Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Економічний факультет

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Декан економічного факультету

_____ Роман ГРЕШКО

«26» серпня 2026 року

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

«БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ. ПРАКТИКУМ»

Обов'язкова

Освітньо-професійна програма	***Менеджмент організацій і адміністрування***
Спеціальність	***D3 Менеджмент***
Галузь знань	***D Бізнес, адміністрування та право***
Рівень вищої освіти	***другий (магістерський)***
	Економічний факультет
Мова навчання	***українська***

Чернівці 2026 рік

Робоча програма навчальної дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум» складена відповідно до вимог освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» другого (магістерського) освітнього рівня, спеціальності D3 Менеджмент, галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», (затверджена протоколом No14 від «13» травня 2026 р.).

Розробник:
к.е.н. Тимчак В.С., асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Викладачі, що забезпечують читання даної навчальної дисципліни:
к.е.н. Тимчак В.С., асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування

Погоджено з гарантом ОП _____ **проф. Зоя ГАЛУШКА**
(підпис)

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування
Протокол № *1* від «26» *серпня* 2026 року

Завідувач кафедри _____ проф. **Зоя ГАЛУШКА**
(підпис)

Схвалено методичною радою економічного факультету
Протокол № 1 від «26» серпня 2026 року

Голова методичної ради _____ **Ірина НИКИФОРАК**

Метою освітнього компонента «Бізнес-адміністрування. Практикум» є формування у здобувачів вищої освіти системного управлінського мислення та професійних компетентностей, необхідних для практичного розв'язання комплексних завдань бізнес-адміністрування, аналізу проблем діяльності організації, планування та організації бізнес-процесів, ефективного використання ресурсів, обґрунтування й реалізації управлінських рішень, застосування сучасних цифрових та аналітичних інструментів, а також розроблення практичних заходів щодо підвищення результативності, адаптивності та конкурентоспроможності організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

Програма вивчення освітнього компонента «Бізнес-адміністрування. Практикум» складена відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право».

Пререквізитами для вивчення дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум» є знання, уміння та навички, набуті здобувачами вищої освіти під час попередньої підготовки з менеджменту, економіки підприємства, управління бізнес-процесами, розроблення та прийняття управлінських рішень, проєктного менеджменту та інших економічних і управлінських дисциплін.

Основними результатами вивчення курсу є формування у здобувачів вищої освіти здатності виявляти та аналізувати комплексні управлінські проблеми, здійснювати діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища організації, моделювати та вдосконалювати бізнес-процеси, оцінювати ресурсне забезпечення і результативність діяльності організації, обґрунтовувати та приймати управлінські рішення в умовах невизначеності, використовувати сучасні аналітичні й цифрові інструменти бізнес-адміністрування, управляти змінами та розробляти практичні рекомендації щодо підвищення ефективності й конкурентоспроможності організації.

У процесі підготовки менеджерів важливою вимогою сучасного бізнес-середовища є формування здатності комплексно аналізувати діяльність організації та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах змін, ризику й невизначеності. Вивчення дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум» сприяє підготовці фахівців, здатних застосовувати сучасні підходи та інструменти бізнес-адміністрування, аналізувати й оптимізувати бізнес-процеси, забезпечувати ефективне використання ресурсів, оцінювати результативність діяльності, використовувати цифрові технології для підтримки управлінських рішень, управляти організаційними змінами та розробляти обґрунтовані пропозиції щодо розвитку організації.

Результати навчання. Відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право», спеціальності D3 «Менеджмент», вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум» сприяє формуванню відповідних компетентностей та програмних результатів навчання.

Інтегральна компетентність. 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 та фахові компетентності.

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

*СК12.** Здатність вести пошук та налагоджувати ефективні комунікації з зовнішніми стейкхолдерами.

*СК13.** Здатність застосовувати гнучкі методи управління при прийнятті стратегічних рішень.

*СК14.** Здатність використовувати сучасні ІТ-технології, цифрові платформи, інформаційні системи та інструменти бізнес-аналітики для обґрунтування, візуалізації та реалізації управлінських рішень.

Результати навчання

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

*ПРН15.** Розробляти та приймати управлінські рішення щодо формування та впровадження інновацій з урахуванням стратегічних цілей організації та умов цифрової трансформації.

Опис освітнього компонента

Загальна інформація

Назва навчальної дисципліни «Інвестиційний менеджмент»												
Форма навчання	**Рік підготовки**	**Семестр**	**Кількість**		Кількість годин							
			кредитів	**годин**	**лекції**	**практичні**	**семінарські**	**лабораторні**	**самостійна робота**	**індивідуальні завдання**	**Вид підсумкового контролю**	
Денна	4		3,0	90	30	30	-	-	30	-	залік	
Заочна	4		3,0	90	8	4	-	-	78	-	залік	

Структура змісту освітнього компонента

Назви змістових модулів і тем	**Кількість годин**											
	денна форма						**заочна форма**					
	усього	**у тому числі**					**усього**	**у тому числі**				
		л	**п**	**лаб**	**інд**	**с.р.**		**л**	**п**	**лаб**	**інд**	**с.р.**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**
Змістовий модуль 1. Практичні основи бізнес-адміністрування та організації діяльності												
Тема 1. Бізнес-адміністрування в сучасній організації: практичний аспект	8	3	3	–	–	2	9	2	–	–	–	7
Тема 2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища організації	9	3	3	–	–	3	9	–	2	–	–	7

