



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА  
ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
**БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ**

Затверджено:

Протокол засідання кафедри  
фінансів, обліку і оподаткування  
№ 1 від 31 серпня 2022 р.

Завідувач кафедри ФОО

С.М. Шуляренко

Викладач	КРАВЧЕНКО Ольга Олексіївна Доктор економічних наук, професор	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">КРАВЧЕНКО Ольга Олексіївна</a>	
E-mail	<a href="mailto:kravch.olha@gmail.com">kravch.olha@gmail.com</a>	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра Фінансів, обліку і оподаткування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 602 телефон: +38044 591-51-08	
Консультації	Кожен вівторок та четвер з 14 до 16 м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 602 або за <a href="#">ZOOM посилання</a>	
Офіційна назва освітньої програми	Економіка	
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)	
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, Вибіркова	
Курс / Семестр викладання	2/4	
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 годин / 8 годин Практичні заняття – 24 години / 4 години	
Форма контролю	Залік	
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.	
Мова викладання	Українська	

Мета вивчення дисципліни	Формування системи теоретичних знань, прикладних вмінь і навичок щодо використання різних методів та моделей які використовуються при моделюванні бізнес-процесів.
Загальні компетентності	ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК03. Здатність використовувати сучасні методології, методи та інструменти емпіричних і теоретичних досліджень у сфері економіки, методи комп'ютерного моделювання, сучасні цифрові технології, бази даних та інші електронні ресурси, спеціалізоване програмне забезпечення у науковій та науково-педагогічній діяльності. СК06. Здатність обґрунтовувати та готувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей розвитку соціально-економічних систем і процесів із застосуванням математичних методів та моделей.
Програмні результати навчання	РН03. Розробляти та досліджувати фундаментальні та прикладні моделі соціально-економічних процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у економіці та дотичних міждисциплінарних напрямках. РН04. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу великих масивів даних та/або складної структури, спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи. РН09. Формулювати і перевіряти гіпотези; використовувати для обґрунтування висновків належні докази, зокрема, результати теоретичного аналізу, емпіричних досліджень і математичного та/або комп'ютерного моделювання, наявні літературні дані.

### **ЧИМ ЦІКАВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, поглибивши знання з економіки, отримавши сучасну і цікаву інформацію, технології впровадження та приклади практичного застосування про:

- застосовувати функціональний і процесний підхід до моделювання бізнес-процесів;
- вимірювати і аналізувати стан протікання бізнес-процесів з урахуванням рівня невизначеності зовнішнього середовища;
- використовувати пакети прикладних програм для вибору факторів та обчислювання параметрів регресивних моделей (MS EXCEL. STATISTICA. MATHLAB);
- розробляти систему стимулювання раціоналізаторства та винахідництва на підприємствах за допомогою математичних функцій.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Модуль 1. «Бізнес-моделювання»**

#### **Змістовий модуль 1. «Функціональний та процесний підходи до управління організацією»**

##### **Тема 1. Концептуальні засади бізнес-моделювання.**

Поняття процесу. Процесний підхід та процесно-орієнтована організація. співвідношення функціонального і процесного підходів. Відображення процесного підходу в міжнародних стандартах.

Ключові слова: процес, функціональний підхід, процесний підхід.

##### **Тема 2. Кібернетичні основи управління бізнес-процесами.**

Бізнес-процес і його основні складові. Принципи моделювання бізнес-процесів. Аналіз моделей бізнес-процесів. Методологія опису бізнес-процесів. Нотація IDEF<sub>0</sub> і рекомендації щодо її

застосування. Аналіз вимог як основа бізнес-аналізу. Основні фази розробки вимог: виявлення, специфікація, верифікація, валідація. Типи вимог. Основні проблеми аналізу вимог. Огляд методів розв'язання.

Ключові слова: бізнес-процес, моделювання бізнес-процесів, нотація IDEF<sub>0</sub>, вимога.

### **Тема 3. Обробка економічної інформації.**

Обчислювання статичних показників за допомогою пакетів прикладних програм. Вимоги до забезпечення документування бізнес-процесів. Структура регламенту виконання бізнес-процесів. Використання процесного підходу у розробці моделей управління організаціями. Використання процедур класифікації при моделюванні бізнес-процесів.

Ключові слова: економічна інформація, документування бізнес-процесів, регламент виконання бізнес-процесу, моделювання бізнес-процесів.

### **Тема 4. Вимірювання і аналіз стану протікання процесів.**

Методи аналізу стану протікання бізнес-процесів. Вимірювання стану бізнес-процесів. Ранжування процесів та ідентифікація критичного процесу. Модель збалансованих показників оцінки ефективності як інструмент планування бізнес-процесів. Ланцюжок бізнес-процесів як інструмент розвитку моделі СЗПЕ.

Ключові слова: стан протікання бізнес-процесів, вимірювання, ранжування процесів, ідентифікація критичного процесу, модель збалансованих показників, ланцюжок бізнес-процесів.

## **Змістовий модуль 2. «Розробка моделей бізнес-процесів»**

### **Тема 5. Використання множинної регресії при моделюванні бізнес-процесів.**

Множинна регресія, її сутність, методи побудови регресивних моделей. Сутність множинної регресії. Використання лінійних та нелінійних моделей при моделюванні бізнес-процесів. Оцінка моделей бізнес-процесів. Використання пакетів прикладних програм для вибору факторів та обчислювання параметрів регресивних моделей. Пакети прикладних програм. MS EXCEL. STATISTICA. MATHLAB. Аналітичне моделювання для вибору факторів та обчислювання параметрів регресивних моделей.

Ключові слова: множинна регресія, пакети прикладних програм, аналітичне моделювання, параметри регресивних моделей.

### **Тема 6. Методи прогнозування бізнес-процесів.**

Зміст, функції прогнозування бізнес-процесів. Види прогнозів. Функції та етапи прогнозування. Аналіз та побудова прогнозової моделі. Оцінка інформації при розробці моделей. Задачі аналізу об'єктів прогнозування. Принципи аналізу об'єктів прогнозування. Інформаційне забезпечення прогнозової моделі. Вимоги до прогнозової моделі. Основні етапи побудови прогнозової моделі. Використання методів прогнозування в інноваційно-логістичній діяльності.

Ключові слова: прогноз, прогнозна модель, інформаційне забезпечення, методи прогнозування бізнес-процесів.

### **Тема 7. Експертні методи при моделюванні бізнес-процесів.**

Сутність експертних методів. Анкета. Методи опитування. Відбір експертів. Формування експертних груп. Колективні та індивідуальні експертні оцінки. Способи обробки експертних оцінок (ранжування, попарне порівняння, оцінка узгодженості думок експертів). Перевірка оцінок за допомогою математичних методів. Методи прийняття рішень (метод колективної генерації ідеї («мозкового штурму»), метод «Дельфі», побудова сценаріїв та прогнозних графів).

Ключові слова: експертні методи, експертні оцінки, обробка експертних оцінок, методи прийняття рішень.

### **Тема 8. Раціоналізаторство та винахідництво як основа бізнес-процесів.**

Раціоналізація та винахідництво в Україні. Організація роботи з розвитку раціоналізаторства і винахідництва на підприємстві, спрямованої на вирішення найбільш важливих технічних завдань і підвищення результативності виробництва. Стимулювання за раціоналізацію та винахідництво. Розробка системи стимулювання за допомогою математичних функцій. Методика обґрунтування параметрів системи стимулювання.

Ключові слова: раціоналізаторство, винахідництво, стимулювання, обґрунтування системи стимулювання.

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

Тематика практичних занять:

Тема № 1. Застосування функціонального та процесного підходів до опису підприємства.

Тема № 2. Побудова процесної моделі підприємства.

Тема № 3. Підготовка регламенту виконання бізнес-процесів підприємства.

Тема № 4. Оцінка стану протікання бізнес-процесів підприємства.

Тема № 5. Обчислення параметрів регресивних моделей для бізнес-процесів підприємства.

Тема № 6. Обчислення параметрів прогнозних моделей для бізнес-процесів підприємства.

Тема № 7. Експертне опитування для аналізу перспектив розвитку бізнес-процесів підприємства.

Тема № 8. Розробка системи стимулювання раціоналізаторства і винахідництва на підприємстві.

### **Приклади практичних завдань:**

#### **Практичне завдання:**

Виділити і здійснити бізнес-процеси підприємства, а саме (1) визначити атрибути ідентифікації бізнес-процесів, охарактеризувати зовнішнє середовище бізнес-процесів підприємства і визначити їхні межі; (2) визначити ролі процесних і ресурсних підрозділів підприємства у процесному управлінні; (3) дати визначення інтерфейсу бізнес-процесу та проаналізувати способи організації інтерфейсів бізнес-процесів, охарактеризувати інтерфейс бізнес-процесів прямим і опосередкованими методами.

#### **Приклад тестового завдання:**

На якому рівні може бути використана концепція бізнес-процесів на практиці:

- а) на рівні міжфункціонального рішення, опису та втілення процесної організації управлінської структури;
- б) на операційному рівні;
- в) на стратегічному рівні;
- г) жодна відповідь не є правильною.

#### **Індивідуальні завдання**

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності вони залучаються до виконання додаткових видів робіт в певних проєктах, ця діяльність враховується при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Бізнес-моделювання» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Індивідуальні види робіт можуть бути змінені та доповнені за ініціативою викладача або здобувача освіти (за погодженням із викладачем).

## **ОЦІНЮВАННЯ**

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 100 балів Підсумковий контроль – залік
<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 1 бал. Максимальна сума становить 10 балів.

#### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії (до 7,5 балів).

Максимальна сума становить 7,5 балів за кожне заняття, 90 балів - максимальна сума.

### Самостійна робота

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

### Підсумковий контроль - Залік

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

Якщо протягом семестру здобувачем за поточним контролем набрано більше 100 балів, то вони прирівнюються до 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 мінімального, 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 мінімального; 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:**

Методичне забезпечення:

1. Робоча програма навчальної дисципліни.
  2. Конспект лекцій.
  3. Посилання на Google Classroom: [Бізнес-моделювання](#).
- Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

### **Список рекомендованої літератури**

#### **Базова (основна):**

1. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: уавч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 408 с.
2. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування. К.: КНЕУ, 2001. 172 с.
3. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
4. Строкович Г.В. Моделювання бізнес-процесів підприємства. URL: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=5658>.

