

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

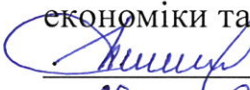
Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету

економіки та менеджменту

 Олександр ОПАЛОВ

« 28 » 08 2025 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**SMART-МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-МЕРЕЖ**

Рівень вищої освіти: *Третій (освітньо-науковий)*

Галузь знань: *07 «Управління та адміністрування»*

Спеціальність: *073 «Менеджмент»*

Освітня програма: *Менеджмент*

Розробник: Кравчук Ірина Ігорівна, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу  
Протокол № 2 від 26.08.2025 р.

Завідувач кафедри  Людмила ТАРАСОВИЧ

Погоджено із гарантом освітньої програми «Менеджмент»

 Ірина КРАВЧУК

Схвалено навчально-методичною комісією факультету економіки та менеджменту

Протокол № 1 від 27.08.2025 р.

Голова НМК  Оксана ПРОКОПЧУК

Поліський національний університет  
**1. Опис навчальної дисципліни**

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма	заочна форма
Загальна кількість кредитів – 5 Годин – 150 змістових модулів – 2	Галузь знань <i>07 «Управління та адміністрування»</i>	Вибіркова	
		Рік підготовки:	
	Спеціальність <i>073 «Менеджмент»</i>	2-й	
		Семестр	
		3-й	
		Лекції	
	Рівень вищої освіти: <i>Третій (освітньо-науковий)</i>	20 год.	
		Практичні	
		20 год.	
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		110 год.	-
		Індивідуальні завдання:	
		-	-
	Форма підсумкового контролю:		
Залік			

**2. Мета та завдання навчальної дисципліни**

**Мета** – формування у здобувачів освітньо-наукового ступеня «Доктор філософії» сучасного мислення, системного бачення та спеціальних знань щодо концепцій, принципів і технологій SMART-менеджменту бізнес-мереж, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії учасників мережевих структур, цифрову трансформацію управлінських процесів, адаптацію до умов глобальної конкуренції та сталого розвитку.

Завдання:

- розкриття сутності, структури та механізмів функціонування SMART-менеджменту бізнес-мереж у контексті цифрової економіки та сталого розвитку;
- оволодіння методами аналізу, моделювання та оптимізації взаємодії суб'єктів бізнес-мереж із використанням інтелектуальних інформаційних технологій, інструментів big data, IoT, AI та блокчейн-рішень;
- формування компетентностей щодо розроблення стратегій SMART-управління інноваційними бізнес-мережами, підвищення їхньої адаптивності, гнучкості й стійкості до викликів середовища;
- засвоєння методології створення цифрових платформ і систем підтримки прийняття управлінських рішень у мережевих структурах;

- набуття практичних навичок у проектуванні, моніторингу та оцінюванні ефективності SMART-менеджменту бізнес-мереж, розвитку партнерських екосистем і впровадженні інноваційних моделей управління знаннями в мережевому бізнес-середовищі.

Процес вивчення дисципліни спрямований на формування елементів таких **компетентностей**:

*Спеціальних/фахових (СК):*

*СК05.* Здатність до розробки технологій обґрунтування управлінських рішень в менеджменті з використанням сучасного інструментарію штучного інтелекту, інноваційних методів формування дизайну комунікативного профілю.

*СК06.* Здатність до організації високоінтелектуальних механізмів комунікацій, розробки спеціалізованих контентів, використання креативних рішень в організаційній взаємодії.

*СК 07.* Здатність виконувати аналітичний моніторинг розвитку соціально-економічних систем та управляти формуванням ціннісного потенціалу організації.

**Програмні результати навчання (ПРН):**

*ПРН 05.* Глибоко розуміти загальні принципи та методи управлінських наук, а також методологію наукових досліджень, застосувати їх у власних дослідженнях у сфері менеджменту та у викладацькій практиці.

*ПРН 09.* Застосовувати сучасні інструменти цифровізації в управлінні соціально-економічними системами, формувати комунікативне середовище професійного менеджменту, розробляти інноваційні механізми ефективної організаційної взаємодії.

*РН10.* Розробляти алгоритми управлінського моніторингу, формувати систему накопичення знань в організації з трансформацією її у ціннісний потенціал.

### **3. Зміст навчальної дисципліни.**

**Змістовий модуль 1. Теоретичні основи SMART-менеджменту бізнес-мереж**

**Тема 1. Теоретико-методологічні основи SMART-менеджменту бізнес-мереж**

Теоретичні засади SMART-менеджменту як нової управлінської парадигми, що базується на цифровізації, адаптивності, аналітичності та мережевій взаємодії. Методологічні принципи поєднання управління знаннями, інновацій та системного мислення у процесі функціонування бізнес-мереж. SMART-менеджмент розглядається як складова еволюції менеджменту в умовах цифрової трансформації. Інтеграція концептуальних підходів до SMART-менеджмент. Концепція розумних організацій (Пітер Сенге); теорія мережевого суспільства (Мануель Кастельс); модель SMART-керованості (Томас Девенпорт).

**Тема 2. Бізнес-мережі як об'єкти SMART-управління**

Природа бізнес-мереж як відкритих динамічних систем, що формують середовище кооперації та конкуренції. Фактори стійкості мережевих

взаємозв'язків і критерії ефективності управління ними у контексті SMART-технологій. Роль цифрових платформ у координації бізнес-процесів. Теорія стратегічних мереж (Рональд Ачінг, Джайпат Гулаті). Концепція колективної ефективності (Елеонор Остром). Підхід динамічних альянсів (Генрі Доз, Бартоломеу Сантос). Прикладні аспекти формування адаптивних моделей взаємодії підприємств у межах ланцюгів створення цінності.

