



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**  
**ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА**  
**ФАКУЛЬТЕТ «УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ»**



**КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**


**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Стратегічний аналіз діяльності  
підприємства креативних індустрій**

**Затверджую**

В.о. завідувача кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Т.Б. Семенчук

Протокол № 1 від 29 серпня 2023 р.

Викладач	ВЛАСОВА Валентина Петрівна Кандидат економічних наук, доцент	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">ВЛАСОВА Валентина Петрівна</a>	
E-mail	vp067vlasova@gmail.com	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38067-173-90-96	
Консультації	Кожного понеділка з 12.00 год до 14.00 год за <u>ZOOM посиланням</u>	
Офіційна назва освітньої програми	Інноваційний менеджмент креативних індустрій	
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)	
Галузь знань, спеціальність	02 «Культура і мистецтво» 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова	
Курс/ Семестр викладання	1/2	
Обсяг дисципліни	4 кредити ECTS / 120 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 годин /4 годин Практичні заняття – 10 годин / 4 години	
Форма контролю	Залік	
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проєктор, мережа Internet.	
Мова викладання	Українська	
Мета вивчення	формування сучасного аналітичного мислення та системи	

дисципліни	спеціальних знань з теорії, методології та практики стратегічного аналізу діяльності підприємства креативних індустрій
Загальні компетентності	ЗК4. Здатність приймати обґрунтовані рішення.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК3. Здатність до планування, обґрунтування та обговорення результатів проведеного дослідження. СК13. Здатність до впровадження в соціокультурну діяльність інноваційних та креативних технологій в умовах динамічних змін соціокультурного середовища.
Програмні результати навчання	ПР10. Здійснювати стратегічне, діагностичне, оперативне управління соціокультурними інституціями і проектами. ПР11. Організовувати конструктивний діалог між зацікавленими стейкхолдерами соціокультурних трансформацій задля досягнення спільно визначеної мети (місії).

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, навчитися розробляти та впроваджувати ефективні стратегії розвитку, отримати знання та навички аналізу ринку та конкурентного середовища, розвинути управлінські та аналітичні здібності.

### **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

#### **МОДУЛЬ 1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства креативних індустрій**

##### **Змістовий модуль 1 Стратегічний аналіз діяльності підприємства креативних індустрій**

#### **Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління**

Передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління підприємством. Поняття «Стратегія підприємства». Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття. Ключові гіпотези стратегічного управління: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності; стратегії, здібності та діяльності; багатоелементності; збалансованості. Задачі стратегічного управління. Порівняльний аналіз стратегічного управління з іншими науковими підходами до управління підприємствами. Моделі стратегічного управління.

#### **Тема 2. Місія та цілі підприємства креативних індустрій**

Визначення місії підприємства. Суть та значення місії для підприємства. Бачення та філософія функціонування підприємства. Інформація, що міститься в офіційному викладенні місії. Правила вибору місії підприємства. Класифікація та ранжування цілей підприємства. Поняття цілей. Стратегічні, довгострокові та короткострокові цілі. Вісім галузей діяльності, в яких мають бути визначені цілі компанії. Критерії ефективності цілей. "Дерево цілей" підприємства. Поняття "дерева цілей" і принципи його побудови. Вимоги до "дерева цілей". Нормативні та фактичні "дерева цілей". Стратегічна прогалина. Сутність стратегічної прогалини. Стратегічна прогалина як проблема підприємства. Напрями заповнення стратегічної прогалини. Основні етапи аналізу стратегічної прогалини.

### **Тема 3. Стратегічний контекст підприємств креативних індустрій**

Характерні особливості стратегічного контексту підприємства Трансформаційні процеси в економіці України. Підвищення мобільності зовнішніх чинників і посилення їх впливу на внутрішнє середовище підприємства. Зміст завдань управління організаціями в перехідних до ринку умовах. Необхідність переходу вітчизняних підприємств до стратегічного управління як реакція на зміни умов їх функціонування. Конкурентні переваги як головний чинник успішної діяльності підприємства. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень. Технологія та загальні підходи до вирішення проблем. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів підприємства. Узагальнений перелік типів стратегічних рішень. Конкурентні переваги і концепція стратегічних груп. Форми вияву переваг в економічній, організаційній, технічній сферах діяльності підприємства. Концепція стратегічних груп у конкурентному середовищі.