#### **Допоміжна:**

5. Aldin L. and Cesare S. de. A comparative analysis of business process modelling techniques. The United Kingdom Academy for Information Systems.2009.
6. Holcombe, R. Economic Models and Methodology, New York: Greenwood Press, 1989.
7. Kahane A. Solving tough problems: an open way of talking, listening, and creating new realities. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2004. 156 p.
8. Midgley G. Systemic intervention: philosophy, methodology, and practice, contemporary systems thinking. New York: Klüwer Academic/Plenum Publishers, 2000. 447 p.
9. Recker J. Process modeling in the 21st century. BPTrends, 3:1–8, May 2006.
10. Serman, J.D. Business dynamics: system thinking and modeling for a complex word. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000. 982 p.
11. Taleb N.N. The black swan: the impact of the highly improbable. New York: Random House, Inc., 2007. 372 p.
12. Trochim W. Research methods knowledge base / W. Trochim. Cincinnati, OH: Atomic Dog Pub., 2005. 270 p.
13. Weske M. Business process management: concepts, languages, architectures. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2007. 404 p.
14. WHY DFDS? When swim lanes are not enough a comparison of process modeling techniques, Advance strategies, inc. 2008.
15. Іваненко П. О., Семеняк І. В., Іванов В. В. Багатовимірний статистичний аналіз. Харків: «Основа», 2002. 144 с.

### **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) навчання може відбуватися в онлайн (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](#)».



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА  
ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ  
**Гібридні загрози та  
комплексна безпека**

Затверджено:  
Протокол засідання кафедри  
менеджменту, публічного  
управління та адміністрування  
№ 1 від 29 серпня 2022 р.  
В.о. завідувача кафедри МПУА  
Т.Б. Семенчук



Викладач	КАРПЕНКО Оксана Олександрівна Доктор економічних наук, професор	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">КАРПЕНКО Оксана Олександрівна</a>	
E-mail	karpo_2004@ukr.net	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра менеджменту та публічного адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38066-451-23-32	
Консультації	Кожна п'ятниця з 12.00 до 13.00 за <u>ZOOM</u> посиланням	
Офіційна назва освітньої програми	Економіка	
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)	
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова	
Курс/ Семестр викладання	2/4	
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 години/ 8 годин Практичні заняття – 24 годин/ 4 години	
Форма контролю	Залік	

Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.
Мова викладання	Українська
Мета вивчення дисципліни	Формування системи знань та вмінь, необхідних для виконання організаційних, аналітичних та консультаційних функцій щодо ідентифікації та протидії гібридним загрозам і забезпечення комплексної безпеки на національному й міжнародному рівні.
Інтегральна компетентність	ІК. Здатність продукувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми у галузі управління та адміністрування, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики, застосовувати новітні методології наукової та педагогічної діяльності, здійснювати власні наукові дослідження, результати яких мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.
Загальні компетентності	ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел. ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК02. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами.
Програмні результати навчання	РН04. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу великих масивів даних та/або складної структури, спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи. РН06. Вільно презентувати та обговорювати з фахівцями і нефаківцями результати досліджень, теоретичні та практичні проблеми економіки державною та іноземною мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у наукових публікаціях у провідних наукових виданнях.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, посиливши обізнаність щодо ідентифікації, розпізнавання, протидії гібридним загрозам і забезпечення комплексної безпеки.

Курс розроблено та впроваджено з метою виконання завдань міжнародного проекту Erasmus + «Академічна протидія гібридним загрозам» (Academic Response to Hybrid Threat, WARN), який реалізується в межах Програми Європейського Союзу Еразмус+ за напрямом «Розвиток потенціалу вищої освіти» (Erasmus+ Capacity Building Project 610133-EPP-1-2019-1-FI-ERPKA2-SVNE-JP).

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

#### **МОДУЛЬ 1. ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ТА КОМПЛЕКСНА БЕЗПЕКА**

#### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ ТА КОМПЛЕКСНА БЕЗПЕКА**

#### **Тема 1. Асиметрія, гібридні загрози (HTs) та безпека**

Новий безпековий ландшафт та прийняття рішень; гібридні загрози - історія, визначення, основні характеристики; спектр PMESII; "4 + 1 + AI".

## **Тема 2. Концептуальна модель гібридних загроз**

Ландшафт гібридних загроз: передумови, елементи та структура моделі; державні та недержавні актори, їх використання у гібридному впливі.

## **Тема 3. Домени (сфери) гібридних загроз**

Критичні функції та вразливості; інформаційна, кібернетична, космічна, економічна, військова/оборонна, культурна, соціальна/суспільна, державне управління, правова, розвідувальна, дипломатична, політична, інфраструктурна сфери.

## **Тема 4. Інструменти гібридних загроз**

Система інструментів гібридного впливу; операції проти інфраструктури; кібершпигунство та кібероперації, електронні операції, економічні, військові/воєнізовані, соціокультурні, інструменти в державному управлінні, правові, розвідувально-дипломатичні, інформаційно-аналітичні, медіа-інструменти.

## **Тема 5. Динаміка гібридних загроз**

Роль різних видів діяльності в ландшафті гібридних загроз; фази гібридних загроз, гібридні види діяльності.

## **Тема 6. Основи захисту**

Історія питання та основні підходів до протидії гібридним загрозам; концепція комплексної безпеки (на прикладі фінської моделі); самооцінка; протидія; моніторинг та виявлення гібридних загроз; стримування; реагування; принципи побудови механізмів захисту від гібридних загроз.

**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 №1,2. Асиметрія, гібридні загрози (НТs) та безпека.

Практична робота №3,4. Концептуальна модель гібридних загроз.

Практична робота №5,6. Домени (сфери) гібридних загроз.

Практична робота №7,8. Інструменти гібридних загроз.

Практична робота №9,10. Динаміка гібридних загроз.

Практична робота №11,12. Основи захисту.

**Приклади практичних завдань:**

**Ситуаційне завдання:**

Перейти за посиланням на сайт [Hybrid CoE](http://HybridCoE) та зробити аналіз будь-якої публікації, результати якого представити у вигляді доповіді з презентацією на практичному занятті.

**Приклад тестового завдання:**

Скоординована та синхронізована дія, яка свідомо спрямована на системні вразливості демократичних держав та інститутів за допомогою широкого спектру засобів називається:

- а) гібридна війна;
- б) гібридна загроза;
- в) гібридний конфлікт;
- г) гібридний вплив.

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності вони залучаються до виконання додаткових видів робіт в певних проєктах, ця діяльність враховується при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Гібридні загрози та комплексна безпека» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Орієнтована тематика:

1. Міжнародний досвід протидії гібридним загрозам.
2. Стан досліджень гібридних загроз.
3. Дезінформація та пропаганда як складові гібридної війни.
4. Гібридні загрози та національна стратегія.
5. Протидія гібридним загрозам та ведення гібридної війни як частина національної стратегії держави.
6. Захист критичної інфраструктури.
7. Вибудовування національної стійкості до гібридних загроз: заходи пом'якшення наслідків.
8. Ризики переростання гібридних загроз у військові конфлікти.
9. Розмивання цивільного та військового спектрів маніпулювання інформацією з боку сучасних гібридних технологій.
10. Стратегія НАТО щодо протидії гібридним загрозам.
11. Концептуальні підходи НАТО та ЄС до забезпечення стійкості держави і суспільства у сфері національної безпеки.
12. Шляхи пом'якшення та протидії нинішнім та майбутнім гібридним загрозам через нові технології, як от штучний інтелект.
13. Питання гібридних загроз і соціальної безпеки у програмі НАТО «Партнерство заради миру» і Консорціуму оборонних академій та дослідницьких інституцій НАТО.
14. Україна-НАТО: спільна невійськова співпраця у протидії гібридній війні.
15. Підходи до гібридних загроз в ЄС.
16. Головні напрямки протидії гібридним загрозам та підвищення стійкості країн-членів ЄС до такого роду викликів.
17. Законодавство ЄС щодо протидії гібридним загрозам.
18. Стратегічні комунікації ЄС у контексті протидії пропаганді кібернетичним атакам, втручанню у вибори, кампаніям дезінформації у соціальних медіа.
19. Моніторинг джерел фінансування антиєвропейської пропаганди.
20. Боротьба з інформаційними війнами, дезінформацією та радикалізацією.
21. Організації з питань стратегічних комунікацій та протидії гібридним загрозам.
22. Стратегія ЄС з протидії пропаганді.
23. Стратегічний порядок денний ЄС на 2019-2024 роки.
24. Регіональні тенденції розвитку гібридних загроз.
25. Посилення протидії гібридним загрозам у Польщі.
26. Балтійський фронт протидії гібридній агресії.
27. Інформаційна сфера – ключовий вимір гібридної війни.
28. Актуальні гібридні загрози безпеці України.
29. Система політичних сил України як чинник гібридної війни.
30. Інформаційна безпека.
31. Кіберпростір як поле війни.
32. Державні можливості безпеки України: сучасний стан

Індивідуальні види робіт можуть бути змінені та доповнені за ініціативою викладача або здобувача освіти (за погодженням із викладачем).

## 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 1 бал (до 10 балів).

### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 7,5 балів за кожне заняття (до 90 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 мінімального, 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 мінімального; 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: [Гібридні загрози та комплексна безпека](#)

Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

**Базова:**

1. Giannopoulos, G., Smith, H., Theocharidou, M., The Landscape of Hybrid Threats: A conceptual model, EUR 30585 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021, ISBN 978-92-76-29819-9, doi:10.2760/44985, JRC123305 URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123305>
2. Європейський центр з протидії гібридним загрозам Hybrid CoE <https://www.hybridcoe.fi/>
3. Глосарій гібридних загроз <https://warn-erasmus.eu/ua/glossary/>
4. Treverton, G. F., Thvedt, A., Chen, A. R., Lee, K., & McCue, M. (2018). Addressing hybrid threats. - Swedish Defence University. ISBN 978-91-86137-73-1. URL: <https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2018/05/Treverton-AddressingHybridThreats.pdf>
5. EU Security Union Strategy: connecting the dots in a new security ecosystem. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/EU\\_Security\\_Union\\_Strategy\\_\\_connecting\\_the\\_dots\\_in\\_a\\_new\\_security\\_ecosystem.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/EU_Security_Union_Strategy__connecting_the_dots_in_a_new_security_ecosystem.pdf)
6. JOINT STAFF WORKING DOCUMENT. Report on the implementation of the 2016 Joint Framework on countering hybrid threats and the 2018 Joint Communication on increasing resilience and bolstering capabilities to address hybrid threats. Brussels, 24.7.2020.SWD(2020) 153 final. URL: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/10102/2020/EN/SWD-2020-153-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF>
7. Business community and hybrid threats: Report of Pasi Eronen Foundation for Defense of Democracies. Helsinki, 2018. URL: <https://view.24mags.com/mobilev/bbc43250c51aa3c0b599cb18066f3c#/page=1>
8. Harjanne A., Muilu E., Pääkkönen J., Smith H. (2018) Helsinki in the era of hybrid threats – Hybrid influencing and the city. – Helsinki, Finland: Hybrid CoE. URL: [https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2018/hybridiraportti\\_eng\\_020818\\_netti.pdf](https://www.hel.fi/static/kanslia/Julkaisut/2018/hybridiraportti_eng_020818_netti.pdf)

### 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 онлайн (або змішаній) формі за погодженням із деканом факультету.