### **Тема 3. SMART-спеціалізація у розвитку бізнес-мереж**

SMART-спеціалізація визначається як інтеграційний механізм розвитку територіальних інноваційних систем. Обґрунтовується її значення для формування бізнес-мереж, орієнтованих на створення нових технологічних ніш. Розглядаються європейські практики (Іспанія, Польща, Естонія) та перспективи їх застосування в Україні. Концептуальні підходи щодо розумної спеціалізації (Домінік Форей, Рафаель Родрігес-Позо), теорія інноваційних кластерів (Майкл Портер), Модель потрійної спіралі (Генрі Іцковіц, Лоет Лейдесдорф). Використання підходів смарт-спеціалізації у стратегічному плануванні регіональних бізнес-мереж.

### **Тема 4. SMART-промисловість як середовище функціонування бізнес-мереж**

Становлення та аспекти функціонування середовища бізнес-мереж. Вплив SMART-промисловості на ефективність бізнес-мереж у реальному секторі економіки. Еволюція промислових екосистем, роль кіберфізичних систем, Інтернету речей і штучного інтелекту у забезпеченні адаптивності виробничих процесів. Концептуальні підходи та теорії: теорія кіберфізичних систем (Генріх Кагерман), концепція цифрових двійників (Майкл Гривз), модель розумного виробництва (Едмунд Беккер), концептуальна парадигма Індустрії 4.0 та її вплив на організаційні форми бізнесу, цифрова трансформація виробництва через мережеву взаємодію підприємств, інтеграцію систем автоматизації, роботизації, штучного інтелекту.

### **Тема 5. Інформаційно-аналітичні системи SMART-менеджменту**

Сутність, зміст і поняття, етапи становлення інформаційно-аналітичних систем SMART-менеджменту. Теорія інформаційного капіталу (Ніколас Карр); модель цифрової довіри (Дон Тапскотт). Функціонал аналітики, штучного інтелекту та великих даних у прийнятті управлінських рішень. Архітектура і дизайн інформаційно-аналітичних систем SMART-менеджменту. Концепція аналітики знань (Томас Девенпорт). Роль аналітики, штучного інтелекту та великих даних у прийнятті управлінських рішень. Побудова SMART-дашбордів, прогностичних систем і моделей управлінської аналітики. Інструментарій інтелектуальної обробки даних, роль аналітики у стратегічному управлінні бізнес-мережами.

**Змістовий модуль 2. Функціональні аспекти SMART-менеджменту бізнес-мереж.**

### **Тема 6. Інноваційні механізми SMART-управління бізнес-мережами**

Інноваційні механізми управління мережевими структурами як сукупність інструментів, методів і організаційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування взаємопов'язаних суб'єктів у межах спільного простору створення цінності. Перехід від ієрархічних моделей координації до гнучких, децентралізованих форм взаємодії, де ключовим ресурсом стають знання, довіра й швидкість адаптації до змін. Платформенні рішення (digital platforms), інноваційні хаби та кластери, смарт-контракти і блокчейн-технології. Концепції відкритих інновацій (Генрі Чесбро), організаційної динаміки (Курт Левін). Модель інноваційних екосистем (Рон Аднер). Проекти спільних інновацій між підприємствами, університетами та державними структурами, що забезпечує інтеграцію знань і технологій між учасниками бізнес-мереж.

### **Тема 7. Управління знаннями в системі SMART-менеджменту бізнес-мереж**

Модель створення знань SECI в SMART-організаціях (Ікуджиро Нонакою та Хіротакі Такеучі) як фундаментальна теоретична конструкція в системі SMART-менеджменту бізнес-мереж. Вона описує динамічний процес перетворення знань між двома їхніми формами – форму прояву явних (explicit) та неявних (tacit) процесів накопичення знань в SMART-організаціях через чотири взаємопов'язані етапи соціалізацію, екстерналізація, комбінацію та інтерналізацію. Теорія організаційного навчання (Кріс Арджиріс), механізми адаптації знань й організаційних дій, фокусується на механізмах, через які організації здатні адаптуватися, удосконалювати свої дії та змінювати когнітивні моделі поведінки. Формування когнітивного капіталу бізнес-мереж.

### **Тема 8. Цифрові платформи та екосистеми бізнес-мереж**

Цифрові платформи як ключові елементи сучасної цифрової економіки, що формують основу інтеграції, взаємодії та координації діяльності учасників бізнес-мереж. Цифрова платформа як інфраструктурно-технологічна система, що поєднує цифрові сервіси, бази даних, аналітичні інструменти, механізми управління знаннями та алгоритми штучного інтелекту та забезпечує координацію бізнес-процесів, інтеграцію ланцюгів створення цінності. Аспекти конкурентоспроможності сучасних організацій у системі інтелектуально-мережових структур та економіки спільного використання (sharing economy).