Тема 3. Організаційне проєктування та розподіл управлінських повноважень	9	3	3	–	–	3	9	2	–	–	–	7
Тема 4. Бізнес-процеси організації: моделювання, аналіз та оптимізація	10	3	3	–	–	3	9	–	–	–	–	9
Тема 5. Ресурсне забезпечення діяльності організації та оцінювання ефективності використання ресурсів	9	3	3	–	–	3	9	–	–	–	–	9
Разом за ЗМ1	**45**	**15**	**15**	–	–	**15**	**45**	**4**	**2**	–	–	**39**
Змістовий модуль 2. Управлінські рішення та розвиток організації												
Тема 6. Аналіз управлінських проблем та технології прийняття управлінських рішень	9	3	3	–	–	3	9	2	–	–	–	7
Тема 7. Управління результативністю організації: KPI та сучасні інструменти контролю	9	3	3	–	–	3	9	–	2	–	–	7
Тема 8. Цифрові інструменти та технології бізнес-адміністрування	9	3	3	–	–	3	9	2	–	–	–	7
Тема 9. Управління змінами, ризиками та діяльністю організації в умовах невизначеності	9	3	3	–	–	3	9	–	–	–	–	9
Тема 10. Комплексний бізнес-кейс: діагностика та розроблення управлінських рішень щодо розвитку організації	9	3	3	–	–	3	9	–	–	–	–	9
Разом за ЗМ 2	**45**	**15**	**15**	–	–	**15**	**45**	**4**	**2**	–	–	**39**
Усього годин	**90**	**30**	**30**	–	–	**30**	**90**	**8**	**4**	–	–	**78**

Тематика та питання лекційних занять

№	Назва теми з основними питаннями
1.	**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ** **Тема 1. Бізнес-адміністрування в сучасній організації: практичний аспект** 1. Сутність, зміст та сучасні підходи до бізнес-адміністрування. 2. Місце бізнес-адміністрування в системі управління організацією. 3. Функції, принципи та інструменти бізнес-адміністрування. 4. Роль бізнес-адміністратора в забезпеченні ефективного функціонування та розвитку організації. 5. Трансформація бізнес-адміністрування в умовах цифровізації та динамічного бізнес-середовища.
2.	**Тема 2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища організації** 1. Сутність, цілі та завдання управлінської діагностики організації.

	2. Аналіз факторів зовнішнього середовища та оцінювання їх впливу на діяльність організації. 3. Діагностика внутрішнього середовища та управлінського потенціалу організації. 4. Сучасні методи та інструменти аналізу бізнес-середовища. 5. Використання результатів управлінської діагностики для виявлення проблем і обґрунтування управлінських рішень.
3.	**Тема 3. Організаційне проєктування та розподіл управлінських повноважень** 1. Організаційне проєктування як складова бізнес-адміністрування. 2. Принципи та етапи формування організаційної структури управління. 3. Сучасні типи організаційних структур та критерії їх вибору. 4. Розподіл функцій, повноважень і відповідальності в системі управління організацією. 5. Делегування повноважень та напрями оптимізації організаційної структури.
4.	**Тема 4. Бізнес-процеси організації: моделювання, аналіз та оптимізація** 1. Сутність бізнес-процесів та процесного підходу до управління організацією. 2. Класифікація та ідентифікація бізнес-процесів організації. 3. Формування карти та моделювання бізнес-процесів. 4. Аналіз результативності бізнес-процесів і виявлення проблемних ділянок. 5. Оптимізація, стандартизація та реінжиніринг бізнес-процесів із використанням сучасних цифрових інструментів.
5.	**Тема 5. Ресурсне забезпечення діяльності організації та оцінювання ефективності використання ресурсів** 1. Сутність і місце ресурсного забезпечення в системі бізнес-адміністрування. 2. Види ресурсів організації та особливості управління ними. 3. Планування потреби та формування системи ресурсного забезпечення діяльності організації. 4. Методи та показники оцінювання ефективності використання ресурсів. 5. Обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення ефективності діяльності організації.
6.	**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ** **Тема 6. Аналіз управлінських проблем та технології прийняття управлінських рішень** 1. Сутність управлінських проблем, їх види та причини виникнення в діяльності організації. 2. Методи ідентифікації, аналізу та структурування управлінських проблем. 3. Етапи та технології розроблення і прийняття управлінських рішень. 4. Методи обґрунтування та вибору альтернативних управлінських рішень. 5. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах ризику й невизначеності.
7.	**Тема 7. Управління результативністю організації: KPI та сучасні інструменти**

	контролю 1. Сутність результативності та ефективності діяльності організації. 2. Система ключових показників ефективності (KPI): принципи формування та використання. 3. Взаємозв'язок стратегічних і операційних цілей із показниками діяльності організації. 4. Сучасні методи та інструменти управлінського контролю й моніторингу результативності. **5.** Використання результатів оцінювання для обґрунтування коригувальних управлінських рішень.
8.	**Тема 8. Цифрові інструменти та технології бізнес-адміністрування** 1. Цифрова трансформація системи бізнес-адміністрування. 2. Сучасні інформаційні системи та цифрові платформи в управлінні організацією. 3. Інструменти бізнес-аналітики та візуалізації даних для підтримки управлінських рішень. 4. Використання технологій штучного інтелекту в бізнес-адмініструванні. 5. Можливості, обмеження та ризики використання цифрових технологій у діяльності організації.
9.	**Тема 9. Управління змінами, ризиками та діяльністю організації в умовах невизначеності** 1. Сутність, види та передумови організаційних змін у сучасному бізнес-середовищі. 2. Моделі та технології управління організаційними змінами. 3. Опір змінам: причини виникнення та управлінські механізми його подолання. 4. Ідентифікація, оцінювання та управління ризиками діяльності організації. 5. Формування адаптивності та стійкості організації в умовах змін і невизначеності.
10.	**Тема 10. Комплексний бізнес-кейс: діагностика та розроблення управлінських рішень щодо розвитку організації** 1. Методологія комплексної діагностики діяльності організації. 2. Ідентифікація та структурування ключових проблем і можливостей розвитку організації. 3. Формування альтернативних управлінських рішень та визначення критеріїв їх вибору. 4. Обґрунтування комплексу управлінських заходів щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. 5. Розроблення механізму реалізації, контролю та оцінювання результативності запропонованих управлінських рішень.