### **Неформальна освіта**

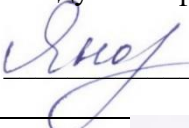
Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується «[Положенням про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ](#)».




**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**  
**ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МАРКЕТИНГУ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**Європейська інтеграція та**  
**економічний розвиток**

Затверджено:  
Протокол засідання кафедри економіки,  
маркетингу та бізнес-адміністрування  
№ 1 від 29 серпня 2022 р.  
Завідувач кафедри ЕМБА

 В.П. Яновська

Викладач	ЯНОВСЬКА Вікторія Петрівна Доктор економічних наук, професор	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">ЯНОВСЬКА Вікторія Петрівна</a>	
E-mail	<a href="mailto:v.yanovska@ukr.net">v.yanovska@ukr.net</a>	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій Кафедра економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 904 телефон: +38095-837-60-12	
Консультації	Кожен понеділок та середа з 10 до 12 м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 904 або за <a href="#">ZOOM посиланням</a>	
Офіційна назва освітньої програми	Економіка	
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)	
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова	
Курс/ Семестр викладання	2/4	
Обсяг дисципліни	5 кредити ECTS / 150 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять	Лекції – 20 годин/ 8 годин Практичні заняття – 24 години/ 4 години	

Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Інтернет.
Мова викладання	Українська
Мета вивчення дисципліни	Ознайомлення з основним змістом, механізмами прояву, ключовими проблемами європейського інтеграційного процесу, формами впливу на економічний розвиток.
Загальні компетентності	ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання в економіці та дотичних до неї міждисциплінарних напрямках і можуть бути опубліковані у провідних наукових виданнях з економіки та суміжних галузей. СК03. Здатність використовувати сучасні методології, методи та інструменти емпіричних і теоретичних досліджень у сфері економіки, методи комп'ютерного моделювання, сучасні цифрові технології, бази даних та інші електронні ресурси, спеціалізоване програмне забезпечення у науковій та науково-педагогічній діяльності. СК05. Здатність виявляти, поглиблено аналізувати та вирішувати проблеми дослідницького характеру у сфері економіки з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків, оцінювати та забезпечувати якість виконуваних досліджень, у тому числі з питань європейської та євроатлантичної інтеграції.
Програмні результати навчання	РН01. Мати передові концептуальні та методологічні знання з економіки, управління соціально-економічними системами і на межі предметних галузей, а також дослідницькі навички, достатні для проведення фундаментальних і прикладних досліджень на рівні світових досягнень з відповідного напрямку. РН05. Пропонувати нові рішення, розробляти та наукові проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі і фундаментальні та прикладні проблеми економічної науки з врахуванням соціальних, економічних, екологічних та правових аспектів; забезпечувати комерціалізацію результатів наукових досліджень та дотримання прав інтелектуальної власності. РН08. Планувати і виконувати емпіричні та/або теоретичні дослідження у сфері економіки та з дотичних міждисциплінарних напрямів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми. РН10. Враховувати специфіку економічного розвитку транспортної галузі та особливості функціонування транспортних підприємств в сучасних умовах господарювання.

### ЧОМУ ВАЖЛИВИЙ КУРС

Курс дає можливість сформувати цілісне бачення сукупності євроінтеграційних процесів, набути системних знань про національні моделі соціально-економічного розвитку, основні тенденції та перспективи розвитку економіки Європейського союзу, країн-членів, України, поглибити навички системного економічного аналізу.

# ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ

## Модуль 1. ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

### Змістовий модуль 1. ТЕОРІЇ, ПРИНЦИПИ ТА ЦІННОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

#### Тема 1. Історія та теоретичні засади європейської інтеграції

Історія ЄС: післявоєнна співпраця в Європі (1945–1959 рр.), період економічного зростання (1960–1969 рр.), перше розширення (1970–1979 рр.), початок єдиного ринку (1980–1989 рр.), Європа без кордонів (1990–1999 рр.), подальше розширення (2000–2009 рр.), продовження трансформації і кризи (2010–2019 рр.). Еволюція теоретичних поглядів на євроінтеграційний розвиток. Базові напрями процесів європейської інтеграції: федералізм, неофункціоналізм, міжурядовість, політичні мережі.

Ключові слова: співпраця, економічне зростання, розширення, трансформації, федералізм, неофункціоналізм, міжурядовість, політичні мережі.

#### Тема 2. Принципи та цінності Європейського Союзу

Цілі Європейського Союзу: в межах кордонів, у світі. Цінності ЄС: людська гідність, свобода, демократія, рівність, верховенство закону, права людини. Пріоритети ЄС. Нова стратегічна адженда: захист громадян та свобод, розвиток сильної та динамічної економічної бази, створення кліматично нейтральної, зеленої, справедливої та соціальної Європи, просування європейських інтересів та цінностей на світовій арені. Політичні орієнтири: європейська зелена угода, Європа, придатна для цифрової епохи, економіка, яка працює для людей, сильніша Європа у світі, просування європейського способу життя, новий поштовх до європейської демократії.

Ключові слова: цінності, стратегічні пріоритети, політичні орієнтири, зелена угода, цифрова економіка, соціальна економіка, демократія.

### Змістовий модуль 2. ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА ЕКОНОМІКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

#### Тема 3. Інституційні та правові засади функціонування та розвитку ЄС

Основні інституції Європейського Союзу: Європейська Рада, Європейський парламент, Рада Європейського Союзу, Європейська Комісія, Європейський Суд, Загальний Суд і Суд аудиторів, Допоміжні органи Європейського Союзу. Правові засади ЄС: договори, схвалені добровільно та демократичним шляхом країнами-членами ЄС; директиви, ухвалені інститутами ЄС, що реалізуються країнами-членами. Основні секторальні політики ЄС: політика в галузі досліджень і технологій, промислова та підприємницька політика, енергетична, транспортна, сільськогосподарська, торгівельна політики ЄС. Регіональна політика: еволюція регіональної політики, транскордонне і прикордонне співробітництво, євро регіони, інституційна основа принципу субсидіарності та нова регіональна політика ЄС. Політика сусідства з ЄС.

Ключові слова: інституції, правові засади, договори, директиви.

#### Тема 4. Економіка Європейського Союзу

Єдиний ринок ЄС. Загальна та регіональна статистика. Економіка та фінанси. Населення та соціальні умови. Промисловість, торгівля та послуги. Сільське господарство та риболовство. Міжнародна торгівля. Транспорт. Навколишнє середовище та енергія. Наука, технології та цифрове суспільство. Управління бюджетом, система фінансової прозорості, гранти та закупівлі, фінансування, тендери. Життєвий цикл річного бюджету ЄС. Профілі країн-членів ЄС.

Ключові слова: ринок, статистика, макроекономічні показники, бюджет, фінансування, країни-члени.

## Тема 5. Євроінтеграційні засади економічного розвитку України

Економічні пріоритети Угоди про асоціацію України з ЄС. Особливості угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС. Перспективи для ринку високотехнологічної продукції. Можливості та загрози для розвитку ринку продукції машинобудування. Перспективи розвитку вуглеводневого сектору енергетики. Можливості та загрози для збуту продукції металургійної промисловості. Можливості та загрози для ринку агропромислової продукції України. Можливості та загрози на транспортному ринку.

Ключові слова: економічні пріоритети, Угода про асоціацію України з ЄС.

**Практичні заняття** курсу передбачають виконання аналітичних завдань, дискусії за темами, виступи та презентації з тематики дисципліни.

Тематика практичних занять:

Практична робота №1. Дослідження теорій протоінтеграційного та інтеграційного періодів.

Практична робота №2. Дослідження стратегічних та правових пріоритетів ЄС.

Практична робота №3. Дослідження особливостей секторальних політик ЄС.

Практична робота №4. Аналіз річного бюджету ЄС.

Практична робота №5. Дослідження транспортного ринку України та ЄС.

## 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 1 бал. Максимальна сума становить 10 балів.

### **Практичні заняття:**

Оцінюються за виконанням аналітичних досліджень, розрахункових та інших завдань та активністю здобувачів вищої освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії (до 14 балів за практичну роботу в цілому, 7 балів за практичне заняття). Максимальна сума становить 70 балів.

### **Самостійна робота**

Написання та захист на практичному занятті реферату (тематика погоджується із викладачем курсу) у вигляді доповіді та/або презентації оцінюються до 20 балів.

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 мінімального, 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 мінімального; 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. Конспект лекцій.
4. [Google Classroom «Європейська інтеграція та економічний розвиток»](#)
5. [Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ.](#)

### **Список рекомендованої літератури**

1. Antje Wiener, Thomas Diez (2009) European Integration Theory. Oxford University Press, USA. 310 p.
2. History of the EU. European Union. [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu\\_en](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu_en)
3. Principles and values. European Union. [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values\\_en](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values_en)
4. The European Union. What it is and what it does (2020). European Union. 64 p. <https://op.europa.eu/webpub/com/eu-what-it-is/en/>
5. Європейська економічна інтеграція: навчальний посібник (2019) С.М. Кваша, О.М. Файчук, О.В. Файчук. К.: НУБіП України. 282 с. [http://dglb.nubip.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6227/1/Kvasha\\_Faychuk\\_Evropeyska%20economichna%20Integracij.pdf](http://dglb.nubip.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6227/1/Kvasha_Faychuk_Evropeyska%20economichna%20Integracij.pdf)
6. Матюшенко І.Ю., Беренда С.В., Резніков В.В. (2015) Євроінтеграція України в системі міжнародної економічної інтеграції: Навчальний посібник. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 504 с. [https://ndc-ipr.org/media/ndc\\_old/documents/4\\_Evrointegr.pdf](https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/4_Evrointegr.pdf)
7. Регіональна політика Європейського Союзу: Підручник. За ред. В. Чужикова. К.: КНЕУ, 2016. 495 с. [https://kneu.edu.ua/userfiles/evrointegracij/Pidruchnik\\_ERDM\\_2016.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/evrointegracij/Pidruchnik_ERDM_2016.pdf)

### **Додаткова інформація**

Детальнішу інформацію щодо методів навчання, форм оцінювання, самостійної роботи та повного списку літератури наведено у Робочій програмі навчальної 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) навчання може відбуватися в онлайн (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»](#).