### **Тема 9. SMART-менеджмент у контексті сталого розвитку бізнес-мереж**

SMART-менеджмент як інструмент сталого розвитку, що поєднує цифровізацію, екологічну ефективність і соціальну відповідальність. Напрями реалізації ESG-принципів у бізнес-мережах. Інтеграція екологічних і соціальних критеріїв у цифрові стратегії управління. Сутність ESG-принципів. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) відображає стратегічний підхід до управління, який поєднує економічну ефективність із відповідальністю перед суспільством і довкіллям. Концепції сталого бізнесу (Джон Елкінгтон), корпоративної соціальної відповідальності (Арчі Керролл), підхід ESG-менеджменту (Керолін Кларк).

**Тема 10. Стратегії розвитку SMART-менеджменту бізнес-мереж**

Стратегії розвитку SMART-менеджменту бізнес-мереж як об'єкти досліджень в теорії динамічних здібностей (Девід Тіс), концепція стратегічної гнучкості (Роберт Санто), підходу сценарного планування (Пітер Шварц). Інструменти сценарного прогнозування, адаптивного планування та інноваційного лідерств. Формування стратегічного потенціалу мережевої взаємодії. Оцінювання ефективності стратегій розвитку SMART-менеджменту. Критерії стратегічної стійкості та інноваційної результативності. Індикатори динамічності, гнучкості та адаптивності мережевих систем. Узгодження стратегій розвитку із принципами сталості та цифрової етики. Резильєнтність і адаптивність мереж у мінливому середовищі, що забезпечують швидке оновлення компетенцій і стале зростання в умовах глобальної конкуренції.

**4. Структура навчальної дисципліни**

Структура курсу	Кількість годин			
	Денна форма			
	Усього	у тому числі		
лекції		практ.	сам.р.	
1	2	3	4	5
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи SMART-менеджменту бізнес-мереж</b>				
<p><b>Тема 1. Теоретико-методологічні основи SMART-менеджменту бізнес-мереж</b></p> <p>1.1. Сутність і зміст поняття «SMART-менеджмент», його місце в системі сучасного стратегічного управління.</p> <p>1.2. особливості інтеграції цифрових, когнітивних і адаптивних технологій у бізнес-середовище в контексті SMART-менеджменту.</p> <p>1.3. Визначення принципів гнучкого управління, використання штучного інтелекту та аналітики великих даних у прийнятті управлінських рішень у бізнес-мережах</p>	16	2	2	12
<p><b>Тема 2. Бізнес-мережі як об'єкти SMART-управління</b></p> <p>2.1. Сутність, структура та типологія бізнес-мереж.</p> <p>2.2. Характеристики горизонтальних і вертикальних зв'язків у мережевій економіці.</p> <p>2.3. Концептуальні підходи до SMART-управління бізнес-мережами.</p>	16	2	2	12
<p><b>Тема 3. SMART-спеціалізація у розвитку бізнес-мереж</b></p> <p>3.1. Сутність концепції розумної спеціалізації як інструменту регіональної інноваційної політики ЄС і її вплив на структуру бізнес-мереж.</p> <p>3.2. Концептуальні підходи щодо розумної спеціалізації.</p> <p>3.3. Використання підходів смарт-спеціалізації у стратегічному плануванні регіональних бізнес-мереж.</p>	16	2	2	12
<p><b>Тема 4. SMART-промисловість як середовище функціонування бізнес-мереж</b></p> <p>4.1. Сутність, поняття та аспекти функціонування середовища бізнес-мереж.</p> <p>4.2. Концепції Індустрії 4.0 та її вплив на організаційні форми бізнесу.</p>	16	2	2	12

4.3. Цифрова трансформація виробництва через мережеву взаємодію підприємств, інтеграцію систем автоматизації, роботизації, штучного інтелекту.				
<b>Тема 5. Інформаційно-аналітичні системи SMART-менеджменту</b>				
5.1. Поняття та етапи становлення інформаційно-аналітичних систем SMART-менеджменту.				
5.2. Роль функціоналу аналітики, штучного інтелекту та великих даних у прийнятті управлінських рішень.	16	2	2	12
5.3. Архітектура і дизайн інформаційно-аналітичних систем SMART-менеджменту				
<i>Разом за змістовним модулем 1</i>	80	10	10	60
<b>Змістовий модуль 2. Функціональні аспекти SMART-менеджменту бізнес-мереж.</b>				
<b>Тема 6. Інноваційні механізми SMART-управління бізнес-мережами</b>				
6.1. Інноваційні механізми управління мережевими структурами, принципи відкритості, гнучкості та співтворення.				
6.2. SMART-управління бізнес-мережами на засадах принципу відкритих інновацій.	14	2	2	10
6.3. SMART-моделі інноваційних екосистем.				
<b>Тема 7. Управління знаннями в системі SMART-менеджменту бізнес-мереж</b>				
7.1. Знання як стратегічний ресурс SMART-організації.				
7.2. Логіка створення, передання та використання знань у мережевих організаціях.	14	2	2	10
7.3. Механізми формування когнітивного потенціалу бізнес-мереж.				
<b>Тема 8. Цифрові платформи та екосистеми бізнес-мереж</b>				
8.1. Цифрові платформи як форма організації бізнесу у мережевій економіці.	14	2	2	10
8.2. Теорія платформеної економіки (Дж. Рочер, М. Паркер).				
8.3. Принципи побудови цифрових платформ.				
<b>Тема 9. SMART-менеджмент у контексті сталого розвитку бізнес-мереж</b>				
9.1. Взаємозв'язок SMART-менеджменту з цілями сталого розвитку ООН.	14	2	2	10
9.2. Основи сталого бізнесу.				
9.3. Сутність та напрями реалізації ESG-принципів у бізнес-мережах				
<b>Тема 10. Стратегії розвитку SMART-менеджменту бізнес-мереж</b>				
10.1. Теоретичний базис формування стратегій розвитку SMART-менеджменту.	14	2	2	10
10.2. Сценарний підхід до стратегічного планування інноваційно орієнтованих мережевих структур.				
10.3. Моделі моніторингу, оцінювання та коригування стратегій розвитку.				
<i>Разом за змістовним модулем 2</i>	70	10	10	50
<b>Усього годин</b>	150	20	20	110

