

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



Економічний факультет

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**РІЗНОБАРВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВІД КЛАСИЧНИХ ІЄРАРХІЙ ДО  
«БІРЮЗОВИХ» ОРГАНІЗАЦІЙ**

*Каталог з вибіркових дисциплін*

**Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти**

**Галузь знань D Бізнес, адміністрування та право  
Спеціальність D3 Менеджмент  
ОПП «Підприємництво та інновації»**

Затверджено на засіданні кафедри  
Протокол № 5 від 05 грудня 2025 р.

м. Івано-Франківськ – 2026-2027 н.р.

<b>1. Загальна інформація</b>	
<b>Назва дисципліни</b>	<b>Різнобарвний менеджмент: від класичних ієрархій до «бірюзових» організацій</b>
<b>Викладач (-і)</b>	Ціжма Оксана Анатоліївна, старший викладач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
<b>Контактний телефон викладача</b>	+380509140302
<b>Е-mail викладача</b>	oksana.tsizhma@pnu.edu.ua
<b>Формат дисципліни</b>	Очний, заочний
<b>Обсяг дисципліни</b>	3 кредити ЄКТС, 90 год.
<b>Посилання на сайт дистанційного навчання</b>	<a href="https://d-learn.pnu.edu.ua/">https://d-learn.pnu.edu.ua/</a>
<b>Консультації</b>	Консультації проводяться відповідно до Графіку консультацій, розміщеному на сайті кафедри <a href="https://kptpe.pnu.edu.ua/hrafik-provedennia-konsultatsij/">https://kptpe.pnu.edu.ua/hrafik-provedennia-konsultatsij/</a>
<b>2. Анотація до навчальної дисципліни</b>	
<p><b>Різнобарвний менеджмент: від класичних ієрархій до «бірюзових» організацій</b> – це сучасна управлінська дисципліна, що вивчає закономірності еволюції організаційних структур, корпоративної культури та стилів лідерства на основі теорії спіральної динаміки та інтегрального підходу. Дисципліна досліджує шлях трансформації компаній від жорстких директивних систем управління до гнучких моделей самоорганізації («бірюзових» парадигм).</p> <p><b>Предметом</b> вивчення дисципліни «<b>Різнобарвний менеджмент: від класичних ієрархій до «бірюзових» організацій</b>» є еволюція управлінських парадигм (від «інфрачервоного» до «бірюзового» рівнів) та їхній вплив на ефективність бізнесу.</p> <p><b>Об'єкт дослідження</b> дисципліни «<b>Різнобарвний менеджмент: від класичних ієрархій до «бірюзових» організацій</b>» – система управління та взаємодії людей всередині компанії на різних етапах її зрілості.</p>	
<b>3. Мета та цілі навчальної дисципліни</b>	
<p><b>Метою</b> викладання навчальної дисципліни «<b>Різнобарвний менеджмент: від класичних ієрархій до «бірюзових» організацій</b>» є формування у здобувачів вищої освіти комплексу теоретичних знань та прикладних навичок щодо застосування еволюційних парадигм управління; розуміння закономірностей переходу бізнес-систем від класичних ієрархічних структур до гнучких моделей самоорганізації, а також розвиток сучасного лідерського мислення для ефективного управління суб'єктами господарювання в умовах мінливого ринкового середовища.</p> <p>Основними <b>завданнями</b> вивчення дисципліни «<b>Різнобарвний менеджмент: від класичних ієрархій до «бірюзових» організацій</b>» є розкриття сутності теорії спіральної динаміки та інтегральної моделі еволюції організацій Ф. Лалу, дослідження ключових характеристик, переваг та обмеження кожного рівня організаційного розвитку (від «червоних» директивних до «бірюзових» самокерованих компаній), аналіз інструментів трансформації організаційної структури та корпоративної культури на підприємствах та в торговельних мережах, ознайомлення студентів із сучасними практиками самоврядування (Agile, холакратія) та методами децентралізованого прийняття рішень, формування навички діагностики поточного «кольору» (рівня зрілості) компанії та розробки стратегії її подальшого еволюційного розвитку</p> <p>Основними <b>цілями</b> вивчення дисципліни «<b>Різнобарвний менеджмент: від класичних ієрархій до «бірюзових» організацій</b>» є формування у студентів системного розуміння еволюції управлінських парадигм та здобуття практичних навичок для лідерської трансформації бізнесу від класичних жорстких ієрархій до гнучких, самокерованих «бірюзових» організацій.</p> <p>У результаті вивчення навчальної дисципліни «<b>Різнобарвний менеджмент: від класичних ієрархій до «бірюзових» організацій</b>» студент повинен <b>знати</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– фундаментальні концепції: закони еволюції організаційних структур, основи теорії спіральної динаміки (К. Грейвз) та інтегральної моделі управління (Ф. Лалу);</li> <li>– типологію організацій: ключові характеристики, переваги та обмеження «червоних», «бурштинових», «помаранчевих», «зелених» та «бірюзових» парадигм управління;</li> </ul>	