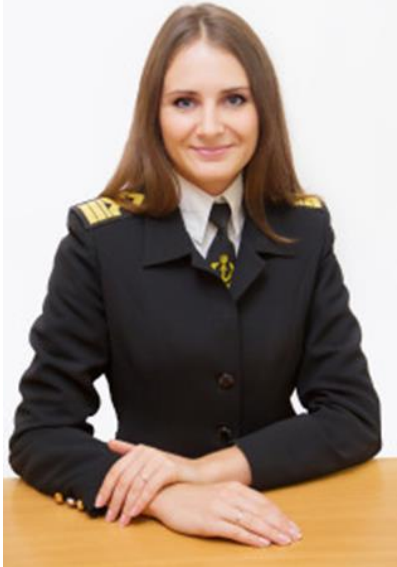


ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА БІЗНЕС-ЛОГІСТИКИ ТА ТРАНСПОРТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
**ЛОГІСТИЧНИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**

Затверджено:  
Протокол засідання кафедри  
бізнес-логістики та транспортних  
технологій  
№ 1 від 29 серпня 2022 р.  
Завідувач кафедри БЛТТ  
 О.І. Петренко

Викладач	КОРНІЙКО Яна Русланівна Кандидат економічних наук, доцент	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="http://duit-fut.com.ua">Корнійко Яна Русланівна - ДУІТ (duit-fut.com.ua)</a>	
E-mail	blttduit@gmail.com	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра «Бізнес-логістики та транспортних технологій» м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 705 телефон: +38093-343-90-70	
Консультації	Кожен понеділок з 15 до 16 м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 705 або за <a href="#">ZOOM посиланням</a>	
Офіційна назва освітньої програми	Економіка	
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)	
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки Вибіркова	
Курс/ Семестр викладання	2/4	
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 годин/ 8 годин Практичні заняття – 24 години/ 4 години Денна/ заочна	
Форма	Залік	

контроля	
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.
Мова викладання	Українська
Мета вивчення дисципліни	Формування у здобувачів знань щодо застосування логістичного підходу в управлінні промисловими та транспортними підприємствами з метою набуття стійких знань новітніх концепцій та сучасних підходів в області управління матеріальними й супутніми їм інформаційними, фінансовими та іншими потоками для підвищення стійкості підприємства, координації дій та вирішення конфліктних ситуацій, які здобувачі можуть застосовувати при здійсненні наукових досліджень, підготовці та захисту дисертацій.
Загальні компетентності	ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК07. Здатність ініціювати, розробляти і реалізовувати комплексні наукові проекти в економіці та дотичні до неї міждисциплінарні підходи, проявляти лідерство та відповідальність при їх реалізації; комерціалізувати результати наукових досліджень та забезпечувати дотримання прав інтелектуальної власності. СК08. Здатність розв'язувати комплексні проблеми в сфері економіки транспорту.
Програмні результати навчання	РН09. Мати передові концептуальні та методологічні знання з економіки, управління соціально-економічними системами і на межі предметних галузей, а також дослідницькі навички, достатні для проведення фундаментальних і прикладних досліджень на рівні світових досягнень з відповідного напрямку. РН10. Враховувати специфіку економічного розвитку транспортної галузі та особливості функціонування транспортних підприємств в сучасних умовах господарювання.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість сформувати та розвинути у здобувачів освітньо-наукової програми вищої освіти професійні компетентності та результати навчання щодо застосування логістичного підходу в управлінських рішеннях з питань планування, регулювання та контролю потокових процесів, а також організації, координації діяльності промисловими й транспортними підприємствами та їх партнерської взаємодії з логістичними бізнес-партнерами.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Змістовий модуль 1. Теоретико-організаційні засади логістичного менеджменту**

#### **Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сучасний етап постіндустріального розвитку і логістизації економіки. Сутність логістичного підходу до управління ланцюгами «постачання – виробництво – реалізація - споживання». Перспективи розвитку логістичного менеджменту в Україні. Важливість керування та логістичного менеджменту. Місце логістичного менеджменту в системі менеджменту фірми. Передумови й етапи розвитку логістичного менеджменту. Цілі логістичного менеджменту та його функції. Застосування концептуальних засад логістичного менеджменту при проведенні наукових досліджень із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності.

## **Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ НА РІЗНИХ РІВНЯХ**

Еволюція методології логістичного менеджменту. Досвід результатів практик керування соціально-економічними системами на різних рівнях. Управлінські рішення в умовах маркетингово-логістичної взаємодії. Організаційна структура керування: важливість ефективної організації логістичного менеджменту соціально-економічними системами на різних рівнях. Децентралізоване та централізоване управління логістичною діяльністю. Розробка моделі оптимальної організаційної структури управління соціально-економічною системою.

## **Тема 3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТОКОВИМИ ПРОЦЕСАМИ**

Сутність логістичного підходу до управління потоковими процесами. Наукові принципи логістичного управління. Класифікація принципів логістичного управління. Логістична єдність принципів управління у сучасному бізнес-середовищі. Єдність маркетингу виробників і поведінки споживачів.

## **Змістовий модуль 2. Логістично-стратегічне планування та управління промисловими й транспортними підприємствами**

### **Тема 4. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Геоелектронічна спрямованість логістичних стратегій. Сутність та етапи розбудови стратегії логістичного управління. Оперативно-тактичні методи та інноваційні технології логістичної діяльності. Стратегія формування логістичної цінності продукції. Аналіз інформації в системі логістичного менеджменту підприємства. Координація логістичних функцій. Основні підходу та принципи формування логістичної стратегії. Планування стратегії та місія підприємства.

### **Тема 5. ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Структура системи логістичного менеджменту. Організаційно-економічний механізм адміністрування та партнерської взаємодії господарюючих суб'єктів в системі логістичного управління. Принципи управління організаційною структурою підприємств. Інтеграційні процеси підсистем логістики. Сутність класичного та логістичного управління постачанням на підприємстві. Сутність управління партнерством в логістичних системах. Форми партнерських взаємозв'язків. Вирішення та уникнення конфліктних ситуацій під час співпраці з партнерами.

### **Тема 6. ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

Виробничі функції логістики та функції управління логістикою. Функція логістичного цільопокладання. Функція стратегічного та оперативно-календарного планування і бюджетування. Функція організації логістичних систем. Функція мотивації логістичної діяльності. Функція координації та синхронізації логістичної діяльності. Функція логістичного контролінгу.

### **Тема 7. МЕТОДИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Класифікація методів і показників ефективності логістичного управління. Нормативно-правова база управління логістичними системами і процесами. Соціально-психологічні методи логістичного управління. Технологічно-організаційні методи логістичного управління. Економічні методи логістичного управління. Аналіз використаних методів на підприємстві.

### **Тема 8. ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ЛОГІСТИКИ**

Завдання і зміст підготовки та перепідготовки менеджерів з логістики. Аналіз вимог ринку праці до професійних менеджерів з логістики. Класифікація персонал-технологій відбору, підготовки та організації праці логістичного персоналу. Система сертифікації фахівців з логістичного управління.

**Практичні заняття** курсу передбачають виконання індивідуальних завдань за варіантами, групове обговорення одержаних результатів, виконання індивідуальних дослідницьких завдань, підготовка презентації з тематики дисципліни.

Тематика практичних занять:

Тема 1. Концептуальні засади логістичного менеджменту

Тема 2. Організаційна структура логістичного менеджменту соціально-економічної системи на різних рівнях

Тема 3. Теоретико-методичні основи управління потоковими процесами

Тема 4. Стратегія і тактика логістичного менеджменту

Тема 5. Особливості системи логістичного менеджменту

Тема 6. Логістичний менеджмент як складова загальної системи управління

Тема 7. Методи логістичного управління

Тема 8. Персонал-технології підготовки фахівців з логістики

## ОЦІНЮВАННЯ

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 80 балів Проміжний контроль – 20 балів Підсумковий контроль – Залік	
<b>КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ</b>		
Підсумкові бали з навчальної дисципліни визначаються як сума балів, отриманих здобувачем протягом семестру.		
Підсумкові бали = навчальної дисципліни	Загальна кількість балів за поточним контролем	Кількість балів за проміжним контролем

### **Відвідування лекцій:**

За відвідування кожної лекції нараховується 1 бал. Максимальна сума становить 10 балів.

### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями, результатами тестів, виконаних завдань та ступенем залученості у дискусії (до 7 балів).

Максимальна сума становить 7 балів за кожне заняття, 70 балів.

### **Самостійна робота**

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

### **Проміжний контроль:**

Передбачається написання двох контрольних модульних робіт, які оцінюються в 10 балів кожна.

Максимальна сума становить 20 балів.

### **Підсумковий контроль - Залік**

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

Якщо протягом семестру здобувачем за поточним контролем набрано більше 100 балів, то вони прирівнюються до 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 мінімального, 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 мінімального; при додатковій самостійній роботі над матеріалом курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань (з можливістю повторного складання), робота що потребує доробки
0-34		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.
3. Конспект лекцій.
4. Перелік питань до заліку.

Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

**Базова (основна):**

1. Михаліцька Н. Я. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М.Р. Верескля. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
2. Кулик В.А. Логістичний менеджмент: навч. посібник. / В.А. Кулик, М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко. К.: Логос, 2013. 268 с.
3. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: підручник / В.С. Пономаренко, К.М. Таньков, Т.І. Лепейко. Х.: Инжек, 2010. 440 с.

4. Смиринський В.В. Основи логістичного менеджменту: навч. посіб. / В.В. Смиринський, А.В. Смиринський. Тернопіль: Екон. думка, 2010.
5. Крикавський С. Логістичне управління: підручник / С. Крикавський. Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
6. Martin Christopher. Logistics and Supply Chain Management. FT Publishing International. 2022. 360 p.
7. Saikumari V., Purushothaman S. Logistics and Supply Chain Management. Sultan Chand & Sons. 2022. 216 p.

