші пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни.

9. Методи навчання. Під час ***лекцій та практичних занять*** будуть застосовані такі методи навчання:

Пояснення. Тлумачення понять, явищ, принципів, термінів тощо, переважно під час викладання нового матеріалу.

Інструктаж. Надання алгоритму дій для виконання поставленого завдання.

Діалог. За допомогою запитань викладач мотивуватиме здобувачів вищої освіти до відтворення набутих знань, формування самостійних висновків і узагальнень на основі засвоєного матеріалу.

Навчальна дискусія, дебати. Це обговорення важливого питання, обмін думками між здобувачами вищої освіти та/або викладачем, спрямовані не лише на засвоєння нових знань, а й на створення емоційно насиченої атмосфери, яка б сприяла глибокому проникненню в істину.

Ілюстрування. Застосування презентацій, відео та іншого медіа-контенту для підкріплення матеріалу, який пояснюється, обговорюється або завдань, які виконуються.

Самостійне спостереження (навчання, дослідження). Це безпосереднє самостійне сприймання явищ дійсності у процесі навчання.

Письмові та усні контрольні завдання. Самостійна концентрація та відтворення отриманих знань та навичок в умовах обмеженого часу та джерел інформації.

Кейси. Пошук проблемної ситуації реальної діяльності підприємства, через яку спостерігається негативний ефект, та обґрунтування оригінального її рішення, спираючись на відомі факти або необхідність отримання додаткової інформації.

Аналіз. Сутність його полягає у вивченні предметів чи явищ за окремими ознаками і відношеннями, у поділі на елементи, осмисленні зв'язків між ними.

Синтез. Полягає в уявному або практичному поєднанні виокремлених під час аналізу елементів або властивостей предмета в єдине ціле.

Порівняння. За його допомогою встановлюють спільні і відмінні ознаки предметів і явищ.

Узагальнення. Цей метод передбачає перехід від одиничного до загального, від менш загального до більш загального шляхом абстрагування від специфічного і виявлення притаманних явищам загальних ознак (властивостей, відношень тощо) при осмисленні понять, суджень, теорій.

Конкретизації. Допомагає перейти від безпосередніх вражень до розуміння сутності того, що вивчається: результати конкретизації постають у формі прикладів, схем, моделей тощо.

Виступ використовується для заохочення шерінгу ідеями та вільного мовлення в умовах навчання один в одного. Питання навколо певної тем обговорюється у групах і потім оприлюднюється з подальшою дискусією.

10. Ресурси і література

1. Швець В.Я., Дубєй Ю.В. Дистанційний курс з дисципліни «Професійні та особисті компетентності менеджера» на платформі Moodle для магістрів спеціальності D3 Менеджмент, 2026 рік. URL: https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3022

2. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О. та ін. Менеджмент : підручник. Житомир : Житомирська політехніка ; Рута, 2021. 855 с.

3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.

4. Самойленко В. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 50 с.

5. Колодійчук А. В., Молнар О. С., Домище-Медяник А. М. та ін. Міжнародний стратегічний менеджмент : підручник. Львів : АТБ, 2022. 184 с.

6. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 351 с.

7. Лабурцева О. І. та ін. Стратегічний маркетинг : підручник / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2023. 247 с.

8. Державна служба статистики України. Статистична інформація та статистична звітність підприємств. 2021–2026. URL: www.ukrstat.gov.ua

9. Міністерство економіки України. Інформаційні матеріали щодо зовнішньоекономічної діяльності та розвитку підприємництва. 2021–2026. URL: https://me.gov.ua/?lang=uk-UA

10. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (IP офіс). Інформаційні та методичні матеріали з питань інтелектуальної власності та її комерціалізації. 2023–2026. URL: https://nipo.gov.ua/?utm_source=chatgpt.com

11. Міністерство фінансів України. Бухгалтерський облік та фінансова звітність підприємств : нормативно-інформаційні матеріали. 2021–2026. URL: https://mof.gov.ua/uk/

12. Pylypenko Yu., Prokhorova V., Halkiv L., Koleshchuk O., Dubiei Yu. Innovative intellectual capital in the system of factors of technical and technological development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. №6, С.181 – 186. (Scopus).https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-6/181.

13. Shvets V., Ivanova M., Kharin S., Dubiei Y., Papizh Y. Crisis management of decarbonization processes in international operations: integration of change management and financial instruments. *Economics and organization of management*. 2026. 2(62). С.283–296. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.2.25

14. Іванова М., Трифонова О., Баранець Г., Дубєй Ю., Прохоренко Є. Антикризовий менеджмент як інструмент забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку та міжнародного маркетингу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2026. 28(79(2)). С.134–144. https://doi.org/10.24025/2306-4420.79(2).2026.360016

15. Бардась А. В., Дубєй Ю. В., Папіж Ю. С., Іванова М. І. Управлінський аналіз соціально-культурного середовища як складова бізнес-аналітики фірми. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. 2(34). С.221–241. https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-015

16. Швець В. Я., Дубєй Ю. В., Папіж Ю. С., Міро І. М. (2025). М'які навички керівників як драйвер синергії креативності та ефективності стратегічного управління в епоху трансформацій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. №47. С.293-301. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1880

17. Косолапов А. Ф., Дубєй Ю. В., Макурін А. А. Міжнародні фінансові процеси та інноваційні інструменти управління якістю в системі стратегічного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. №22. https://doi.org/10.5281/zenodo.2015646