- механізми самоврядування: принципи функціонування компаній без традиційної ієрархії, суть процесу внутрішнього консультування (advice process) та децентралізованого прийняття рішень;
- основи організаційної психології: ціннісні орієнтири, мотиваційні драйвери та особливості поведінки працівників на різних рівнях зрілості компанії;
- інструменти трансформації: метрики та маркери готовності бізнес-суб'єкта (наприклад, торговельного чи сервісного підприємства) до переходу на наступний еволюційний рівень.

**Студент повинен вміти:**

- діагностувати бізнес-середовище: проводити аудит корпоративної культури та визначати поточний «колір» (домінуючу парадигму) конкретного підприємства чи торговельної мережі;
- адаптувати стиль лідерства: обирати релевантні методи управління персоналом залежно від того, на якому етапі еволюції знаходиться команда;
- проектувати гнучкі структури: розробляти пропозиції щодо переходу від жорстких посадових інструкцій до системи динамічних ролей і зон відповідальності;
- оптимізувати процеси: впроваджувати елементи самоорганізації (наприклад, принципи Agile) для підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку;
- розробляти стратегію: формувати покроковий план екологічної трансформації системи управління без ризику руйнування діючих бізнес-процесів.

Мати навички: діагностики еволюційного рівня розвитку компанії та практичного впровадження інструментів самоврядування для трансформації традиційних ієрархічних структур у гнучкі й ефективні бізнес-системи.

Вивчаючи навчальну дисципліну студент набуває **автономності та відповідальності**, що проявляється у наступному:

здатність самостійно та неупереджено приймати рішення у процесі роботи в компанії;

здатність до формування та оформлення об'єктивних і обґрунтованих висновків щодо покращення процесу менеджменту.

**4. Організація навчання**

Обсяг навчальної дисципліни 90 год.

Вид заняття	Загальна кількість годин, ДФН / ЗФН
лекції	10 / 4
семінарські заняття	20 / 6
самостійна робота	60 / 80

Ознаки курсу

Семестр	Спеціальність	Курс (рік навчання)	Нормативний / вибірковий
4	D3 Менеджмент	2	вибірковий

Тематика курсу

Тема	кількість год.					
	Денна форма			Заочна форма		
	лекції	семінар- ські	самостій- на робота	лекції	семінар- ські	самостій- на робота

**Модуль 1. Еволюція парадигм управління та базові рівні: епоха ефективності, цінностей та підприємництва**

Тема 1. Вступ до «різнобарвного» менеджменту.	1	2	5	1	1	7
Тема 2. Інстинктивні та традиційні структури	1	2				7
Тема 3. «Бурштинові» організації: епоха правил та ієрархій.	1	2	5	0,5	1	7
Тема 4. «Помаранчеві» організації: механізм досягнення цілей.	1	2	5	0,5	-	7
Тема 5. Атмосфера магазину як фактор ефективної торгівлі.	1	2	5		1	7

**Модуль 2. Парадигма майбутнього: самоврядування та цілісність («Бірюзові» організації)**

Тема 6. Феномен «Бірюзової» парадигми	1	2	5	1	1	7
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---

Тема 7. Механізми та практики самоврядування	1	2	5		1	7
Тема 8. Цілісність особистості та еволюційна мета компанії	1	2				7
Тема 9. Механіка та ризики організаційного переходу	1	2			1	7
Тема 10. Сучасні фреймворки гнучкого управління. «Різнобарвний» менеджмент в українських реаліях	1	2		1		7
Індивідуальне завдання	-	-	10	-	-	10
Усього годин	10	20	60	4	6	80