### **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) навчання може відбуватися в онлайн (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»](#).




ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ НА  
СУЧАСНОМУ ЕТАПІ  
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Затверджено:  
Протокол засідання кафедри  
менеджменту, публічного  
управління та адміністрування  
№ 1 від 29 серпня 2022 р.  
В.о. завідувача кафедри  
МПУА

Т.Б. Семенчук

Викладач	КОБА Вячеслав Григорович Доктор економічних наук, професор	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">КОБА Вячеслав Григорович</a>	
Е-mail	<a href="mailto:koba092544@gmail.com">koba092544@gmail.com</a>	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра Менеджменту, публічного управління та адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38066-106-03-05	
Консультації	Кожен понеділок з 13 до 14 за <a href="#">ZOOM</a> посиланням	
Офіційна назва освітньої програми	Економіка	
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)	
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова	
Курс/ Семестр викладання	2/4	
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 годин/ 8 годин Практичні заняття – 24 години/ 4 години	
Форма контролю	Залік	
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.	
Мова викладання	Українська	

Мета вивчення дисципліни	Формування системи теоретичних знань і практичних навичок щодо розробки і використання в практиці господарювання економічного (організаційно-економічного) механізму для підвищення ефективності роботи сучасного підприємства.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК05. Здатність виявляти, поглиблено аналізувати та вирішувати проблеми дослідницького характеру у сфері економіки з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків, оцінювати та забезпечувати якість виконуваних досліджень, у тому числі з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. СК06. Здатність обґрунтовувати та готувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей розвитку соціально-економічних систем і процесів із застосуванням математичних методів та моделей. СК08. Здатність розв'язувати комплексні проблеми в сфері економіки транспорту.
Програмні результати навчання	РН01. Мати передові концептуальні та методологічні знання з економіки, управління соціально-економічними системами і на межі предметних галузей, а також дослідницькі навички, достатні для проведення фундаментальних і прикладних досліджень на рівні світових досягнень з відповідного напрямку. РН05. Пропонувати нові рішення, розробляти та наукові проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі і фундаментальні та прикладні проблеми економічної науки з врахуванням соціальних, економічних, екологічних та правових аспектів; забезпечувати комерціалізацію результатів наукових досліджень та дотримання прав інтелектуальної власності. РН08. Планувати і виконувати емпіричні та/або теоретичні дослідження у сфері економіки та з дотичних міждисциплінарних напрямів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми. РН10. Враховувати специфіку економічного розвитку транспортної галузі та особливості функціонування транспортних підприємств в сучасних умовах господарювання.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, поглибивши знання з видів механізмів управління, які застосовуються в менеджменті підприємств, отримавши сучасну і цікаву інформацію, технології впровадження та приклади практичного застосування про:

дослідження і особливостей діючих економічних механізмів управління підприємств на сучасному етапі розвитку економіки;

значення механізму управління підприємством в сучасних умовах;

принципи і форми функціонування механізму управління підприємством;

регулювання економічних відносин на підприємствах;

інновації у сфері управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки.

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

#### **Модуль 1. Механізм управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки**

##### **Змістовий модуль 1. Механізм управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки**

#### **Тема 1. Поняття механізму управління підприємства**

Предмет, мета та завдання вивчення дисципліни «Механізм управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки». Визначення поняття механізм управління підприємства. Внутрішні і зовнішні економічні відносини підприємств. Еволюція механізму управління

підприємств за роки незалежності України. Різноманітність видів і форм механізму управління підприємств у виробництві. Оцінка діяльності у сфері покращення механізму управління підприємства. Обґрунтування необхідності удосконалення механізму управління підприємства.

## **Тема 2. Складові механізму управління підприємства та їх визначення**

Діагностика економічного стану підприємства. Прямий вплив на підприємство-конкуренти, партнери, споживачі, держава. Опосередкований вплив – політична ситуація, соціально-економічна ситуація, демографічна ситуація, фізико-географічне положення, науково-технічний прогрес, культурне середовище. Фактори зовнішнього середовища. Мета і стратегія функціонування підприємства, постановка цілей та завдань. Співробітництва між підприємствами, між підприємством і державою. Оптимізація процесів виробництва і послуг, підвищення якості продукції і послуг для споживачів.

## **Тема 3. Формування загальної схеми механізму управління підприємства**

Визначення пріоритетності факторів впливу на механізм управління підприємства, відбір найбільш впливових факторів. Збір відповідної інформації по ринкам постачання ресурсів і збуту продукції. Оцінка рівня впливу факторів на діяльність підприємства, методи оцінки. Обробка інформації і встановлення взаємозв'язків між складовими механізму управління підприємства. Розробка загальної схеми механізму управління підприємства.

## **Тема 4. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах**

Сутність та особливості управління вітчизняним підприємством в сучасних умовах. Розробка перспективних шляхів розвитку та ефективного управління підприємством, яке дозволяє зменшити негативний вплив нестабільного макросередовища. Комплексна оцінка рівня розвитку та визначення рівня надійності та ефективності системи управління. Структурно-логічна послідовність побудови бізнес-моделі ефективного управління підприємством. Основні шляхи вдосконалення системи менеджменту підприємства на сучасному етапі. Особливості взаємодії з іноземними партнерами. Розробка механізму управління підприємства.

## **Тема 5. Впровадження механізму управління у практику роботи підприємства**

Поетапне впровадження механізму управління в діяльність роботи сучасного підприємства, по різних напрямкам роботи. Етапи впровадження – доопрацювання нового або модернізованого механізму управління у відповідності до реальних результатів діяльності підприємства, оновлення матеріально-технічної бази, підготовка працівників для роботи в нових умовах, мотивація персоналу до змін, які мають місце при впровадженні нових економічних відносин. Оцінка ризиків і перешкод при впровадженні механізму управління підприємства, шляхи зменшення їх впливу на виробництво.

## **Тема 6. Економічна ефективність впровадження нового механізму управління підприємства**

Розрахунок соціально-економічної ефективності впровадження нового механізму управління підприємства. Методи розрахунків соціально-економічного ефекту. Визначення економічного, соціального, технічного, безпекового, організаційного ефектів при впровадженні нового механізму управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки.

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

Тематика практичних занять:

Тема 1. Поняття механізму управління підприємства.

Тема 2. Складові механізму управління підприємства та їх визначення.

Тема 3. Формування загальної схеми механізму управління підприємства.

Тема 4. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах.

Тема 5. Впровадження механізму управління у практику роботи підприємства.

Тема 6. Економічна ефективність впровадження нового механізму управління підприємства.

### **Приклади практичних завдань:**

#### **Практичне завдання:**

Розробити механізм управління для підприємства, яке вибрано для дисертаційного дослідження. Форма представлення результатів такої роботи є укрупнена схема формування нового механізму управління та його опис щодо обраного підприємства, на базі якого аспірант проводить дослідження. Найкращі роботи можуть бути рекомендовані до виступу на науково-практичній конференції або як матеріал для написання наукової статті.

#### **Приклад тестового завдання:**

Під поняттям «механізм управління» розуміють::

а) категорія управління, що включає цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали;

б) система заходів, методів, інструментів і форм державного впливу на соціально-економічні процеси;

в) сукупність усіх видів економічної діяльності людей у процесі їх взаємодії, спрямованої на виробництво, обмін, споживання товарів і послуг;

г) методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей.

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності вони залучаються до виконання додаткових видів робіт в певних проектах, ця діяльність враховується при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Механізм управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Орієнтована тематика:

1. Виробничо-організаційна сфера механізму управління підприємством.
2. Структура функціонування механізму управління підприємством.
3. Принципи і форми функціонування механізму управління підприємством.
4. Механізм управління кризовими ситуаціями.
5. Мотиваційний механізм на підприємстві.
6. Контроль і оцінка діяльності підприємства
7. Складові механізму, що запускають роботу в системі управління організацією.
8. Види механізмів управління та їх взаємозв'язок.
9. Значення механізму управління підприємством в сучасних умовах господарювання.
10. Організаційно-економічний механізм управління підприємством.

Індивідуальні види робіт можуть бути змінені та доповнені за ініціативою викладача або здобувача освіти (за погодженням із викладачем).

## **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 1 бал (до 10 балів).

#### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 7.5 балів за кожне заняття (до 90 балів).

#### **Самостійна робота**

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

Студент 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 мінімального, 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 мінімального; 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. Конспект лекцій.
3. Посилання на Google Classroom: [Механізм управління підприємством на сучасному етапі розвитку економіки](#).

Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

## Список рекомендованої літератури

Базова:

1. Антипова С.П. Внутрішній економічний механізм підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2015 – 190 с.
2. Власова В.П. Економічний механізм активізації концесійної діяльності у морських портах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Валентина Петрівна Власова. – К. : КДАВТ ім. Петра Конашевича-Сагайдачного, 2016. – 20 с.
3. Економіка підприємств водного транспорту: Навчальний посібник/ Колектив авторів. За загальною редакцією В.Г. Коби. – К.: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2017. – 468 с.
4. Келлі К. Невідворотне 12 технологій, що формують наше майбутнє/пер. з англ. К.: Наш формат, 2018 – 304 с.
5. Коваленко Є.В. Організаційно-економічний механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кан. екон. наук. К.: НАУ, 2018-21 с.
6. Петренко Н.О., Кустрич Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами. К.: Центр навчальної літератури, 2019 – 244 с.
7. Global Trends 2030: Alternative Worlds. URL: [https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends\\_2030.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf)

## 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) навчання може відбуватися в онлайн (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»](#).