Тематика практичних занять з переліком питань

№	*Назва теми (питання/завдання)*
1	**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-**

	АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ **Тема 1. Бізнес-адміністрування в сучасній організації: практичний аспект (3 год.)** 1. Бізнес-адміністрування як складова системи управління організацією. 2. Функції та завдання бізнес-адміністрування в сучасних організаціях. 3. Взаємозв'язок стратегічного, тактичного та операційного рівнів адміністрування. 4. Роль бізнес-адміністратора у забезпеченні ефективності діяльності організації. 5. Сучасні виклики бізнес-адміністрування в умовах цифровізації та мінливого бізнес-середовища. **Практичне завдання:** Провести комплексну характеристику системи бізнес-адміністрування обраної організації: визначити основні напрями діяльності, управлінські функції, ключові бізнес-процеси, рівні управління та проблемні зони. Сформувати «Профіль системи бізнес-адміністрування організації».
2	**Тема 2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища організації (3 год.)** 1. Визначення ключових факторів зовнішнього середовища організації. 2. Аналіз внутрішнього середовища та управлінського потенціалу організації. 3. Застосування SWOT- та PESTLE-аналізу в управлінській діагностиці. 4. Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз діяльності організації. 5. Використання результатів діагностики для формування управлінських рішень. **Практичне завдання:** Провести комплексну діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища обраної організації із застосуванням SWOT- та PESTLE-аналізу. Визначити три ключові управлінські проблеми та запропонувати пріоритетні напрями їх вирішення.
3	**Тема 3. Організаційне проєктування та розподіл управлінських повноважень (3 год.)** 1. Аналіз чинної організаційної структури управління. 2. Визначення функціональних взаємозв'язків між структурними підрозділами. 3. Розподіл управлінських функцій, повноважень і відповідальності. 4. Делегування повноважень та оцінювання ефективності управлінських взаємодій. 5. Обґрунтування напрямів удосконалення організаційної структури.

	Практичне завдання: Побудувати схему організаційної структури обраної організації, визначити проблеми в розподілі функцій, повноважень і відповідальності та розробити удосконалену модель організаційної структури з обґрунтуванням запропонованих змін.
4	**Тема 4. Бізнес-процеси організації: моделювання, аналіз та оптимізація (3 год.)** 1. Ідентифікація основних, допоміжних та управлінських бізнес-процесів. 2. Формування карти бізнес-процесів організації. 3. Визначення входів, виходів, ресурсів, відповідальних осіб і результатів бізнес-процесу. 4. Виявлення проблемних ділянок і втрат у бізнес-процесах. 5. Розроблення заходів щодо оптимізації та цифровізації бізнес-процесів. **Практичне завдання:** Обрати один ключовий бізнес-процес організації, побудувати його модель «AS-IS», виявити проблемні ділянки та розробити оптимізовану модель «TO-BE» із визначенням очікуваного управлінського ефекту від запропонованих змін.
5	**Тема 5. Ресурсне забезпечення діяльності організації та оцінювання ефективності використання ресурсів (3 год.)** 1. Визначення структури ресурсного забезпечення організації. 2. Аналіз забезпеченості матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами. 3. Планування потреби організації в основних видах ресурсів. 4. Оцінювання показників ефективності використання ресурсів. 5. Формування управлінських рішень щодо оптимізації ресурсного забезпечення. **Практичне завдання:** Провести аудит ресурсного забезпечення обраної організації, визначити ресурсні обмеження та проблемні зони, оцінити ефективність використання ключових ресурсів і розробити комплекс управлінських заходів щодо їх оптимізації.
6	**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ** **Тема 6. Аналіз управлінських проблем та технології прийняття управлінських рішень (3 год.)** 1. Ідентифікація та структурування управлінських проблем організації.

	2. Визначення причин виникнення управлінської проблеми та оцінювання її наслідків. 3. Формування альтернативних варіантів управлінських рішень. 4. Визначення критеріїв та обґрунтування вибору оптимального управлінського рішення. 5. Планування реалізації та оцінювання результативності управлінського рішення. **Практичне завдання:** На основі результатів діагностики обраної організації визначити одну з ключових управлінських проблем, встановити її причини та можливі наслідки, сформувати альтернативні варіанти вирішення, визначити критерії їх оцінювання та обґрунтувати вибір оптимального управлінського рішення.
7	**Тема 7. Управління результативністю організації: KPI та сучасні інструменти контролю (3 год.)** 1. Визначення цілей та ключових результатів діяльності організації. 2. Формування системи ключових показників ефективності (KPI). 3. Визначення цільових значень та критеріїв оцінювання KPI. 4. Моніторинг і контроль досягнення запланованих результатів. 5. Використання показників результативності для прийняття коригувальних управлінських рішень. **Практичне завдання:** Розробити систему KPI для обраної організації або одного з її структурних підрозділів: визначити цілі, ключові показники, методи їх розрахунку, цільові значення та періодичність контролю. Обґрунтувати управлінське значення запропонованої системи показників.
8	**Тема 8. Цифрові інструменти та технології бізнес-адміністрування (3 год.)** 1. Аналіз рівня цифровізації управлінських та бізнес-процесів організації. 2. Використання інформаційних систем і цифрових платформ у бізнес-адмініструванні. 3. Застосування інструментів бізнес-аналітики та візуалізації управлінських даних. 4. Можливості використання технологій штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень. 5. Визначення напрямів цифрової трансформації діяльності організації. **Практичне завдання:** Провести експрес-аудит цифровізації обраної організації. Визначити бізнес-процес або управлінську функцію, що потребує цифрового вдосконалення, обрати відповідні цифрові інструменти та розробити пропозиції щодо їх упровадження з визначенням очікуваного управлінського ефекту.