Поліський національний університет  
**5. Теми практичних занять**

Назва теми та план заняття	Кількість годин
	Денна форма
<p><b>Тема 1. Теоретико-методологічні основи SMART-менеджменту бізнес-мереж</b></p> <p>1.1. Сутність і зміст поняття «SMART-менеджмент», його місце в системі сучасного стратегічного управління.</p> <p>1.2. Особливості інтеграції цифрових, когнітивних і адаптивних технологій у бізнес-середовище в контексті SMART-менеджменту.</p> <p>1.3. Визначення принципів гнучкого управління, використання штучного інтелекту та аналітики великих даних у прийнятті управлінських рішень у бізнес-мережах</p> <p><i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i></p>	2
<p><b>Тема 2. Бізнес-мережі як об'єкти SMART-управління</b></p> <p>2.1. Сутність, структура та типологія бізнес-мереж.</p> <p>2.2. Характеристики горизонтальних і вертикальних зв'язків у мережевій економіці.</p> <p>2.3. Концептуальні підходи до SMART-управління бізнес-мережами.</p> <p><i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i></p>	2
<p><b>Тема 3. SMART-спеціалізація у розвитку бізнес-мереж</b></p> <p>3.1. Сутність концепції розумної спеціалізації як інструменту регіональної інноваційної політики ЄС і її вплив на структуру бізнес-мереж.</p> <p>3.2. Концептуальні підходи щодо розумної спеціалізації.</p> <p>3.3. Використання підходів смарт-спеціалізації у стратегічному плануванні регіональних бізнес-мереж.</p> <p><i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i></p>	2
<p><b>Тема 4. SMART-промисловість як середовище функціонування бізнес-мереж</b></p> <p>4.1. Сутність, поняття та аспекти функціонування середовища бізнес-мереж.</p> <p>4.2. Концепції Індустрії 4.0 та її вплив на організаційні форми бізнесу.</p> <p>4.3. Цифрова трансформація виробництва через мережеву взаємодію підприємств, інтеграцію систем автоматизації, роботизації, штучного інтелекту.</p> <p><i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i></p>	2
<p><b>Тема 5. Інформаційно-аналітичні системи SMART-менеджменту</b></p> <p>5.1. Поняття та етапи становлення інформаційно-аналітичних систем SMART-менеджменту.</p> <p>5.2. Роль функціоналу аналітики, штучного інтелекту та великих даних у прийнятті управлінських рішень.</p> <p>5.3. Архітектура і дизайн інформаційно-аналітичних систем SMART-менеджменту</p> <p><i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i></p>	2
<p><b>Тема 6. Інноваційні механізми SMART-управління бізнес-мережами</b></p> <p>6.1. Інноваційні механізми управління мережевими структурами, принципи відкритості, гнучкості та співтворення.</p>	2

6.2. SMART-управління бізнес-мережами на засадах принципу відкритих інновацій.	
6.3. SMART-моделі інноваційних екосистем. <i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i>	
<b>Тема 7. Управління знаннями в системі SMART-менеджменту бізнес-мереж</b>	
7.1. Знання як стратегічний ресурс SMART-організації.	
7.2. Логіка створення, передання та використання знань у мережевих організаціях.	
7.3. Механізми формування когнітивного потенціалу бізнес-мереж. <i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i>	2
<b>Тема 8. Цифрові платформи та екосистеми бізнес-мереж</b>	
8.1. Цифрові платформи як форма організації бізнесу у мережевій економіці.	
8.2. Теорія платформеної економіки (Дж. Рочер, М. Паркер).	
8.3. Принципи побудови цифрових платформ. <i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i>	2
<b>Тема 9. SMART-менеджмент у контексті сталого розвитку бізнес-мереж</b>	
9.1. Взаємозв'язок SMART-менеджменту з цілями сталого розвитку ООН.	
9.2. Основи сталого бізнесу.	
9.3. Сутність та напрями реалізації ESG-принципів у бізнес-мережах <i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i>	2
<b>Тема 10. Стратегії розвитку SMART-менеджменту бізнес-мереж</b>	
10.1. Теоретичний базис формування стратегій розвитку SMART-менеджменту.	
10.2. Сценарний підхід до стратегічного планування інноваційно орієнтованих мережевих структур.	
10.3. Моделі моніторингу, оцінювання та коригування стратегій розвитку. <i>Вибіркове опитування за запропонованими питаннями, рефлексія, дискусія, мозковий штурм. Розв'язання практичних завдань (графічний візуал зображення моделей організації), «peer-to-peer».</i>	2
<b>Усього годин</b>	20