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА  
ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
**ОПТИМІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ  
ЕКОНОМІКИ**

Затверджено:  
Протокол засідання кафедри  
фінансів, обліку і оподаткування  
№ 1 від 31 серпня 2022 р.  
Завідувач кафедри ФОО  
С.М. Шуляренко

Викладач	КРАВЧЕНКО Ольга Олексіївна Доктор економічних наук, професор	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">КРАВЧЕНКО Ольга Олексіївна</a>	
Е-mail	<a href="mailto:kravch.olha@gmail.com">kravch.olha@gmail.com</a>	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра Фінансів, обліку і оподаткування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 602 телефон: +38044 591-51-08	
Консультації	Кожен вівторок та четвер з 14 до 16 м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 602 або за <a href="#">ZOOM посилання</a>	
Офіційна назва освітньої програми	Економіка	
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)	
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, Вибіркова	
Курс / Семестр викладання	2/3	
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 годин / 8 годин Практичні заняття – 24 години / 4 години	
Форма контролю	Залік	
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.	
Мова викладання	Українська	

Мета вивчення дисципліни	Формування системи знань з методології та інструментарію побудови і використання різних типів економіко-математичних моделей для прийняття оптимальних рішень в умовах ринкової економіки.
Загальні компетентності	ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК03. Здатність використовувати сучасні методології, методи та інструменти емпіричних і теоретичних досліджень у сфері економіки, методи комп'ютерного моделювання, сучасні цифрові технології, бази даних та інші електронні ресурси, спеціалізоване програмне забезпечення у науковій та науково-педагогічній діяльності. СК06. Здатність обґрунтовувати та готувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей розвитку соціально-економічних систем і процесів із застосуванням математичних методів та моделей.
Програмні результати навчання	РН03. Розробляти та досліджувати фундаментальні та прикладні моделі соціально-економічних процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у економіці та дотичних міждисциплінарних напрямках. РН04. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу великих масивів даних та/або складної структури, спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи. РН09. Формулювати і перевіряти гіпотези; використовувати для обґрунтування висновків належні докази, зокрема, результати теоретичного аналізу, емпіричних досліджень і математичного та/або комп'ютерного моделювання, наявні літературні дані.

### **ЧИМ ЦІКАВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, поглибивши знання з економіки, отримавши сучасну і цікаву інформацію, технології впровадження та приклади практичного застосування про:

будувати двоїсті задачі лінійного програмування для аналізу обмежень дефіцитних і недефіцитних ресурсів, а також рентабельності продукції;

застосування цілочислової оптимізації для моделювання процесів в соціально-економічних системах;

економічну постановку задач, що приводять до нелінійних оптимізаційних моделей, і вирішення труднощів розв'язування задач нелінійного програмування;

побудову оптимізаційних моделей при невизначеності мети та необхідності багатокритеріальної оптимізації.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Модуль 1. «Оптимізаційні моделі економіки»**

#### **Змістовий модуль 1. «Лінійні оптимізаційні моделі та методи»**

##### **Тема 1. Концептуальні аспекти математичного моделювання економіки.**

Економіка як об'єкт моделювання. Особливості та принципи математичного моделювання економічних систем і процесів. Системні характеристики. Елементи класифікації економіко-математичних моделей. Випадковість і невизначеність процесів економічних систем. Адекватність економіко-математичних моделей.

Сутність оптимізаційних моделей і методів. Математичне програмування. Математична постановка оптимізаційних задач. Класифікація задач математичного програмування.

Ключові слова: моделювання, економіко-математичні моделі, оптимізація, математичне програмування, оптимізаційні моделі.

## **Тема 2. Лінійні оптимізаційні економіко-математичні моделі та методи.**

Загальна лінійна оптимізаційна математична модель. Лінійне програмування. Геометрична інтерпретація лінійних оптимізаційних моделей. Основні властивості розв'язків задачі лінійного програмування. Графічний метод розв'язування лінійних оптимізаційних задач.

Ключові слова: лінійне програмування, лінійні оптимізаційні задачі, розв'язок, методи розв'язування.

## **Тема 3. Симплексний метод розв'язування задачі лінійного програмування.**

Основна ідея, геометрична й економічна інтерпретація симплексного методу. Методи визначення початкового опорного рішення. Штучний базис. Розширена М-задача. Симплексна таблиця. Обґрунтування вибору перемінної виведеної з числа базисних, і визначення значення знов запровадженої у базис перемінної. Умова оптимальності. Алгоритм симплексного методу. Симплексний метод із штучним базисом. Двоїстий симплексний метод. Підготування інформації для рішення задачі лінійного програмування симплексним методом на ЕОМ.

Ключові слова: симплекс метод, штучний базис, оптимальність, двоїстий симплекс метод.

## **Тема 4. Теорія двоїстості та двоїсті оцінки лінійних оптимізаційних задач.**

Економічна інтерпретація пари двоїстих задач лінійного програмування. Правила побудови двоїстих моделей оптимізаційних задач. Основні теореми двоїстості та їх економічний зміст. Аналіз лінійних оптимізаційних задач. Економічна інтерпретація пари спряжених задач. Оцінка рентабельності продукції, яка виробляється, нової продукції. Аналіз обмежень дефіцитних і недефіцитних ресурсів.

Ключові слова: двоїсті задачі лінійного програмування, двоїсті оптимізаційні моделі, спряжені задачі.

## **Змістовий модуль 2. «Нелінійні оптимізаційні моделі та методи»**

### **Тема 5. Моделі та методи цілочислової оптимізації.**

Економічна постановка і математичні моделі задач з цілочисловими змінними. Геометрична інтерпретація розв'язків цілочислових задач лінійного програмування на площині. Методи відтинання. Метод Гоморі. Комбінаторні методи. Метод гілок і меж.

Ключові слова: цілочислова оптимізація, цілочислових задач лінійного програмування, методи цілочислової оптимізації.

### **Тема 6. Транспортна задача: постановка, методи розв'язання та аналізу.**

Постановка і методи розв'язання транспортної задачі лінійного програмування. Відкриті і закриті транспортні задачі. Метод побудови опорних планів перевезень. Двоетапна транспортна задача планування виробничо-збутової діяльності. Багатопродуктові задачі.

Ключові слова: транспортна задача, опорний план перевезень, одно- та багатопродуктова транспортна задача.

### **Тема 7. Моделі та методи нелінійного програмування.**

Економічна постановка задач, що приводять до нелінійних оптимізаційних моделей. Геометрична інтерпретація задачі нелінійного програмування. Основні труднощі розв'язування задач нелінійного програмування. Метод множників Лагранжа. Економічна інтерпретація множників Лагранжа. Необхідні умови існування сідлової точки.

Ключові слова: нелінійне програмування, нелінійні оптимізаційні моделі, сідлова точка.

### **Тема 8. Стохастичне програмування. Динамічне програмування.**

Поняття про стохастичне програмування. Загальна математична постановка задачі стохастичного програмування. Детермінована постановка задач стохастичного програмування. Моделі стохастичного програмування. Невизначеність мети та багатокритеріальна оптимізація.

Поняття про динамічне програмування. Метод функціональних рівнянь. Економічні задачі, які вирішуються за допомогою методу динамічного програмування.

Ключові слова: стохастичне програмування, багатокритеріальна оптимізація, динамічне програмування.

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

Тематика практичних занять:

Тема № 1. Оцінка рівня невизначеності, яка притаманна діяльності підприємства.

Тема № 2. Визначення системи обмежень для задачі лінійного програмування.

Тема № 3. Розв'язання задач лінійного програмування за допомогою симплекс-методу.

Тема № 4. Формулювання та розв'язання двоїстої задачі лінійного програмування.

Тема № 5. Формулювання та розв'язання задач цілочислової оптимізації.

Тема № 6. Формулювання та розв'язання транспортної задачі.

Тема № 7. Формулювання задачі нелінійного програмування.

Тема № 8. Формулювання задачі стохастичного/динамічного програмування.

**Приклади практичних завдань:**

**Практичне завдання:**

Дано:  $m$  – кількість пунктів виробництва деякого однорідного вантажу,  $n$  – кількість пунктів споживання.  $Q_i$  – об'єм виробництва в  $i$ -му пункті,  $V_j$  – об'єм споживання в  $j$ -му пункті,  $(c_{ij})$  – матриця затрат на перевезення одиниці вантажу із  $i$ -го пункту виробництва в  $j$ -й пункт споживання. Скласти такий план перевезень, при якому загальна вартість перевезень буде мінімальною.

**Приклад тестового завдання:**

У загальному випадку задача максимізації прибутку є задачею:

- а) лінійного програмування;
- б) цілочислового програмування;
- в) нелінійного програмування;
- г) дробово-лінійного програмування.

**Індивідуальні завдання**

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності вони залучаються до виконання додаткових видів робіт в певних проєктах, ця діяльність враховується при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Оптимізаційні моделі економіки» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Індивідуальні види робіт можуть бути змінені та доповнені за ініціативою викладача або здобувача освіти (за погодженням із викладачем).

## ОЦІНЮВАННЯ

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 100 балів Підсумковий контроль – залік
<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 1 бал. Максимальна сума становить 10 балів.

**Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії (до 7,5 балів).

Максимальна сума становить 7,5 балів за кожне заняття, 90 балів - максимальна сума.

**Самостійна робота**

Написання та захист реферату (тематика погоджується із викладачем курсу) у вигляді

доповіді та/або презентації оцінюються у 10 балів.

### **Підсумковий контроль - Залік**

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

Якщо протягом семестру здобувачем за поточним контролем набрано більше 100 балів, то вони привінюються до 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 мінімального, 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 мінімального; 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. Конспект лекцій.
  3. Посилання на Google Classroom: [Оптимізаційні моделі економіки](#).
- Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

### Список рекомендованої літератури

#### Базова:

1. Вергунова І.М. Системне моделювання в економіці. К. : ТОВ «Наш формат», 2016. 134 с.
2. Вітлінський В.В., Терещенко Т. О., Савіна С. С. Економіко-математичні методи та моделі: оптимізація. К.: КНЕУ. 2016. 303 с.
3. Вовк В.М., Зомчак Л.М. Оптимізаційні методи і моделі. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 360 с.
4. Кічор В. П., Фещур Р. В, Козик В. В., Воробець С. Н., Семченко Н. Є. Економіко-статистичне моделювання і прогнозування. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2007. 156 с.
5. Клебанова Т. С., Раєвська О. В., Прокопович С. В. Економіко-математичне моделювання. Х.: ІНЖЕК, 2010. 328 с.
6. Оптимізаційні методи і моделі: практикум в Excel. К.: ВПЦ АМУ, 2013. 438 с.