### **Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємств креативних індустрій**

Сутність стратегічного аналізу. Мета і напрями стратегічного аналізу. Етапи стратегічного аналізу з позиції виявлення критичних точок середовища. Сутність та основні характеристики середовища підприємства (зовнішнє середовище прямого та побічного впливу, внутрішнє середовище). Методи формування інформаційної бази щодо критичних точок середовища (сканування, моніторинг, прогнозування). Зовнішнє середовища підприємства побічного (непрямого) впливу. Фактори зовнішнього середовища побічного впливу: політичні, економічні, соціальні, правові та ін. Оцінка оточення підприємства за допомогою різних інструментів (PEST-аналіз, SLEPT-аналіз, матриця ризиків). Оцінювання зовнішнього середовища прямого впливу. Модель "галузевої конкуренції" М. Портера. Бар'єри входу та виходу. Характеристика основних елементів прямого впливу на підприємство: інтенсивність конкуренції в галузі, потенційні конкуренти, конкурентна сила постачальників та споживачів, товари-субститути. Стратегічні групи конкурентів.

### **Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємств креативних індустрій**

Складові стратегічного потенціалу Потенціал підприємства. Функціональна структуризація потенціалу підприємства. Блоково-модульна структуризація потенціалу підприємства. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Види ресурсів стратегічного потенціалу. Структура стратегічного потенціалу. Методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Система показників для визначення можливостей розвитку потенціалу вітчизняних підприємств. Сутність категорії "конкурентоспроможність". Конкурентні переваги підприємства (зовнішні та внутрішні, низького та вищого порядку). Конкурентоспроможність підприємства і продукції. Відмінності даних понять. Аналіз конкурентних переваг продукції підприємства з позиції забезпечення споживчої цінності товару. Матриця конкурентного профілю. Ефект синергізму, його сутність і типи Переваги синергізму для стратегічних бізнес-одиниць. Синергізм організації виробництва (оперативний синергізм). Синергізм продажу. Інвестиційний синергізм. Синергізм менеджменту.

### **Тема 6. Стратегії бізнесу**

Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу підприємства, специфіка та порядок їх формування Поняття бізнес стратегії. Алгоритм розробки бізнес-стратегії. Типи стратегій бізнесу підприємства та їх характеристика Стратегічне позиціонування фірми. Класифікаційні ознаки стратегій бізнесу підприємства. Напрямки формування та типи конкурентної бізнес-стратегії.

## **Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств креативних індустрій**

Сутність стратегії диверсифікації діяльності підприємства Суть стратегії диверсифікації. Основні методи реалізації стратегії диверсифікації. Фактори вибору стратегії диверсифікованого зростання. Умови доцільності переходу підприємства до диверсифікації. Критерії щодо оцінки диверсифікації. Сутність поглинання вже існуючої фірми. Чинники доцільності створення нового підприємства у обраній галузі. Переваги та недоліки створення спільних підприємств для входження до галузі. Види диверсифікації діяльності підприємства. Стратегія зв'язаної (концентричної) диверсифікації. Реалізація зв'язаної диверсифікації у вертикальній (прямий і зворотний напрями) і горизонтальній площинах. Стратегія горизонтальної зв'язаної диверсифікації. Стратегія незв'язаної (конгломератної) диверсифікації.

## **Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємств креативних індустрій**

Стратегії зовнішнього розвитку. Можливості зростання підприємства у межах галузі. Стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції, умови їх застосування, переваги та недоліки. Використання стратегії диверсифікації як можливості зовнішнього зростання. 8.2. Стратегії підприємства на зовнішніх ринках. Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки. Характеристики, що властиві міжнародній діяльності. Типи міжнародних стратегій. Переваги і недоліки мультинаціональної стратегії.