9	**Тема 9. Управління змінами, ризиками та діяльністю організації в умовах невизначеності (3 год.)** 1. Визначення необхідності та напрямів організаційних змін. 2. Аналіз готовності організації до впровадження змін. 3. Виявлення причин опору змінам та визначення способів його подолання. 4. Ідентифікація та оцінювання ключових ризиків діяльності організації. 5. Розроблення заходів щодо управління змінами, мінімізації ризиків та підвищення стійкості організації. **Практичне завдання:** Розробити карту ключових ризиків обраної організації та визначити необхідні організаційні зміни. Сформувати комплекс заходів щодо управління визначеними ризиками, подолання можливого опору змінам і забезпечення адаптивності організації.
10	**Тема 10. Комплексний бізнес-кейс: діагностика та розроблення управлінських рішень щодо розвитку організації (3 год.)** 1. Узагальнення результатів комплексної діагностики діяльності обраної організації. 2. Визначення та ранжування ключових управлінських проблем. 3. Формування системи стратегічних і операційних управлінських рішень. 4. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності організації. 5. Презентація, аргументація та оцінювання запропонованих управлінських рішень. **Практичне завдання:** Підготувати та захистити підсумковий комплексний проєкт **«Бізнес-адміністрування та розвиток організації»**, сформований за результатами наскрізної роботи протягом семестру. Проєкт має містити характеристику організації, результати діагностики її внутрішнього та зовнішнього середовища, аналіз організаційної структури, бізнес-процесів і ресурсного забезпечення, визначення ключових управлінських проблем, систему KPI, пропозиції щодо цифровізації, оцінювання ризиків та комплекс обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку організації.

Практичні заняття з дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум» спрямовані на формування у здобувачів вищої освіти практичних навичок комплексної діагностики діяльності організації, аналізу та оптимізації бізнес-процесів, оцінювання ресурсного забезпечення і результативності діяльності, виявлення та структурування управлінських проблем, обґрунтування управлінських рішень, використання сучасних цифрових та аналітичних інструментів, управління змінами й ризиками.

Практичні заняття побудовані за принципом наскрізного проєктного навчання. Протягом семестру здобувачі вищої освіти послідовно виконують практичні завдання на матеріалах

обраної реальної організації. Результати виконання практичних робіт інтегруються у підсумковий комплексний проєкт **«Бізнес-адміністрування та розвиток організації»**, що передбачає узагальнення результатів діагностики діяльності організації, визначення ключових управлінських проблем та розроблення обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності організації.

Самостійна робота студента

№	*Назва теми (питання/завдання)*	*Кількість годин*	
		Д.ф.	З.ф.
1	**Тема 1. Бізнес-адміністрування в сучасній організації: практичний аспект** 1. Опрацювати сучасні підходи та концепції бізнес-адміністрування. 2. Дослідити особливості організації системи бізнес-адміністрування на прикладі обраної організації. 3. Визначити основні сучасні виклики та тенденції розвитку бізнес-адміністрування.	3	7
2	**Тема 2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища організації** 1. Опрацювати сучасні методи управлінської діагностики організації. 2. Зібрати та систематизувати інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище обраної організації. 3. Визначити ключові фактори зовнішнього середовища, які впливають на діяльність та перспективи розвитку організації.	3	8
3	**Тема 3. Організаційне проєктування та розподіл управлінських повноважень** 1. Дослідити сучасні підходи до організаційного проєктування. 2. Проаналізувати особливості побудови організаційної структури обраної організації. 3. Визначити напрями вдосконалення розподілу функцій, повноважень і відповідальності в системі управління.	3	8
4	**Тема 4. Бізнес-процеси організації: моделювання, аналіз та оптимізація** 1. Опрацювати сучасні підходи до моделювання та оптимізації бізнес-процесів. 2. Ідентифікувати основні, допоміжні та управлінські бізнес-процеси обраної організації. 3. Дослідити можливості оптимізації та цифровізації одного з ключових бізнес-процесів.	3	8
5	**Тема 5. Ресурсне забезпечення діяльності організації та оцінювання ефективності використання ресурсів** 1. Дослідити сучасні підходи до управління ресурсним забезпеченням організації. 2. Проаналізувати структуру ресурсів обраної організації та джерела їх формування. 3. Визначити показники, які доцільно використовувати для оцінювання ефективності використання ключових ресурсів організації.	3	8
6	**Тема 6. Аналіз управлінських проблем та технології прийняття управлінських рішень** 1. Опрацювати сучасні методи аналізу та структурування управлінських проблем. 2. Дослідити методи формування та оцінювання альтернативних	3	8

	управлінських рішень. 3. Проаналізувати приклад прийняття складного управлінського рішення в умовах ризику або невизначеності.		
7	**Тема 7. Управління результативністю організації: KPI та сучасні інструменти контролю** 1. Дослідити сучасні підходи до оцінювання результативності діяльності організації. 2. Опрацювати принципи формування системи ключових показників ефективності (KPI). 3. Визначити показники, які можуть бути використані для оцінювання результативності діяльності обраної організації.	3	8
8	**Тема 8. Цифрові інструменти та технології бізнес-адміністрування** 1. Дослідити сучасні цифрові платформи, інформаційні системи та інструменти бізнес-аналітики. 2. Проаналізувати можливості застосування технологій штучного інтелекту в бізнес-адмініструванні. 3. Визначити цифрові інструменти, доцільні для вдосконалення управлінських та бізнес-процесів обраної організації.	3	8
9.	**Тема 9. Управління змінами, ризиками та діяльністю організації в умовах невизначеності** 1. Опрацювати сучасні моделі та технології управління організаційними змінами. 2. Дослідити методи ідентифікації, оцінювання та управління ризиками організації. 3. Визначити потенційні ризики та фактори опору змінам в обраній організації.	3	8
10	**Тема 10. Комплексний бізнес-кейс: діагностика та розроблення управлінських рішень щодо розвитку організації** 1. Систематизувати результати виконання наскрізних практичних завдань за матеріалами обраної організації. 2. Узагальнити виявлені управлінські проблеми та розроблені пропозиції щодо їх вирішення. 3. Підготувати аналітичні матеріали, візуалізацію результатів та презентацію підсумкового комплексного проєкту «Бізнес-адміністрування та розвиток організації»**.**	3	7
	Усього годин	30	78

Самостійна робота здобувачів вищої освіти з дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум» спрямована на поглиблення, систематизацію та закріплення теоретичних знань і практичних навичок у сфері бізнес-адміністрування та управління діяльністю організації. Вона передбачає опрацювання лекційного матеріалу, рекомендованої літератури та інформаційних ресурсів, підготовку до практичних занять, виконання аналітичних і ситуаційних завдань, дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації, її організаційної структури, бізнес-процесів і ресурсного забезпечення, опрацювання сучасних підходів до оцінювання результативності, цифровізації, управління змінами та ризиками, а також підготовку матеріалів до підсумкового комплексного проєкту «Бізнес-адміністрування та розвиток організації».