#### Допоміжна:

7. Hendry D. Dynamic Econometrics. Oxford, 1995.
8. Holcombe, R. Economic Models and Methodology, New York: Greenwood Press, 1989.
9. Mills T. C. The Econometric Modelling of Financial Time Series. Cambridge University Press, 1993, p. 247.
10. Sanjoy Dasgupta, Christos H. Papadimitriou, Umesh Vazirani. Algorithms = Algorithms. McGraw-Hill Science/Engineering/Math, 2006. 336 p.
11. Serman, J.D. Business dynamics: system thinking and modeling for a complex world. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000. 982 p.
12. Барвінський А. Ф, Олексін І. Я, Крупка З. І. Математичне програмування. Львів: «Інтелект–Захід», 2004. 446 с.
13. Беллман Р. Динамическое программирование. М.: Иностранная литература, 1960.
14. Бех О. В. Збірник задач з математичного програмування / О. В. Бех, Т. А. Городня, А. Ф. Щербак. Львів: «Магнолія 2006», 2007. 200 с.
15. Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Терещенко Т.О. Математичне програмування. К.: КНЕУ, 2001. 248 с.
16. Лугінін О. Є., Фомішена В. М. Економіко-математичне моделювання. К.: Знання, 2011. 342 с.
17. Малярець Л. М., Железнякова Е. Ю., Місюра Є. Ю. Економіко-математичні методи і моделі. Х.: Вид. ХНСУ, 2014. 412 с.
18. Linear Program Solver (LiPS) – Безкоштовний пакет, призначений для вирішення задач лінійного, цілочислового та цільового програмування.

### **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) навчання може відбуватися в онлайн (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](#)».



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



КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Основи гранрайтингу

Затверджую

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

Протокол № 1 від 28 серпня 2022 р.



Викладач	СЕМЕНЧУК Тетяна Борисівна Кандидат економічних наук, доцент
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">СЕМЕНЧУК Тетяна Борисівна</a>
E-mail	semenchuk2021@gmail.com
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38097-840-05-80
Консультації	Кожна понеділка з 12.00год до 14.00год за <u>ZOOM</u> посиланням
Офіційна назва освітньої програми	Економіка
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова
Курс/ Семестр викладання	2/3
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 години/ 8 годин Практичні заняття – 24 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 комплексу теоретичних знань, практичних вмінь та

дисципліни	навичок для здійснення ефективного управління науковими проектами, які здобувачі можуть застосовувати при здійсненні науково-технічних досліджень, виконанні та захисті дисертації.
Загальні компетентності	ЗК04. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
Спеціальні (фахові) компетентності	СК07. Здатність ініціювати, розробляти і реалізовувати комплексні наукові проекти в економіці та дотичні до неї міждисциплінарні підходи, проявляти лідерство та відповідальність при їх реалізації; комерціалізувати результати наукових досліджень та забезпечувати дотримання прав інтелектуальної власності
Програмні результати навчання	РН04. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу великих масивів даних та/або складної структури, спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи. РН05. Пропонувати нові рішення, розробляти та наукові проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі і фундаментальні та прикладні проблеми економічної науки з врахуванням соціальних, економічних, екологічних та правових аспектів; забезпечувати комерціалізацію результатів наукових досліджень та дотримання прав інтелектуальної власності.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, посиливши обізнаність щодо мистецтва написання проектів для отримання безповоротної фінансової допомоги, яке включає в себе цілий комплекс професійних навичок з керування проектами, аналітики, планування, управління ризиками, маркетингу, PR-менеджменту, ділової комунікації, документообігу. Головна ціль — переконати грантодавця, що саме Ваш проект є найбільш актуальним та конкурентоспроможним і саме Ваше команда зможе ефективно втілити його у життя.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **МОДУЛЬ 1. Основи гранрайтингу**

#### **Змістовий модуль 1 «Теоретичні та організаційні засади гранрайтингу»**

##### **Тема 1. Теоретичні засади гранрайтингу.**

Зміст та принципи гранрайтингу. Оперативний та проектний гранрайтинг. Основні поняття гранрайтингу. Мета та завдання гранрайтингу. Суб'єкти та об'єкти гранрайтингу. Основні напрями надання міжнародної технічної допомоги в Україні. Правила успішного гранрайтингу. Причини невдалого гранрайтингу.

##### **Тема 2. Досвід та перспективи розвитку гранрайтингу.**

Історія розвитку та сучасний стан гранрайтингу в Україні, його особливості у менеджменті. Досвід функціонування гранрайтингових організацій у зарубіжних країнах. Сфери застосування гранрайтингу діяльності в Україні. Використання ІТ-технологій. Використання PR-технологій. Маркетинг організації як елемент гранрайтингу. Перспективи розвитку гранрайтингу в Україні. Соціальне та економічне значення використання гранрайтингу у секторі економіки. Використання нових інструментів гранрайтингу.

### **Тема 3. Гранрайтингова діяльність та форми її підтримки.**

Нормативно-правові основи гранрайтингу в управлінні та адмініструванні. Гранрайтинг як основа розвитку некомерційних та громадських організацій, бюджетних установ, реалізації державних та місцевих цільових програм розвитку. Види ресурсів, необхідних для розвитку гранрайтингової діяльності. Додаткові джерела фінансування гранрайтингової діяльності. Можливі форми підтримки. Благодійні організації. Філантропія. Меценатство. Спонсорство. Інструменти гранрайтингу. Обмеження щодо застосування інструментів гранрайтингу у менеджменті. Бюджет участі як інструмент залучення зовнішніх ресурсів для фінансування проектів розвитку у менеджменті.

### **Тема 4. Організаційні засади гранрайтингової діяльності в управлінні та адмініструванні.**

Організаційне забезпечення гранрайтингової діяльності. Планування гранрайтингової кампанії: етапи та матеріально-технічне забезпечення. Модель планування гранрайтингу. Результат гранрайтингової кампанії. Оцінювання ефективності гранрайтингової діяльності. Економічні, соціальні, політичні ефекти від участі суспільних агентів у гранрайтингової діяльності. Умови сталості проекту в управлінні та адмініструванні після закінчення фінансування. Екологічна, економічна, політична, інституційна сталість проекту. Поняття валідації. Презентація гранрайтингової кампанії та її правила.

## **Змістовий модуль 2 «Практичні аспекти гранрайтингової діяльності в управлінні та адмініструванні»**

### **Тема 5. Фонди та гранти.**

Визначення фонду. Види фондів в Україні. Зарубіжні фонди. Попереднє оцінювання фондів, його критерії. Вибір фонду. Фінансування проектів групою Світового банку. Організація фінансування проектів ЄБРР. Фінансування проектів розвитку міжнародними регіональними банками розвитку. Міжнародні програми фінансової допомоги країн ЄС в Україні. Моніторинг проектів, які фінансуються за кошти фондів ЄС. Сутність поняття «грант» відповідно до чинного законодавства України. Класифікація грантів. Грантодавчі установи. Пошук гранту. Характеристика грантових конкурсів. Інтернет-ресурси, інститути, наукові центри як інформаційні джерела на пошук грантів.

### **Тема 6. Вибір стратегії гранрайтингу та звернення.**

Поняття стратегії гранрайтингу та її елементи. Алгоритм вироблення стратегії гранрайтингу. Організаційна місія і завдання стратегії гранрайтингу. Внутрішній та зовнішній аналіз даних. Пошук джерел коштів, їх визначення, визначення їх потенціалу. Вивчення можливостей підтримки власної ідеї. Стратегія і тактика спілкування з фондами-донорами. Спонсорський пакет. Звернення. Типи заявок. Заявка-запит. Повна заявка та її структура. Супровідна документація: автобіографія, резюме, супровідний та рекомендаційний листи тощо.

### **Тема 7. Методичні засади розробки інвестиційних проектів у рамках гранрайтингу.**

Поняття проекту та його особливості. Класифікація проектів за типами, за видами, за масштабами, за складністю, за наслідками прийняття рішень. Взаємозв'язок між організаційною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами. Оцінювання відповідності проекту стратегії та програмі соціально-економічного розвитку. Технології розробки та реалізації проекту. Передпроектна стадія. Визначення проблем і потреб. Визначення цільової групи проекту. Матриця оцінювання стейкхолдерів. Визначення шляхів розв'язання проблем. Територіальне співробітництво. Складові успішного партнерства.

## **Тема 8. Складання та реалізація бюджету проекту.**

Види звітності. Мета та завдання проекту. Визначення методів та етапів досягнення мети і завдань проекту, очікуваних результатів. Концепція та карта проекту. Життєвий цикл проекту. Інтеграція проекту. Учасники й оточення проекту. Принципи формування проектної команди. Вибір показників роботи. Визначення ресурсів проекту та зацікавлених сторін. Ресурсне планування. Логічна схема проекту. Часові рамки проекту. План реалізації. Аплікаційна форма проекту. Вартість проекту. Інструменти оцінки проектів: система SMART, NAOM ІЕ, Дерево проблем та Дерево цілей. Дерево витрат проекту. Складання плану проекту. Діаграма Ганта. Поняття бюджету проекту, вимоги до його розрахунку. Програмні та адміністративні витрати проекту. Методи та форма розрахунку бюджету проекту. Ризики проектів та джерела їх виникнення. Оцінка ризиків. Основні види управлінської реакції на ризики проектів. Потенційна конфліктність як особливість проектів.

## **Тема 9. Гранрайтинг як метод мобілізації фінансових ресурсів для розвитку.**

Організаційні засади управління проектами розвитку. Поняття проектного офісу. Типи проектних офісів, їхні завдання та сфера відповідальності. Форми створення проектних офісів. Аутсорсинг, аутстафінг. Необхідність, призначення і нормативно-правова база гранрайтингу. Принципи та основні помилки формулювання змісту, мети і завдань проекту, розрахунку бюджету. Порядок оцінювання відповідності вимогам законодавства програм та проектів розвитку.

## **Тема 10. Особливості гранрайтингу у галузях соціальної сфери.**

Завдання та особливості гранрайтингу у галузях соціальної сфери. Академічний гранрайтинг, перспективи формування ендаумент-фондів. Причини слабкого розвитку академічного гранрайтингу в Україні. Шкільний гранрайтинг. Гранрайтинг у закладах культури. Краудфаундинг, корпоративна соціальна відповідальність та їх роль у фінансовому забезпеченні соціальної сфери. Соціальне підприємництво та його форми. Перспективи активізації соціального підприємництва як інструмента гранрайтингу.

### **Індивідуальні завдання**

**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. Сутність поняття «грант» та класифікація грантів. Донорські організації та грантодавчі установи.

Практична робота №2. Міжнародні програми і гранти як джерела фінансування досліджень.

Практична робота №3. Особливості формування та реалізації міжнародних проектів на сучасному етапі.

Практична робота №4. Пошук джерел фінансування проектів.

Практична робота №5. Підготовча робота до розробки грантового проекту.

Практична робота №6. Праця над проектною ідеєю. Підготовка опису проекту.

Практична робота №7. Підготовка проектної заявки на міжнародний грант.