## **Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства**

Сутність, принципи та особливості корпоративних стратегій підприємства Сутність корпоративної стратегії. Принципи формування корпоративної стратегії. Компоненти корпоративної стратегії. Основні чинники забезпечення корпоративної стратегії. Головні напрями корпоративної стратегії. Види корпоративної стратегії. Основні стратегії диверсифікованого підприємства: стратегії згортання і ліквідації; стратегії реструктурування, відновлення та економії; стратегії багатонаціональної диверсифікації, комбіновані стратегії.

## **Тема 10. Матричні методи в стратегічному аналізі**

Цілі і основні етапи матричного аналізу. Методи портфельного аналізу. Двомірні матриці. Етапи проведення аналізу. Матриця Бостонської консультативної групи. Методи "портфельного" аналізу. Матриця McKinsey (General Electric. Метод SPACE (стратегічного оцінювання дій) Інші матричні методи формування та аналізу корпоративних стратегій. Визначення стратегії розвитку і ключових факторів успіху з урахуванням кількісних і якісних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Напрями оцінки стратегічного стану підприємства. Концепція моделі ADL-LC та особливості побудови матриці.. Переваги та недоліки матричних моделей.

## **Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі**

Стратегічні альтернативи діяльності підприємства. Процес вибору стратегії. Стратегічна сегментація зовнішнього (конкурентного) середовища. Концепція СЗГ. Стратегії обмеженого зростання, а також зростання, скорочення, комбінована стратегії. Формування портфеля стратегічних альтернатив. Критерії оцінки стратегічних альтернатив. Вибір напрямів зростання підприємства залежно від стратегічних альтернатив. Аналіз прихильності споживачів до підприємства для оцінки його конкурентної позиції. Оцінювання і порівняння альтернативних варіантів стратегій Фактори вибору стратегії. Процес стратегічного аналізу і планування.

## **Тема 12. Загальна характеристика функціональної стратегії**

Сутність функціональної стратегії. Функціональний підхід до управління підприємством. Сутність та система функцій управління на підприємстві. Специфічні та загальні

характеристики функціональних служб (функцій управління). Функціональна стратегія та характеристики, що дозволяють її ідентифікувати. Чинники, що впливають на функціональні стратегії підприємства. Елементи функціональної стратегії. Система забезпечуючих стратегій (ресурсні стратегії). Елементи, що треба враховувати при розробці ресурсних стратегій. Взаємозв'язок основних функціональних стратегій розвитку підприємства з ресурсними стратегіями.

**Практичні заняття** курсу передбачають виконання ситуаційних, тестових та інших завдань, опитування та дискусії за темами, короткі виступи та презентації з тематики дисципліни.

Тематика практичних занять:

Практична робота №1. Місія та цілі підприємства креативних індустрій.

Практична робота №2. Стратегії компанії креативної економіки у 21 століття.

Практична робота №3. Матричні методи в стратегічному аналізі.

Практична робота №4. Аналіз стратегічного потенціалу підприємств креативних індустрій.

Практична робота №5. Експортна стратегія для сектору креативних індустрій.

### **Приклади практичних завдань:**

Ситуаційне завдання:

Завдання для розробки експортної стратегії для сектору креативних індустрій:

#### **1. Аналітичний етап:**

- Дослідження та аналіз:
  - Глобальні тренди: Вивчення світового ринку креативних індустрій, визначення ключових трендів, зростаючих сегментів та перспективних експортних ринків.
  - Конкурентоспроможність: Оцінка конкурентного середовища на міжнародному ринку, аналіз сильних та слабких сторін українських креативних індустрій.
  - Внутрішній потенціал: Вивчення та оцінка потенціалу українського сектору креативних індустрій, визначення його сильних сторін, експортного потенціалу та ключових гравців.
- SWOT-аналіз: Систематизація інформації про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для українських креативних індустрій на міжнародному ринку.
- Визначення пріоритетних напрямків: Вибір країн та сегментів ринку, які мають найбільший потенціал для експорту української креативної продукції та послуг.