### 5. Система оцінювання навчальної дисципліни

<p>Загальна система оцінювання навчальної дисципліни</p>	<p>Знання, при формі семестрового підсумкового контролю-заліку, оцінюються як з теоретичної, так і з практичної підготовки відповідно до національної шкали за такими критеріями:</p> <p><b>зараховано:</b></p> <p>90 – 100 – здобувач освіти міцно засвоїв теоретичний матеріал, глибоко і всебічно знає зміст навчальної дисципліни, основні положення наукових першоджерел та рекомендованої літератури, логічно мислить і буде відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок;</p> <p>80 – 89 – здобувач освіти дуже добре засвоїв теоретичний матеріал, володіє основними аспектами з першоджерел та рекомендованої літератури, аргументовано викладає його; має практичні навички, висловлює свої міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного матеріалу;</p> <p>70 – 79 – здобувач освіти добре засвоїв теоретичний матеріал, володіє основними аспектами з першоджерел та рекомендованої літератури, аргументовано викладає його; має практичні навички, висловлює свої міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається кількох неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного матеріалу;</p> <p>60 – 69 – здобувач освіти в основному опанував теоретичними знаннями навчальної дисципліни, орієнтується в першоджерелах та рекомендованій літературі, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє значну кількість неточностей у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища, пов'язувати їх із майбутньою діяльністю;</p> <p>50 – 59 – здобувач освіти частково опанував теоретичними знаннями навчальної дисципліни, орієнтується в першоджерелах та рекомендованій літературі, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє значну кількість неточностей у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища, пов'язувати їх із майбутньою діяльністю;</p> <p><b>не зараховано:</b></p> <p>26 – 49 – здобувач освіти не опанував більшості навчального матеріалу дисципліни, не знає наукових фактів, визначень, майже не орієнтується в першоджерелах та рекомендованій літературі, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані.</p> <p>1 – 25 здобувач освіти не володіє навчальним матеріалом дисципліни, не знає наукових фактів, визначень, не орієнтується в першоджерелах та рекомендованій літературі, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані.</p>
--	---

<b>Шкала оцінювання для заліку</b>			
<b>університетська</b>	<b>національна</b>		<b>шкала ЄКТС</b>
90 – 100	зараховано		<b>A</b>
80-89			<b>B</b>
70-79			<b>C</b>
60-69			<b>D</b>
50-59			<b>E</b>
26-49	Не зараховано		<b>FX</b>
1-25			<b>F</b>
<p><b>100 бална – (100 балів протягом семестру)</b>  Поточний контроль 0-60 балів;  Індивідуальне завдання 0-20 балів;  Самостійна робота 0-20 балів;</p>			
Поточне тестування та самостійна робота			Сума балів з навчальної дисципліни
Модуль 1	Модуль 2		
<b>Поточний контроль</b>	<b>Індивідуальне завдання</b>	<b>Самостійна робота</b>	100
	Презентація	Тестування (КСР)	
Теми 1-10	Теми 1-10	Теми 1-10	
60	20	20	
Семінарські заняття	<p>Поточний контроль проводиться на кожному семінарському занятті за виступа виконання письмового завдання студентом. Передбачає оцінювання теоретичної підготовки здобувачів вищої освіти із зазначеної теми під час роботи на семінарських заняттях та набутих практичних навичок під час виконання практичних завдань.</p>		
	<p>Критерії поточного оцінювання:  «90-100» – в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.</p>		
	<p>«70-89» – достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.</p>		
	<p>«50-69» – в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.</p>		
	<p>«1-49» – не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.</p>		
	<p>В період дистанційного навчання заняття проходять за допомогою платформи Zoom та університетської системи дистанційного навчання. Поточні оцінки які можуть отримати студенти під час семінарських занять сумуються і розраховується як середнє арифметичне. Середній бал переводиться у 60 бальну шкалу.</p>		