## 6. Самостійна робота

Назва теми та види завдань	Кількість годин
	Денна форма
<b>Тема 1. Теоретико-методологічні основи SMART-менеджменту бізнес-мереж</b> SMART-менеджмент управлінська парадигма еволюційного типу, поєднання аналітичної гнучкості, цифрової трансформації, принципів сталого розвитку та цифрової етики. Система балансів ефективності, інноваційності, соціальної відповідальності. Інтеграція когнітивних, адаптивних, цифрових технологій для екологічно й соціально орієнтованих бізнес-процесів. Застосування штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних для підтримки управлінських рішень. Теоретичне підґрунтя — концепції розумних організацій	12

<p>(П. Сенге), мережевого суспільства (М. Кастельс), SMART-керованості (Г. Девенпорт), цифрової етики та управління даними.</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	
<p><b>Тема 2. Бізнес-мережі як об'єкти SMART-управління</b></p> <p>Бізнес-мережі — інтелектуально-адаптивні екосистеми, динамічні відкриті системи координації знань, інновацій, ресурсів у сталому середовищі. Взаємодія горизонтальних і вертикальних зв'язків цифрово-мережевої економіки. Основні принципи управління — стійкість, прозорість, цифрова безпека. Цифрові платформи, блокчейн-рішення, мережева аналітика — інструменти стратегічної взаємодії. Теоретична база — стратегічні мережі (Р. Ачінг, Дж. Гулаті), колективна ефективність (Е. Остром), динамічні альянси (Г. Доз).</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	12
<p><b>Тема 3. SMART-спеціалізація у розвитку бізнес-мереж</b></p> <p>SMART-спеціалізація — каталізатор формування інноваційних кластерів сталого типу, основа регіональних бізнес-екосистем. Поєднання локальних інновацій і глобальних технологічних трендів. Цифрові платформи кооперації, аналітичні інструменти оцінки конкурентних переваг, кластерні моделі сталого розвитку. Теоретичні орієнтири — концепції Д. Форей, Р. Родрігеса-Позо, теорія інноваційних кластерів (М. Портер), модель потрійної спіралі (Г. Іцковіц, Л. Лейдесдорф).</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	12
<p><b>Тема 4. SMART-промисловість як середовище функціонування бізнес-мереж</b></p> <p>SMART-промисловість — цифрово-виробнича екосистема мережевої взаємодії підприємств. Індустрія 4.0 і 5.0 — орієнтири сталого виробництва. Кіберфізичні системи, цифрові двійники, Інтернет речей, штучний інтелект — основа ресурсоефективності, екологічної сталості, адаптивності виробництва. Концептуальні джерела — теорія кіберфізичних систем (Г. Кагерман), цифрових двійників (М. Гривз), модель розумного виробництва (Е. Беккер), парадигма Індустрії 5.0 (Т. Аскайнен).</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату;</p>	12

<p>участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	
<p><b>Тема 5. Інформаційно-аналітичні системи SMART-менеджменту.</b>                  Інформаційно-аналітичні системи — архітектура управління сталим розвитком, синтез когнітивної аналітики, штучного інтелекту, Big Data. Основні функції — прогностична адаптація бізнес-процесів, формування цифрових дашбордів сталого розвитку, підтримка ESG-звітності. Ключові концепції — інформаційний капітал (Н. Карр), аналітика знань (Т. Девенпорт), цифрова довіра (Д. Тапскотт), принципи прозорості та кібербезпеки.  <b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	<p>12</p>
<p><b>Тема 6. Інноваційні механізми SMART-управління бізнес-мережами</b>                  Інноваційні механізми — адаптивне управління мережевими структурами, принципи відкритих інновацій і цифрового співтворення. Синергія блокчейну, смарт-контрактів, хмарних технологій. Основні результати — підвищення прозорості, довіри, стійкості мережових систем. Теоретичне підґрунтя — відкриті інновації (Г. Чесбро), інноваційні екосистеми (Р. Аднер), організаційна динаміка (К. Левін).  <b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	<p>10</p>
<p><b>Тема 7. Управління знаннями в системі SMART-менеджменту бізнес-мереж.</b>                  Управління знаннями — стратегічний ресурс цифрової сталості, інструмент когнітивного оновлення бізнес-мереж. Створення, передання, оновлення знань у когнітивно-мережових структурах. Когнітивний капітал, інтелектуальна резильєнтність, цифрові середовища навчання й адаптації. Теоретичні основи — модель SECI (І. Нонака, Х. Такеучі), організаційне навчання (К. Арджиріс), когнітивний капітал (Е. Келлі).  <b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	<p>10</p>
<p><b>Тема 8. Цифрові платформи та екосистеми бізнес-мереж</b>                  Цифрові платформи — середовище управління цінністю, стійкістю, координацією ESG-процесів. Архітектура платформеної економіки (Дж. Рочер, М. Паркер). Елементи — аналітичні інструменти, штучний інтелект, цифрова сертифікація. Результат — інтеграція енергоефективності, ресурсної замкненості, соціальної інклюзивності в структуру сталого бізнесу.  <b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики</p>	<p>10</p>