#### **2. Стратегічний етап:**

- Формулювання цілей: Визначення чітких та вимірних цілей експортної стратегії, таких як збільшення експортних доходів на певний відсоток або розширення присутності на певних ринках.
- Розробка стратегії: Створення комплексного плану дій для досягнення поставлених цілей, який включатиме:
  - Маркетингові та промоційні кампанії: Розробка стратегії просування українських креативних продуктів та послуг на міжнародному ринку.
  - Підтримка експортерів: Створення програм та інструментів для підтримки українських компаній у виході на нові ринки.
  - Розвиток людського капіталу: Підвищення кваліфікації та навичок фахівців у сфері креативних індустрій.

- Створення сприятливого середовища: Удосконалення законодавства та регуляторних норм для стимулювання розвитку та експорту креативних продуктів та послуг.

#### **Приклад тестового завдання:**

1. Який з наведених прикладів не є місією креативного підприємства:
  - a) "Створювати інноваційні продукти та послуги, які роблять життя людей кращим."
  - b) "Організувати всю інформацію світу та зробити її загальнодоступною та корисною."
  - c) "Створити світ, де кожен може відчувати себе як вдома в будь-якому місці."
  - d) "Продавати каву найвищої якості за доступними цінами."

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності доречно заохочувати їх до виконання додаткових видів робіт в певних проєктах, і враховувати цю діяльність при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Стратегічний аналіз діяльності підприємства креативних індустрій» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

#### **Орієнтована тематика:**

1. Матриця БКГ – особливості побудови.
2. Матриця Бостонської консультативної групи.
3. Матриця McKinsey (General Electric).
4. Особливості побудови матриці General Electric.
5. Метод SPACE (стратегічного оцінювання дій).
6. Інші матричні методи формування та аналізу корпоративних стратегій.
7. Концепція моделі ADL-LC та особливості побудови матриці.
8. Оцінка оточення підприємства за допомогою різних інструментів (PEST-аналіз, SLEPT-аналіз, матриця ризиків).
9. Модель "галузевої конкуренції" М. Портера. Бар'єри входу та виходу.
10. Поняття "дерева цілей" і принципи його побудови.
11. Стратегічна прогалина як проблема підприємства.
12. Оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.
13. Алгоритм розробки бізнес-стратегії для підприємств креативних індустрій.
14. Види диверсифікації діяльності підприємства.
15. Стратегії зовнішнього розвитку.
16. Типи міжнародних стратегій для підприємств креативних індустрій.

#### **Процес стратегічного аналізу і планування**

Індивідуальні види робіт не обмежуються і приймаються пропозиції щодо вдосконалення курсу (як лекційної, так і практичної складової).

### **ОЦІНЮВАННЯ**

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 100 балів
<b>КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ</b>	
Підсумкові бали з навчальної дисципліни визначаються як сума балів, отриманих здобувачем протягом семестру.	

**Відвідування лекцій:**

За відвідування кожної лекції нараховується 2 бали (до 20 балів).

**Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 16 балів за кожне заняття (до 80 балів).

**Самостійна робота**

Написання та захист реферату (тематика погоджується із викладачем курсу) у вигляді доповіді та/або презентації оцінюються до 10 балів.

Здобувач отримує підсумкову оцінку за результатами поточного контролю шляхом накопичення балів. Максимальна кількість балів, яку може отримати здобувач, становить 100.

Додаткові бали до поточного контролю здобувач освіти може отримати, пройшовши навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни та пройшовши процедуру визнання згідно [Положення про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ](#).