Самостійна робота сприяє формуванню здатності комплексно аналізувати діяльність організації, виявляти та структурувати управлінські проблеми, використовувати сучасні аналітичні й цифрові інструменти, оцінювати альтернативи, обґрунтовувати управлінські рішення та розробляти практичні пропозиції щодо підвищення ефективності, адаптивності й конкурентоспроможності організації.

Методи навчання

Освітні технології, що використовуються для викладання дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум»:

- **Лекції**, під час яких розкриваються теоретичні та прикладні засади бізнес-адміністрування, сучасні підходи до організації та управління діяльністю організацій, діагностики бізнес-середовища, організаційного проєктування, управління бізнес-процесами та ресурсами, прийняття управлінських рішень, оцінювання результативності, цифровізації, управління змінами й ризиками. Для підвищення ефективності навчання використовуються мультимедійні презентації, аналітичні матеріали, статистичні дані та практичні приклади діяльності підприємств і організацій.
- **Практичні заняття**, спрямовані на формування навичок комплексної діагностики діяльності організації, аналізу її внутрішнього та зовнішнього середовища, організаційної структури, бізнес-процесів і ресурсного забезпечення, формування системи KPI, виявлення та структурування управлінських проблем, оцінювання альтернатив і розроблення обґрунтованих управлінських рішень.
- **Проєктне навчання**, що реалізується за принципом наскрізної практичної роботи на матеріалах обраної реальної організації. Результати послідовного виконання практичних та аналітичних завдань інтегруються у підсумковий комплексний проєкт **«Бізнес-адміністрування та розвиток організації»**, у межах якого здобувачі здійснюють комплексну діагностику діяльності організації, визначають ключові управлінські проблеми та розробляють обґрунтовані пропозиції щодо підвищення її ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності.
- **Кейс-технології**, які передбачають аналіз реальних і змодельованих управлінських ситуацій, ідентифікацію та структурування проблем, формування альтернативних варіантів їх вирішення, оцінювання можливих наслідків та обґрунтування управлінських рішень в умовах ризику й невизначеності.
- **Використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій**, електронного навчального середовища Moodle, сучасних цифрових платформ, інструментів бізнес-аналітики та візуалізації даних, технологій штучного інтелекту, а також відкритих інформаційних ресурсів для пошуку, систематизації та аналізу управлінської інформації і підтримки прийняття управлінських рішень.

Під час навчальних занять використовуються традиційні та інтерактивні методи навчання: лекція-візуалізація; проблемна лекція; дискусійний метод; аналіз та розв’язання управлінських кейсів (Case Study); метод проєктів; проблемно-орієнтоване навчання; ситуаційний аналіз; метод мозкового штурму; метод експертного оцінювання; моделювання та оптимізація бізнес-процесів; аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень; ділові та рольові ігри; презентація та захист результатів досліджень і проєктів; робота в малих групах; тестування; дистанційне та змішане навчання з використанням відповідних онлайн-платформ; застосування цифрових сервісів, інструментів бізнес-аналітики та технологій штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень.

Система контролю та оцінювання

Навчальний матеріал дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум» структуровано у два змістові модулі. Поточний контроль результатів навчання здобувачів вищої освіти здійснюється протягом семестру та передбачає оцінювання роботи на лекційних і практичних заняттях, виконання самостійної роботи, розв’язання практичних і ситуаційних завдань, аналіз управлінських кейсів, участь у дискусіях, тестування, підготовку та презентацію результатів аналітичної роботи, а також поетапне виконання наскрізного практичного завдання на матеріалах обраної організації.

Оцінювання результатів навчання здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Максимальна кількість балів за перший змістовий модуль становить 40 балів, за

другий змістовий модуль – 40 балів. Захисту підсумкового комплексного проєкту **«Бізнес-адміністрування та розвиток організації» -**20 балів.

Формою підсумкового контролю з навчальної дисципліни є **залік**. Підсумкова оцінка визначається за результатами поточного та модульного контролю, виконання передбачених програмою практичних і самостійних завдань та захисту підсумкового комплексного проєкту відповідно до встановленої системи оцінювання.

Засобами оцінювання та демонстрування результатів навчання можуть бути:

- фронтальне та індивідуальне опитування;
- тестування;
- виконання та захист практичних завдань;
- розв'язання ситуаційних та аналітичних завдань;
- аналіз та захист управлінських кейсів;
- моделювання та аналіз бізнес-процесів;
- підготовка та презентація результатів самостійної роботи;
- виконання наскрізного практичного завдання;
- підготовка та захист підсумкового комплексного проєкту **«Бізнес-адміністрування та розвиток організації»**;
- модульний контроль;
- підсумковий контроль (залік).

Критерії оцінювання поточного та підсумкового контролю

Дедлайни та перескладання. Роботи, які подаються із порушенням встановлених термінів без поважних причин, оцінюються нижчими балами відповідно до критеріїв оцінювання. Перескладання модульного контролю здійснюється з дозволу деканату за наявності документально підтверджених поважних причин (тимчасова непрацездатність, участь у наукових конференціях, олімпіадах, програмах академічної мобільності тощо).

Відвідування занять. Відвідування лекційних та практичних занять є обов'язковою умовою виконання навчального плану дисципліни. Форми організації освітнього процесу визначаються затвердженим графіком освітнього процесу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

Підсумковий контроль результатів навчання здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни здійснюється у формі заліку, метою якого є визначення рівня засвоєння теоретичних знань і сформованості практичних навичок у сфері бізнес-адміністрування, здатності комплексно аналізувати діяльність організації, виявляти та структурувати управлінські проблеми, аналізувати й оптимізувати бізнес-процеси, оцінювати ресурсне забезпечення та результативність діяльності, використовувати сучасні цифрові й аналітичні інструменти, обґрунтовувати управлінські рішення та розробляти практичні пропозиції щодо розвитку організації.

Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти під час практичних занять, виконання самостійної роботи та підсумкового комплексного проєкту проводиться за такими критеріями:

- розуміння та ступінь засвоєння теоретичних і прикладних засад бізнес-адміністрування;
- ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум»;
- опрацювання рекомендованої літератури, нормативно-правових актів та сучасних інформаційних ресурсів із питань бізнес-адміністрування та управління організаціями;
- вміння застосовувати теоретичні знання для аналізу реальних управлінських ситуацій, виявлення та структурування проблем організації;
- здатність здійснювати комплексну діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища організації;

- вміння аналізувати організаційну структуру, бізнес-процеси та ресурсне забезпечення, визначати напрями їх удосконалення;
- здатність формувати та використовувати систему показників результативності (KPI) для оцінювання діяльності організації;
- вміння використовувати сучасні цифрові, інформаційні та аналітичні інструменти для опрацювання управлінської інформації та підтримки прийняття управлінських рішень;
- здатність ідентифікувати ризики, обґрунтовувати необхідність організаційних змін та пропонувати заходи щодо підвищення адаптивності й стійкості організації;
- здатність формувати альтернативні варіанти вирішення управлінських проблем, оцінювати їх та обґрунтовувати вибір управлінського рішення;
- самостійність і критичність мислення, логічність, обґрунтованість та аргументованість висновків і пропозицій;
- якість, повнота, структурованість і чіткість представлення результатів роботи в усній, письмовій та візуальній формах;
- рівень виконання, практична обґрунтованість та якість захисту підсумкового комплексного проєкту «Бізнес-адміністрування та розвиток організації».

Критерії оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни

Оцінка	Характеристики
A (90 – 100)	Всебічні і глибокі знання навчального матеріалу за програмою дисципліни. Студент засвоїв теоретичні засади навчальної дисципліни, специфіку практичних і тестових завдань. Глибоко знає основну літературу, а також періодичні джерела та електронні ресурси. Ознайомився з додатковою літературою, рекомендованою програмою. Вміє вільно виконувати практичні завдання, передбачені програмою. Системно інтерпретує програмний матеріал. Дає вичерпні, повні, грамотні відповіді на програмні запитання. Демонструє навички творчого мислення.
B (80-89)	Студент показав повні та достатні знання навчального матеріалу за програмою курсу, здатний до їхнього поповнення та оновлення в процесі подальшого навчання і практичної діяльності. Успішно виконав передбачені програмою практичні завдання без істотних зауважень.
C (70-79)	Студент опрацював основну літературу, рекомендовану програмою, а також додаткову літературу. Засвоїв основні завдання і методи курсу. Вміє використовувати на практиці програмні завдання, розв’язувати тестові завдання. Проте, наявні певні неточності, помилки.
D (60-69)	Продемонстровано знання лише базового програмного матеріалу в обсязі, необхідному для подальшого навчання і наступної роботи за спеціальністю. Програмний матеріал викладається ним непослідовно із суттєвими неточностями та помилками у формулюванні наукової термінології. Знання суміжних дисциплін та новітніх наукових даних з навчальної дисципліни є слабкими. Допускає неточності, помилки при розв’язанні задач і тестів.
E (50-59)	Недосконало і неповно дає відповіді на теоретичні питання дисципліни і розв’язує практичні завдання з суттєвими помилками, частково, але володіє необхідними знаннями для виправлення помилок під керівництвом викладача. Не може пов’язати теоретичний матеріал з практичними завданнями.
FX (35-49)	Не володіє системою знань навчального матеріалу дисципліни. Допускає грубі помилки у відповідях. Не вміє вирішувати передбачені програмою практичні завдання або допускає принципові помилки у їх виконанні.

F (1-34)	Має недостатній рівень знань для самостійного оволодіння програмним матеріалом без додаткової підготовки. Показує невміння орієнтуватися в основній літературі і нормативних матеріалах.

Критерієм **підсумкового оцінювання** має бути досягнення здобувачем вищої освіти мінімальних порогових рівнів оцінок (балів) за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни.

Мінімальний пороговий рівень оцінки визначається за допомогою якісних критеріїв і трансформується в мінімальну позитивну оцінку використовуваної числової (рейтингової) шкали.

Підсумкова оцінка за результатами вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум» формується за накопичувальною системою та становить сумарну кількість балів, отриманих здобувачем вищої освіти за результатами поточного і модульного контролю, виконання практичних та самостійних завдань, а також підготовки і захисту підсумкового комплексного проєкту **«Бізнес-адміністрування та розвиток організації»**.

Максимальна кількість балів за навчальну дисципліну становить **100 балів**, з яких **40 балів** здобувач вищої освіти може отримати за результатами опанування першого змістового модуля, **40 балів** – за результатами опанування другого змістового модуля та **20 балів** – за підготовку і захист підсумкового комплексного проєкту **«Бізнес-адміністрування та розвиток організації»**. Формою підсумкового контролю є **залік**, який виставляється за результатами накопичених протягом семестру балів.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне оцінювання (*аудиторна та самостійна робота*)										**Кількість балів (ІНДЗ)**	**Кількість балів (залік)**	**Сума**
Змістовий модуль 1					**Змістовий модуль 2**					**Підсумковий комплексний проєкт**	за результатами накопичених балів	100
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8	Т9	Т10	«Бізнес-адміністрування та розвиток організації»		
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	20		

Т1, Т2 ... Т10 – теми змістових модулів

Підсумковий комплексний проєкт **«Бізнес-адміністрування та розвиток організації»** є наскрізним практико-орієнтованим завданням дисципліни та оцінюється максимально у **20 балів**. Проєкт формується поетапно протягом семестру на основі результатів виконання практичних і самостійних завдань на матеріалах обраної реальної організації та завершується презентацією і захистом розроблених управлінських рішень.

Поточне оцінювання здійснюється за результатами роботи на практичних заняттях, виконання аналітичних і ситуаційних завдань, аналізу управлінських кейсів, участі в обговореннях, виконання самостійної роботи та інших видів навчальної діяльності, передбачених робочою програмою. Максимальна кількість балів за поточний контроль становить **80 балів**: по **8 балів за кожну з 10 тем** навчальної дисципліни.