<p>дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	
<p><b>Тема 9. SMART-менеджмент у контексті сталого розвитку бізнес-мереж</b> SMART-менеджмент — каталізатор реалізації Цілей сталого розвитку ООН, інтегратор екологічних, соціальних, управлінських компонентів. Основні принципи — ESG-управління, відповідальний бізнес, цифрова сталість корпоративних стратегій. Концептуальні орієнтири — сталий бізнес (Д. Елкінгтон), корпоративна соціальна відповідальність (А. Керролл), цифрова етика, прозорість управлінських процесів.</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	10
<p><b>Тема 10. Стратегії розвитку SMART-менеджменту бізнес-мереж</b> Стратегічний розвиток SMART-менеджменту — синтез динамічних здібностей (Д. Тіс), стратегічної гнучкості (Р. Санто), сценарного планування (П. Шварц). Основні орієнтири — резильєнтність бізнес-мереж, адаптація до ринкової турбулентності, баланс ефективності, інноваційності, соціальної відповідальності.</p> <p><b>Вид самостійної роботи:</b> переклад та розгорнуте реферування 1 статті з іноземного джерела за проблематикою дисципліни, виданої не пізніше 2019 р. (обсягом не менше 20 000 знаків); вивчення питань, дотичних до проблематики дисципліни, на навчальних платформах відкритих онлайн-курсів (COURSERA, PROMETHEUS) з представленням відповідного сертифікату; участь у міжнародній науково-практичній конференції з опублікуванням тез доповідей на тему, що є прямо дотичною до проблематики дисципліни.</p>	10
<p><b>Усього годин</b></p>	110

## 7. Методи навчання

**Методи організації навчання:** лекції проблемного характеру, лекція-диспут із обговоренням проблемних питань та аргументацією позицій, практичні заняття, консультації, індивідуальне завдання (реферат), самостійна робота, написання модульної контрольної роботи, робота з навчально-методичною літературою і інформаційними ресурсами. **Загальні методи навчання:** проблемного викладу, інформаційно-рецептивний, репродуктивний, евристичний; проблемно пошуковий, дослідницький, спонукальний. **Спеціальні методи навчання:** кейс метод, робота в малих групах, вирішення аналітичних, ситуаційних та творчих завдань, презентації, модульне навчання, виконання індивідуальних науково-дослідних завдань. Елементи і прийоми: критичне мислення, рефлексія, дискусія, мозковий штурм, тренінг, колаборативне та інтерактивне навчання, індивідуальне опанування, діалогово-комунікаційні та медіа прийоми, інтерактивні та електронні методи, зокрема, «peer-to-peer».

## **8. Форми контролю і методи оцінювання**

(у т.ч. критерії оцінювання результатів навчання)

Рейтингова система оцінювання за участь у дискусійному обговоренні проблемних питань, виконання аналітичних та ситуаційних завдань, виконання модульної контрольної роботи та індивідуального завдання в формі реферату. Підсумковий контроль результатів навчання та компетентностей здобувачів вищої освіти з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення заліку.

Підсумковий контроль у формі заліку проводиться для всіх без винятку здобувачів вищої освіти (незалежно від сумарної кількості балів, отриманих за результатами поточного та/або періодичного контролю за семестр). До підсумкового контролю допускаються здобувачі вищої освіти, які виконали всі види обов'язкових робіт, передбачених робочою програмою.

Загальна підсумкова оцінка (сума балів) з навчальної дисципліни складається з оцінки поточного контролю результатів навчання впродовж семестру та оцінки результатів навчання при проведенні контрольних заходів під час підсумкового контролю. Максимальну кількість балів за поточний та періодичний контроль і під час підсумкового контролю визначає викладач.

У рамках здійснення поточного контролю передбачено обов'язкове виконання контрольних робіт за двома змістовними модулями. Контрольна робота за змістовим модулем здійснюється у формі письмових тестових завдань після завершення вивчення навчального матеріалу кожного змістового модуля. Тестові письмові завдання для модульних контрольних робіт складаються з 25 тестових завдань і відповідають змісту навчального матеріалу модуля. За кожну правильну відповідь на одне тестове завдання здобувач отримує 0,2 бала, що у підсумку складає 5 балів.

Максимальна кількість балів за результати виконання індивідуальних завдань (здобувач обирає не більше 2-х завдань упродовж семестру) – 10 балів (5 балів за одне завдання).

Оцінка здобувача PhD залежить від:

- 1) володіння теоретичним матеріалом;
- 2) обґрунтування позицій під час розгляду теми заняття;
- 3) виконання індивідуального завдання (підготовка есе);
- 4) дотримання технічних вимог до оформлення роботи (есе);
- 5) комунікативні здібності, що проявляються у вмінні презентувати результати власного дослідження аудиторії.

## **9. Питання для підсумкового контролю**

1. У чому полягає сутність SMART-менеджменту як управлінської парадигми?
2. Які ключові ознаки визначають SMART-менеджмент?
3. Як цифровізація впливає на становлення SMART-менеджменту?
4. Яку роль відіграє адаптивність у SMART-менеджменті?
5. Що означає аналітичність у контексті SMART-управління?
6. Як мережева взаємодія визначає ефективність SMART-менеджменту?