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS			
Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90-100	Відмінно («зараховано»)	A	«Відмінно» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні в повному обсязі, відмінна робота без помилок або з однією незначною помилкою.
82-89	Добре («зараховано»)	B	«Дуже добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання більшості з них оцінено числом балів, близьким до максимального, робота з двома – трьома незначними помилками
75-81		C	«Добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання жодного з них не оцінено мінімальним числом балів, деякі види завдань виконані з помилками, робота з декількома незначними помилками, або з однією – двома значними помилками
64-74	Задовільно («зараховано»)	D	«Задовільно» - теоретичний зміст курсу освоєний не повністю, але прогалини не носять істотного характеру, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою навчання навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань, містять помилки, робота з трьома значними помилками
60-63		E	«Достатньо» - теоретичний зміст курсу освоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, частина передбачених програмою навчання навчальних завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінено числом балів, близьким до мініимального, робота, що задовольняє мінімум критеріїв оцінки
35-59	Незадовільно («не зараховано»)	FX	«Умовно незадовільно» теоретичний зміст курсу освоєний частково, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених програм навчання, навчальних завдань не виконано, або якість їхнього виконання оцінено числом балів, близьким до мініимального; при додатковій самостійній роботі над матеріалом

			курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань (з можливістю повторного складання), робота що потребує доробки
1-34		F	«Безумовно незадовільно» теоретичний зміст курсу не освоєно, необхідні практичні навички роботи не сформовані, всі виконані навчальні завдання містять грубі помилки, додаткова самостійна робота над матеріалом курсу не приведе до значимого підвищення якості виконання навчальних завдань, робота, що потребує повної переробки

## ІНФОРМАЦІЙНО- МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Методичне забезпечення:

- 1.Робоча програма навчальної дисципліни.
- 2.Силабус навчальної дисципліни.
- 3.Посилання на Google Classroom: Стратегічний аналіз діяльності підприємства креативних індустрій.
- Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 224 с
2. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. Закл. К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 350 с.
3. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 294 с.
4. Стратегічний аналіз : навчальний посібник. укладач А. В. Лісовий. Ірпінь : УДФСУ, 2021. 234 с.
5. Експортна стратегія для сектору креативних індустрій [URL: file:///D:/Users/Admin/Downloads/CREATIVE%20INDUSTRIES UKR 06 12 2019 1%20\(9\).pdf](file:///D:/Users/Admin/Downloads/CREATIVE%20INDUSTRIES UKR 06 12 2019 1%20(9).pdf)
6. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. пер. з англ. Роман Корнута. Київ : Наш формат, 2018. 397 с.
7. Dzh. Hilford. Kontseptsiya kreatyvnosti [URL: http://bibliograph.com.ua/psihologia-2-1/142.htm](http://bibliograph.com.ua/psihologia-2-1/142.htm).

### Додаткова інформація

Детальнішу інформацію щодо методів навчання, форм оцінювання, самостійної роботи та повного списку літератури наведено у Робочій програмі навчальної дисципліни.

### ПОЛІТИКА ДИСЦИПЛІНИ

#### Щодо академічної доброчесності

Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів ДУІТ:

[Кодекс академічної доброчесності Державного університету інфраструктури та технологій](#)

[Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Державному університеті та технологій](#)

[Положення про Комісію з академічної доброчесності у ДУІТ та Комісію з етики та управління конфліктами у сфері академічної доброчесності у ДУІТ](#)

Порушення [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#) є серйозним порушенням, навіть



якщо воно є ненавмисним.

Списування під час контрольних заходів заборонені.

Усі письмові роботи, виконані в електронному вигляді (реферати), перевіряються на наявність плагіату згідно з [Положенням про порядок перевірки навчальних, кваліфікаційних, науково-методичних наукових та інших робіт на наявність ознак академічного плагіату у ДУІТ](#). У випадках виявлення порушення – реагування відповідно до [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#).

#### **Щодо відвідування**

Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання, за яке нараховуються бали. За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування, індивідуальний графік тощо) навчання може відбуватися в он-лайн (або змішаній) формі за погодженням із деканом факультету.

#### **Неформальна освіта**

Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується «[Положенням про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ](#)».