Максимальна кількість балів за підсумковий комплексний проєкт становить **20 балів**. Загальна максимальна кількість балів за навчальну дисципліну становить **100 балів**. Формою

підсумкового контролю є **залік**, який виставляється за результатами накопичених протягом семестру балів відповідно до встановленої шкали оцінювання.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	
	Оцінка (бали)	**Пояснення за розширеною шкалою**
Відмінно	A (90-100)	відмінно
Добре	B (80-89)	дуже добре
	C (70-79)	добре
Задовільно	D (60-69)	задовільно
	E (50-59)	достатньо
Незадовільно	FX (35-49)	(незадовільно) з можливістю повторного складання
	F (1-34)	(незадовільно) з обов'язковим самостійним повторним опрацюванням освітнього компонента до перескладання

Перелік питань для самоконтролю та підсумкового контролю навчальних досягнень студентів

1. Розкрийте сутність і зміст бізнес-адміністрування.
2. Охарактеризуйте місце бізнес-адміністрування в системі управління сучасною організацією.
3. Визначте основні принципи та функції бізнес-адміністрування.
4. Охарактеризуйте роль бізнес-адміністратора в забезпеченні ефективності та розвитку організації.
5. Визначте основні тенденції трансформації бізнес-адміністрування в умовах цифровізації.
6. Розкрийте сутність та основні завдання управлінської діагностики організації.
7. Охарактеризуйте основні фактори зовнішнього середовища організації та їх вплив на її діяльність.
8. Визначте основні складові внутрішнього середовища організації.
9. Охарактеризуйте сучасні методи та інструменти діагностики бізнес-середовища організації.
10. Розкрийте можливості застосування SWOT- та PESTLE-аналізу в бізнес-адмініструванні.
11. Розкрийте сутність і значення організаційного проєктування.
12. Охарактеризуйте основні типи організаційних структур управління та критерії їх вибору.
13. Поясніть принципи розподілу функцій, повноважень і відповідальності в організації.
14. Розкрийте сутність делегування повноважень та його роль у системі бізнес-адміністрування.
15. Визначте основні напрями оптимізації організаційної структури управління.
16. Розкрийте сутність процесного підходу до управління організацією.
17. Наведіть класифікацію бізнес-процесів організації та охарактеризуйте їх основні види.
18. Охарактеризуйте основні етапи моделювання, аналізу та оптимізації бізнес-процесів.
19. Розкрийте сутність ресурсного забезпечення діяльності організації та охарактеризуйте його основні складові.
20. Визначте основні підходи та показники оцінювання ефективності використання ресурсів організації.

21. Розкрийте сутність управлінської проблеми та охарактеризуйте основні методи її ідентифікації.
22. Охарактеризуйте етапи процесу розроблення та прийняття управлінських рішень.
23. Визначте основні методи формування та оцінювання альтернативних управлінських рішень.
24. Розкрийте особливості прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.
25. Охарактеризуйте підходи до оцінювання результативності реалізації управлінських рішень.
26. Розкрийте сутність результативності та ефективності діяльності організації.
27. Охарактеризуйте систему ключових показників ефективності (KPI) та принципи її формування.
28. Поясніть взаємозв'язок стратегічних і операційних цілей із системою показників діяльності організації.
29. Охарактеризуйте сучасні інструменти управлінського контролю та моніторингу результативності.
30. Розкрийте сутність та основні напрями цифрової трансформації бізнес-адміністрування.
31. Охарактеризуйте можливості використання інформаційних систем і цифрових платформ в управлінні організацією.
32. Розкрийте роль бізнес-аналітики та візуалізації даних у процесі прийняття управлінських рішень.
33. Охарактеризуйте можливості використання технологій штучного інтелекту в бізнес-адмініструванні.
34. Визначте переваги, обмеження та ризики використання цифрових технологій у системі управління організацією.
35. Розкрийте сутність організаційних змін та охарактеризуйте основні моделі управління змінами.
36. Визначте основні причини опору організаційним змінам та способи його подолання.
37. Охарактеризуйте процес ідентифікації, оцінювання та управління ризиками діяльності організації.
38. Розкрийте сутність адаптивності та організаційної стійкості в умовах невизначеності.
39. Охарактеризуйте етапи проведення комплексної діагностики діяльності організації та визначення ключових управлінських проблем.
40. Обґрунтуйте підходи до формування комплексу управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності організації.

Зарахування результатів неформальної освіти

Здобувач має право на визнання результатів навчання, отриманих у неформальній/інформальній освіті, що здійснюється на добровільній основі та передбачає підтвердження досягнутих програмних результатів навчання, передбачених освітньою програмою.

В межах поточного контролю до загальної кількості балів здобувача можуть зараховуватися додаткові бали за умови наявності сертифікату про результати неформальної/інформальної освіти з проблеми, що відповідає тематиці курсу, здобутого на освітніх платформах «Prometheus», «EdEra» та ін. Кількість балів, що зараховується студенту, залежить від обсягу здобутих кредитів і отриманих результатів навчання.

Дотримання політики щодо академічної доброчесності учасниками освітнього процесу при вивченні освітнього компонента регламентовано чинними документами ЧНУ:

«Кодекс академічної доброчесності та етики Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/kodeks-akademichnoi-dobrochesnosti-ta-etyky-chernivetskoho-natsionalnoho-universytetu-imeni-yuriia-fedkovycha/

«Положенням про виявлення та запобігання академічного плагіату у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polozhennia-pro-vyiavlennia-ta-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-u-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriia-fedkovycha/

«Політика використання штучного інтелекту в Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича» https://www.chnu.edu.ua/universytet/normatyvni-dokumenty/polityka-vykorystannia-shtuchnoho-intelektu-v-chernivetskomu-natsionalnomu-universyteti-imeni-yuriia-fedkovycha-zi-zminamy-zatverdzhenymy-vchenoiu-radoiu-chnu-imeni-yuriia-fedkovycha/

Використання здобувачами освіти інструментів штучного інтелекту (ШІ) під час виконання навчальних завдань:

допускається за умови дотримання принципів академічної доброчесності (здобувач освіти несе відповідальність за зміст, достовірність і результати поданої роботи, а у разі використання ШІ зобов'язаний зазначити факт і спосіб його застосування);

не допускається використання ШІ як заміни самостійного виконання завдань або з метою порушення вимог академічної доброчесності;

додаткові обмеження чи вимоги щодо використання ШІ *можуть визначатися* викладачем в освітньому процесі для конкретних видів навчальної діяльності відповідно до особливостей дисципліни.