7. У чому полягає методологічна основа SMART-менеджменту бізнес-мереж?
8. Як поєднуються управління знаннями, інновації та системне мислення в SMART-моделях?
9. Чому SMART-менеджмент вважається етапом еволюції менеджменту?
10. Які концептуальні підходи інтегруються у SMART-менеджменті?
11. У чому полягає сутність концепції розумних організацій Пітера Сенге?
12. Як теорія мережевого суспільства Мануеля Кастельса пояснює динаміку бізнес-мереж?
13. Що характеризує модель SMART-керуваності Томаса Девенпорта?
14. Які принципи поєднання системного мислення і цифрових технологій у SMART-менеджменті?
15. Як SMART-менеджмент забезпечує гнучкість організаційних структур?
16. Що таке бізнес-мережі як система управління?
17. Які ознаки характеризують бізнес-мережі як відкриті динамічні системи?
18. Як бізнес-мережі поєднують кооперацію та конкуренцію?
19. Які чинники забезпечують стійкість мережевих взаємозв'язків?
20. Як визначаються критерії ефективності управління бізнес-мережами?
21. Яку роль відіграють SMART-технології у координації мережевих процесів?
22. Як цифрові платформи впливають на координацію бізнес-процесів?
23. У чому полягає суть теорії стратегічних мереж Ачінга і Гулаті?
24. Як концепція колективної ефективності Елеонор Остром проявляється у бізнес-мережах?
25. У чому полягає підхід динамічних альянсів Доза і Сантоса?
26. Які моделі адаптивної взаємодії підприємств є ефективними в межах ланцюгів створення цінності?
27. Як мережеве управління змінює структуру бізнес-взаємодії?
28. Яке значення має довіра в управлінні бізнес-мережами?
29. Які виклики виникають у SMART-управлінні мережами?
30. Як цифровізація змінює роль менеджера у бізнес-мережах?
31. Що таке SMART-спеціалізація?
32. Як SMART-спеціалізація впливає на розвиток територіальних інноваційних систем?
33. У чому полягає інтеграційна функція SMART-спеціалізації?
34. Як SMART-спеціалізація сприяє формуванню технологічних ніш?
35. Які європейські практики смарт-спеціалізації є найуспішнішими?
36. Як реалізується SMART-спеціалізація в Іспанії?
37. Які особливості впровадження смарт-спеціалізації у Польщі?
38. Які результати досягнуті в Естонії у сфері SMART-спеціалізації?
39. Які перспективи впровадження цієї моделі в Україні?
40. Хто є основними теоретиками концепції розумної спеціалізації?
41. Як концепція Домініка Форей та Рафаеля Родрігеса-Позо визначає логіку смарт-спеціалізації?
42. У чому сутність теорії інноваційних кластерів Майкла Портера?
43. Як модель потрійної спіралі Іцковіца і Лейдесдорфа пояснює взаємодію влади, бізнесу і науки?

44. Як SMART-спеціалізація використовується у стратегічному плануванні регіональних бізнес-мереж?
45. Які індикатори ефективності SMART-спеціалізації можна визначити для бізнес-мереж?
46. Що таке SMART-промисловість?
47. Які чинники визначають її становлення?
48. Як SMART-промисловість впливає на ефективність бізнес-мереж?
49. Як розвиваються промислові екосистеми у цифрову епоху?
50. Яку роль відіграють кіберфізичні системи у виробництві?
51. Що таке Інтернет речей у контексті SMART-промисловості?
52. Як штучний інтелект забезпечує адаптивність виробничих процесів?
53. Які теоретичні основи має теорія кіберфізичних систем Генріха Кагермана?
54. У чому сутність концепції цифрових двійників Майкла Гривза?
55. Як модель розумного виробництва Едмунда Беккера трансформує бізнес?
56. Що таке парадигма Індустрії 4.0?
57. Як Індустрія 4.0 впливає на організаційні форми бізнесу?
58. Як цифрова трансформація сприяє мережевій взаємодії підприємств?
59. Які наслідки інтеграції систем автоматизації та роботизації для бізнесу?
60. Як штучний інтелект змінює управління виробничими мережами?
61. У чому полягає сутність інформаційно-аналітичних систем SMART-менеджменту?
62. Які етапи їх становлення можна виділити?
63. Що таке теорія інформаційного капіталу Ніколаса Карра?
64. У чому полягає модель цифрової довіри Дона Тапскотта?
65. Яку роль відіграє аналітика у прийнятті управлінських рішень?
66. Як використовуються великі дані у SMART-менеджменті?
67. Як штучний інтелект змінює процес ухвалення рішень?
68. Що таке аналітика знань за Томасом Девенпортом?
69. Як будується архітектура інформаційно-аналітичних систем?
70. Які принципи лежать в основі SMART-дашбордів?
71. Як створюються прогнозні моделі управлінської аналітики?
72. Який інструментарій використовується для інтелектуальної обробки даних?
73. Як аналітика підтримує стратегічне управління бізнес-мережами?
74. Які типи інформаційних потоків є ключовими для SMART-систем?
75. Як формується цифрова довіра в мережових організаціях?
76. Що означає поняття інноваційних механізмів SMART-управління?
77. Які інструменти входять до складу інноваційного механізму?
78. Як відбувається перехід від ієрархічних до децентралізованих моделей управління?
79. Чому знання, довіра і швидкість адаптації є ключовими ресурсами SMART-мереж?
80. Яке значення мають платформенні рішення у бізнес-мережах?
81. Що таке інноваційні хаби та як вони функціонують?
82. Як кластери впливають на розвиток SMART-екосистем?
83. У чому суть смарт-контрактів?