<p>Вимоги до індивідуального завдання</p>	<p>Вивчення дисципліни передбачає обов'язкове виконання індивідуального завдання (ІЗ)</p> <p>Індивідуальні завдання (ІЗ) виконується у вигляді презентації до 10 слайдів з вказанням назви завдання, шифру групи та прізвища виконавця.</p> <p>Оформляють ІЗ у вигляді презентації за допомогою інструментів Power Point, Prezi, Canva чи ін. (захист відбувається на останньому практичному занятті, презентація надсилається викладачу на електронну пошту).</p> <p>Максимальна оцінка за ІЗ становить 100 балів. Бал за індивідуальне завдання переводиться у 20 бальну шкалу.</p>
<p>Самостійна робота</p>	<p>Самостійна робота студентів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тестування</li> <li>2. Індивідуальна робота</li> </ol> <p>Тестовий контроль: студент опрацюює питання, що призначені для самостійного вивчення і для контролю проходить тестування в системі дистанційного навчання (d-learn.pnu.edu.ua) (дві спроби – кращий результат).</p> <p>Максимальна кількість балів за тестування становить 100 балів (20 тестів по 5 балів). Тестування проводиться в визначений період для контролю самостійної роботи. Середній бал за тестування переводиться у 20 бальну шкалу.</p> <p>Вивчення дисципліни передбачає обов'язкове виконання індивідуального завдання (ІЗ).</p> <p>Максимальна оцінка за ІЗ становить 100 балів. Бал за індивідуальне завдання переводиться у 20 бальну шкалу.</p> <p>Контроль знань індивідуальної роботи проводиться з метою визначення стану успішності здобувачів вищої освіти за період теоретичного навчання.</p>
<p>Підсумковий контроль</p>	<p>Підсумковий семестровий контроль оцінюється від 0 до 100 балів і переводиться у національну шкалу шкалу ЄКТС.</p> <p><b>Підсумковою формою контролю є залік, який виставляється як сума балів за модулями.</b></p> <p>Студент повинен набрати не менше 50 балів у сумі за два модулі:</p> <p>М 1. Поточний контроль (1-60 балів).</p> <p>М 2. Самостійна робота (1-40 балів).</p> <p>Результати неформальної освіти можуть зараховуватись відповідно до Положення про порядок зарахування результатів неформальної освіти в університеті.</p> <p>Якщо студент набрав менше 50 балів. Дозволяється, як виняток, з дозволу декана економічного факультету за заявою, погодженою з кафедрою підприємництва, торгівлі та прикладної економіки, одноразове виконання студентом додаткових видів робіт з навчальної дисципліни (відпрацювання пропущених занять, перескладання змістових модулів, виконання індивідуальних завдань тощо) для підвищення оцінок за змістові модулі.</p> <p>Студентам, які мають з навчальної дисципліни оцінку від 1 до 49, дозволяється ліквідувати академічну заборгованість відповідно до графіку ліквідації академзаборгованості за встановленими правилами.</p> <p>В умовах online ідентифікація здобувача вищої освіти відбувається з використанням програми Zoom або Google Meet.</p> <p>Повторне складання заліків допускається не більше двох разів з кожної дисципліни: один раз викладачеві (<b>талон №2</b>) усне опитування відповідно до програмових вимог, другий – комісії (<b>талон №3</b>) реалізується виключно у тестовій формі з використанням організаційно-технологічних процесів.</p> <p>Здобувача вищої освіти, який не ліквідував академічну заборгованість у встановлені терміни без поважної причини, <b>відраховують</b> з університету за академічну неуспішність або за його згодою направляють на <b>повторне вивчення навчальної дисципліни</b> (планується за рахунок власного часу студента і не фінансується з бюджетних коштів).</p>

## 6. Політика навчальної дисципліни

**Письмові роботи.** Виконання індивідуального завдання оформляють у вигляді презентації за допомогою інструментів Power Point, Prezi, Canva чи ін.

**Академічна доброчесність.** Очікується, що студенти будуть дотримуватися принципів академічної доброчесності, усвідомлюючи наслідки її порушення в університеті, враховуючи Положення про запобігання академічному плагіату (<https://efund.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2024/02/34-05-polozhennia-pro-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu.pdf>), Положення про запобігання академічному плагіату та іншим порушенням академічної доброчесності у навчальній та науково-дослідній роботі здобувачів освіти ([https://efund.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/11/34-06\\_2022-polozhennia-pro-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-ta-inshym-porushenniam-akademichnoi-dobrochesnosti-1.pdf](https://efund.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2023/11/34-06_2022-polozhennia-pro-zapobihannia-akademichnomu-plahiatu-ta-inshym-porushenniam-akademichnoi-dobrochesnosti-1.pdf))..

**Відвідування занять** є важливою складовою навчання. Дозволяється вільне відвідування лекцій.

**Неформальна освіта.** Результати неформальної освіти можуть зараховуватись відповідно до «Положення про визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної освіти в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника» <https://nmv.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/118/2022/11/neformalna-osvita.pdf>

**Використання штучного інтелекту (ШІ)** дозволяється як допоміжного інструменту відповідно до ПОЛОЖЕННЯ про політику відповідального використання технологій штучного інтелекту (<https://efund.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2025/09/25-022025-polozhennia-pro-polityku-vidpovidalnoho-vykorystannia-tekhnologij-shi.pdf>).

**Додаткові бали** +10 балів за участь у конференції: виступ або тези; до 10 балів за сертифікат неформальної освіти, враховуючи Порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти (<https://surl.li/wmmuhb>).

## 7. Рекомендована література

### Нормативно-правові акти:

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30.
2. Цивільний кодекс України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023>
3. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

### Підручники та посібники, наукові публікації

1. Велінов Е., Васильєв В., Денисов І. Холакратія та двозначність: аналіз підходів до управління непередбачуваними ситуаціями при створенні компаній. Проблеми і перспективи менеджменту. 2018, Вип. 16. Ч. 1. С. 330-335
2. Лалу Ф. Компанії майбутнього / пер. з англ. Р. Клочко. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 544с.
3. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. Київ : Фоліо, 2016. 172 с.
4. Приступа Т.В., Чорній В.В. Бірюзові організації: майбутнє чи модний тренд? Приазовський економічний вісник, Випуск 5(16) 2019. С. 175 – 178.

**Ціжма Оксана Анатоліївна,  
старший викладач кафедри підприємництва,  
торгівлі та прикладної економіки**