У процесі вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» здобувачі вищої освіти можуть використовувати інструменти штучного інтелекту як допоміжний засіб для пошуку ідей, структурування інформації, попереднього аналізу управлінських ситуацій, формування альтернатив стратегічного вибору, підготовки запитань для дискусії, самоперевірки розуміння навчального матеріалу, удосконалення логіки викладу та мовного редагування власних текстів.

Використання ШІ не замінює самостійної аналітичної, дослідницької та творчої роботи здобувача. Остаточні висновки, стратегічні рішення, обґрунтування управлінських альтернатив, інтерпретація результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації, формулювання місії, бачення, стратегічних цілей, SWOT-, PESTEL-, стейкхолдерського та конкурентного аналізу мають бути результатом особистої роботи здобувача.

Допускається використання інструментів ШІ для таких видів діяльності: уточнення змісту понять стратегічного менеджменту; підготовка порівняльних таблиць; генерування попередніх варіантів структури відповіді, презентації або аналітичної записки; формулювання можливих стратегічних альтернатив; моделювання управлінських ситуацій; перевірка логічної послідовності аргументації; мовне редагування тексту. Не допускається подання згенерованого ШІ тексту, таблиць, висновків, розрахунків або презентацій як повністю самостійно виконаної роботи без критичного опрацювання, перевірки джерел і належного зазначення факту використання такого інструменту.

У разі використання ШІ під час підготовки індивідуальних завдань, есе, кейс-аналізів, презентацій або інших оцінюваних робіт здобувач повинен зазначити це в кінці роботи у примітці із вказівкою назви інструменту, мети його використання та характеру виконаних за його допомогою дій. Наприклад: «Під час підготовки роботи було використано ChatGPT для попереднього структурування матеріалу та мовного редагування тексту. Аналітичні висновки, добір джерел і підсумкове обґрунтування стратегічних рішень виконані автором самостійно».

Рекомендована література

Основна

1. Мельник Л. Г., Ілляшенко С. М., Сотник І. М. та ін. Бізнес-адміністрування: магістерський курс : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, С. М. Ілляшенка, І. М. Сотник. Суми : Університетська книга, 2008.
2. Галушка З. І., Кузьмук І. Я., Тимчак В. С. Проєктний менеджмент : навч. посіб. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 344 с. URL: електронна версія в репозитарії ЧНУ.
3. Gadatsch A. *Business Process Management: Analysis, Modeling, Optimization, and Controlling of Processes*. 11th ed. Wiesbaden : Springer Gabler, 2025. DOI: 10.1007/978-3-658-49339-4.
4. Meissner J. O., Heike M., Sigrist D. *Organizational Design in a Complex and Unstable World: Introduction to Models and Concepts and Their Application*. Wiesbaden : Springer Gabler, 2024. 211 p. DOI: 10.1007/978-3-658-45022-9.
5. Sharda R., Delen D., Turban E. *Business Intelligence, Analytics, Data Science, and AI*. 5th ed. Pearson, 2024. 736 p.
6. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 14th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2025. 720 p.

Додаткова

1. Тимчак В. С. Менеджмент внутрішнього контролю: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія «Економіка»*. 2025. № 1. С. 57–62. DOI: 10.32782/ecovis/2025-1-9. Дані статті та сторінки підтверджені виданням ЧНУ.
2. Тимчак В. С. Механізми адаптації державного управління до економічної нестабільності. *Управління розвитком мікро- та макроекономічних систем в умовах нестабільності* : монографія / за ред. З. І. Галушки, В. М. Запухляка. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. С. 85–116.
3. Тимчак В. С. Стратегічне управління у медичному бізнесі: підприємницькі підходи та принципи менеджменту. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління»*. 2025. Вип. 57. С. 86–93. DOI: 10.32703/2664-2964-2025-57-86-92.
4. Тимчак В. С. Соціально-економічний механізм стимулювання впровадження інновацій у харчовій промисловості. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 19. С. 11–19. DOI: 10.37320/2415-3583/19.2.
5. Tymchak V., Bugaychuk V., Valinkevych N., Grabchuk I., Opalov O., Khodakyvskyy V. Justification of Directions of Agricultural Waste Usage as Biomass. *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. Lecture Notes in Networks and Systems*. Cham : Springer, 2023. Vol. 620. DOI: 10.1007/978-3-031-26953-0_33.

Інформаційні ресурси

1. Сторінка навчальної дисципліни «Бізнес-адміністрування. Практикум» в електронному навчальному середовищі Moodle Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.
2. Верховна Рада України : офіційний вебпортал. URL: https://zakon.rada.gov.ua
3. Кабінет Міністрів України : Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua
4. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України : офіційний вебсайт. URL: https://me.gov.ua

5. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua
6. Національний банк України : офіційний вебсайт. URL: https://bank.gov.ua
7. Національний інститут стратегічних досліджень : офіційний вебсайт. URL: https://niss.gov.ua
8. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний вебсайт. URL: https://www.nbuv.gov.ua
9. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) : офіційний вебсайт. URL: https://www.oecd.org
10. World Bank : офіційний вебсайт. URL: https://www.worldbank.org
11. International Monetary Fund (IMF) : офіційний вебсайт. URL: https://www.imf.org
12. Eurostat : офіційний статистичний ресурс Європейського Союзу. URL: https://ec.europa.eu/eurostat
13. European Commission. Digital Strategy : офіційний інформаційний ресурс Європейської Комісії. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu
14. Дія.Бізнес : національний проєкт із розвитку підприємництва. URL: https://business.diia.gov.ua