84. Як блокчейн-технології застосовуються у бізнес-мережах?
85. Які ідеї лежать в основі концепції відкритих інновацій Генрі Чесбро?
86. Як теорія організаційної динаміки Курта Левіна пояснює зміни у мережах?
87. У чому полягає модель інноваційних екосистем Рона Аднера?
88. Як реалізуються спільні інноваційні проекти між бізнесом, державою і наукою?
89. Яке значення має інтеграція знань у мережевому середовищі?
90. Як інноваційні механізми підвищують конкурентоспроможність бізнес-мереж?
91. Яку роль відіграє модель SECI у створенні знань у SMART-організаціях?
92. Які форми знань описує модель SECI?
93. У чому полягають етапи соціалізації, екстерналізації, комбінації та інтерналізації?
94. Як теорія організаційного навчання Кріса Арджиріса пояснює розвиток знань?
95. Як організації адаптують свої когнітивні моделі поведінки?
96. Що таке когнітивний капітал бізнес-мереж?
97. Як SMART-менеджмент сприяє накопиченню знань?
98. Які методи використовуються для передачі неявних знань у мережах?
99. Як управління знаннями пов'язане з інноваційними процесами?
100. Як формуються механізми колективного навчання у бізнес-мережах?

### 10. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Змістовний модуль 1					Змістовний модуль 2					Середні оцінка за семестр (1+2+...+17)/17	Підсумкова оцінка								
Практичні роботи					Практичні роботи														
Т 1	Т 2	Т 3	Т 4	Т 5	МКР1	Індив. сам. завдання по Т1	Індив. сам. завдання по Т2	Т 6	Т 7	Т 8	Т 9	Т 10	МКР1	Індив. сам. завдання по Т6	Індив. сам. завдання по Т8	Залік			
1	2	3	4	5				6	7	8	9	10					11	12	13
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100

Примітка: 20 – коефіцієнт переведення з 5-бальної шкали у 100-бальну при складанні заліку.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою	
	для екзамену, диференційованого заліку, курсового проєкту (роботи) практики	для заліку
90–100	Відмінно	Зараховано
75–89	Добре	
60–74	Задовільно	
до 60	Незадовільно	Не зараховано

## 11. Рекомендована література

### Основна

1. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. Сторонянська І. З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 424 с. URL : [https://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://ird.gov.ua/irdp/p20220006.pdf?utm_source=chatgpt.com).
2. Формування «розумної спеціалізації» в економіці України : колективна монографія / [Єгоров І.Ю., Бажал Ю.М., Хаустов В.К., Черненко С.М. та ін.]; за ред.: чл.-кор. НАНУ І.Ю. Єгорова ; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогноз. НАН України». – Електрон. дані. К., 2020. 278 с.
3. Смарт-розвиток економіки: концепти та інструментарій : монографія / В.Б. Родченко, І.Ю. Матюшенко, О.О. Навроцький та ін. ; за заг. ред. В.Б. Родченка. – Харків : Право, 2019. – 204 с.
4. Матюшенко І. Ю. Європейський досвід розробки стратегії розвитку регіональної інноваційної системи на основі смарт-спеціалізації регіонів. URL : [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/05.04.19/05\\_04\\_2020-77-84.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/05.04.19/05_04_2020-77-84.pdf).
5. Брославський В. Особливості становлення і розвитку смарт спеціалізації у вітчизняній економіці: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. № 73. 2025. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-1>.
6. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С. О. Інноваційні механізми управлінських рішень у формуванні професійного комунікативного середовища менеджменту організації. *Підприємництво та інновації*. Вип. 27, 2023. С. 54-58.
7. Патицька Х. О. Стратегія смарт-спеціалізації в контексті забезпечення конкурентоспроможності регіону: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. Вип. 1. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.53.
8. Лола Ю.Ю., Михайленко Д. Г., Болотна О. В., Дячек В. В. Розвиток підприємництва через SMART-спеціалізацію громад: досвід ЄС. *Економіка та суспільство*. Вип. 8 (45). 2024. С. 23-34. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-80-11.
9. A Smart Specialization Strategy for Ukraine / GMFUS (Atlantic Council / Germany Marshall Fund). Аналітичний звіт щодо смарт-спеціалізації України, рекомендації для промислової політики й підвищення конкурентоспроможності виробників. 2020. URL : [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05.04.19/05\\_04\\_2020-77-84.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05.04.19/05_04_2020-77-84.pdf).

### Додаткова

1. Снігова О. SMART-спеціалізація та STUPID-реалізація. URL : <https://surl.li/rftpgv>.
2. Смарт-спеціалізація – як реагує бізнес та наукова спільнота на дисбаланси стратегії. *Український кластерний альянс*. 17.12.2020. URL : <https://surl.lt/gbmvs>.
3. Смарт-спеціалізація в Україні – якою має бути цільова модель. *Український кластерний альянс*. 07.11.2020. URL : <https://surl.li/dlfbwb>.
4. Grumadaitė K., Jucevičius G., S. Staniulien. Smart Development Principles of Knowledge Ecosystem in an Industrial Cluster. *Proceedings of the 23rd European*

*Conference on Knowledge Management*. Vol. 23 No. 1 2022. URL : <https://papers.academic-conferences.org/index.php/eckm/article/view/761>.

5. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9868>.

6. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Лавриненко С. О. Формування знанневого потенціалу адміністрування у професійному розвитку менеджера. *Економіка та суспільство*. № 47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2156>.

7. Denyer, D. Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking. The Same Staff Can Be Enough”. Employers’ Resilience Strategies in Recruitment Decisions. *American Journal of Industrial and Business Management*. Vol. 8 No. 3. 2021. URL: <https://www.scirp.org/journal/ajibm/>.

#### *Методичне забезпечення*

1. Методичні вказівки для практичних занять з дисципліни «SMART-менеджмент бізнес-мереж» для здобувачів третього освітньо-наукового рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент / І. Кравчук. Житомир: Поліський національний університет. 2024. 35 с.