Практична робота №8. Інформація про заявника (апліканта) при підготовці і складанні заявки на міжнародний грант.

Практична робота №9. Грантрайтинг. Підготовка і складання заявки на міжнародний грант. Структура проектної заявки.

Практична робота №10. Презентація, реалізація й завершення міжнародного грантового проекту.

Практична робота №11. Правове регулювання міжнародної технічної допомоги. Офіційний портал координації міжнародної технічної допомоги в Україні

Практична робота №12. Міжнародні державні і приватні фонди

### **Приклади практичних завдань:**

#### **Ситуаційне завдання:**

Розробіть логіко-структурну матрицю Вашого проекту, який ґрунтується на Ваших дисертаційних дослідженнях, який включає в себе визначення мети, цілі, завдання, результати та необхідні заходи для його реалізації. Результат представте у вигляді доповіді з презентацією на практичному занятті.

#### **Приклад тестового завдання:**

Скоординована та синхронізована дія, яка свідомо спрямована на системні вразливості демократичних держав та інститутів за допомогою широкого спектру засобів називається:

Можливі помилки при реалізації проекту за допомогою графіка Ганта:

- а) плутаний графік реалізації проекту або нереальні строки виконання робіт;
- б) недотримання логічної послідовності проведення робіт і заходів;
- в) невідповідність пунктів графіка завданням, визначеним раніше
- г) все переховане.

Для стимулювання дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок проектної діяльності доречно заохочувати їх до виконання додаткових видів робіт в певних проектах, і враховувати цю діяльність при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано розробити концепцію власного проекту та презентувати її на практичному занятті. При цьому можливо запровадити систему взаємооцінювання серед слухачів курсу, коли кожен здобувач спочатку практикується в оцінюванні прикладу концепції, наданої викладачкою курсу, а потім пробує себе в ролі експерта, оцінюючи концепцію своїх колег та надаючи відгук.

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 1 бал (до 10 балів).

#### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 7,5 балів за кожне заняття (до 90 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 мінімального, 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 мінімального; 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: [Основи грантрайтингу](#)

Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про затвердження Порядку проведення державної експертизи інвестиційних проєктів: Постанова Кабінету Міністрів України від 9 червня 2011 р. № 701 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/701-2011-%D0%BF#Text>
2. 2013/743/EU: Council Decision of 3 December 2013 establishing the specific programme implementing Horizon 2020 – the Framework Programme for Research and Innovation (2014-2020) and repealing Decisions 2006/971/EC, 2006/972/EC, 2006/973/EC, 2006/974/EC and 2006/975/EC [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=celex%3A32013D0743>
3. Regulation (EU) No 1288/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing 'Erasmus+': the Union programme for education, training, youth and sport and repealing Decisions No 1719/2006/EC, No 1720/2006/EC and No 1298/2008/EC [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=celex%3A32013R1288>
4. Regulation (EU) No 1291/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing Horizon 2020 – the Framework Programme for Research and Innovation (2014-2020) and repealing Decision No 1982/2006/EC [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32013R1291>
5. Бабій О.Я., Петрик О.В., Скорохода М.Р. (уклад.) Гранти 2017. Каталог донорських організацій. Навч.-практичний посібник. – Бурштин: Клуб сталого бізнесу, 2017. – 89 с
6. Грантовий менеджмент і написання проєктів. Практичний порадник / Упоряд. Процак О. – Л: Ліга-Прес, 2010
7. Навчально-практичний посібник, підготовлений за фінансової підтримки House of Europe і Європейського Союзу: «ГРАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ: просто про складне» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?library=hrant-menedzhment-prosto-pro-skladne>
8. Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері: методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій / Авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О.В. Кулінича. – Харків : Золоті сторінки, 2017. – 148 с
9. Методичні рекомендації щодо написання проєктних заявок. Навч. посібник / МГО «Регіональний центр транскордонного співробітництва Євро регіон «Дністер». – Вінниця: Євро регіон «Дністер», 2015. – 54 с
10. Connor U & Wagner L (1998). Language use in grant proposals by nonprofits: Spanish and English. In: New directions for philanthropic fundraising, 1998, 59–74.
11. C Mom, P Van den Besselaar Do interests affect grant application success? The role of organizational proximity preprint (2020) <https://www.researchgate.net/publication/344461606>, Accessed 14th Feb 2022
12. M-Y Tseng The genre of research grant proposals: toward a cognitive-pragmatic analysis Journal of Pragmatics, 41 (2011), pp. 2254-2268

### **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 онлайн (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](#)».



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА  
ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ



КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ

**Реінжиніринг**

**бізнес-процесів**


Затверджено:

Протокол засідання кафедри  
менеджменту та публічного  
адміністрування

№ 1 від 29 серпня 2022 р.

В.о. завідувача кафедри МПУА

Т.Б. Семенчук

Викладач	ОСИПОВА Євгенія Леонідівна Кандидат економічних наук, доцент	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">ОСИПОВА Євгенія Леонідівна</a>	
E-mail	layretta@ukr.net	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра менеджменту та публічного адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38066-451-23-32	
Консультації	Кожен понеділок та середа з 11.00 до 13.00 м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 або за <a href="#">ZOOM посиланням</a>	
Офіційна назва освітньої програми	Управління та адміністрування	
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)	
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні і поведінкові науки» 051 «Економіка»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова	
Курс/ Семестр викладання	2/3	
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин	
Види та кількість	Лекції – 20 години/ 8 годин	

аудиторних занять, денна/ заочна	Практичні заняття – 24 годин/ 4 години
Форма контролю	Залік
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.
Мова викладання	Українська
Мета вивчення дисципліни	Формування у здобувачів системи теоретичних знань сучасних технологій по розробці проектів реінжинірингу бізнес-процесів, а також набуття здобувачами практичних навичок щодо обґрунтування та реалізації політики ефективного управління, що базується на процесній моделі організації
Інтегральна компетентність	ІК. Здатність продукувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми у сфері економіки, а також проводити власне наукове дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики.
Загальні компетентності	ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК08. Здатність розв'язувати комплексні проблеми в сфері економіки транспорту.
Програмні результати навчання	РН03. Розробляти та досліджувати фундаментальні та прикладні моделі соціально-економічних процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у економіці та дотичних міждисциплінарних напрямках.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, поглибивши знання про засоби і методи корінної перебудови бізнес-моделі підприємств у сучасних умовах з метою різкого підвищення ефективності їх функціонування, що базуються на організаційних змінах і використанні нових інформаційних технологій.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Модуль 1. РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

#### **Змістовий модуль 1. РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

#### **Тема 1. Система процесного управління.**

Еволюція підходів до управління організацією. Поняття процесного підходу . Етапи формування процесної структури компанії. Впровадження процесного управління в існуючій компанії. Формула побудови та оптимізації організації. Моделювання бізнес-процесів. Об'єкти процесного управління: архітектура (система процесів) компанії; групи процесів/ процеси, закріплені за конкретними керівниками; типові процедури, що містять загальні вимоги для всієї компанії (або її частини); інформація про технології виконання процесів; база нормативно-методичних документів (регламенти процесів); автоматизовані ланцюжка операцій (Work Flow).

**Тема 2. Ідентифікація, основи управління бізнес-процесами та їх моделювання на транспортних підприємствах..**

Групи бізнес-процесів. Основні бізнес-процеси та їх характеристики. Бізнес-процеси забезпечення. Бізнес-процеси управління. Бізнес-процеси розвитку. Вплив стратегії і специфіки підприємства на склад бізнес-процесів. Основні правила ідентифікації та виділення бізнес-процесів. Дерево бізнес-процесів компанії. Розробка мережі бізнес-процесів. Правила опису бізнес-процесів. Глибина опису бізнес-процесів. Інші способи класифікації бізнес-процесів. Аутсорсинг процесів. Аутсорсинг для холдингів, великих і середніх компаній. Фактори що впливають на ефективність аутсорсингу. Стратегічний аутсорсинг та особливості його застосування в практиці вітчизняного бізнесу.

### **Тема 3. Технологія опису бізнес-процесів.**

Визначення меж бізнес-процесів. Визначення основних входів і виходів бізнес-процесів. Горизонтальний і вертикальний опис бізнес-процесів. Способи опису бізнес-процесів. Класичний підхід і методологія опису бізнес-процесу. Опис оточення бізнес-процесу. Визначення зовнішніх і внутрішніх постачальників і клієнтів бізнес-процесів. Визначення основних взаємодій між бізнес-процесами. Побудова діаграм потоків даних - DFD. Побудова діаграми потоків робіт - WFD. Методи збору інформації при описі бізнес-процесів. Сім «золотих» правил опису бізнес-процесів.

### **Тема 4. Оцінка бізнес-процесів організації.**

Підходи та методи якісного та кількісного аналізу бізнес-процесів, переваги та недоліки при застосуванні в оцінюванні бізнес-процесів підприємств та організацій різних сфер діяльності. Витрати на процес, стратегічні плани, показники складності, критичні фактори успіху організації, ефективної вартості.

### **Тема 5. Реінжиніринг як концепція принципової перебудови бізнес-процесів.**

Концептуальне бачення реінжинірингу з позицій менеджменту. Поняття, причини виникнення реінжинірингу. Ознаки реінжинірингової діяльності. Переваги і недоліки реінжинірингу. Світовий досвід компаній ідеологів реінжинірингу.

### **Тема 6. Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення.**

Застосування методики вибору пріоритетних бізнес-процесів. Оцінка важливості бізнес-процесів. Експертна оцінка. Розробка критеріїв важливості. Зіставлення бізнес-процесів і критичних чинників успіху. Вагове зіставлення бізнес-процесів і критичних чинників успіху. Розрахунок важливості бізнес-процесів. Оцінка проблемності бізнес-процесів. Експертна оцінка проблемності бізнес-процесів. Розробка критеріїв проблемності бізнес-процесів. Аналіз проблем процесу. Сутність методик простої і вагової оцінок проблемності процесу. Діаграма Ісікави, або діаграма «риб'ячий скелет». Бенчмаркінг як інструмент оцінки сили проблем, пов'язаних з бізнес-процесами. Оцінка можливості проведення змін у бізнес-процесі. Перешкоди змін бізнес-процесів. Оцінка ресурсоемності зміни бізнес-процесу. Кінцевий розрахунок індексу можливості проведення змін бізнес-процесів. Розробка матриці ранжування бізнес-процесів.

### **Тема 7. Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів.**

Визначення цілей і критеріїв оптимізації бізнес-процесів. Ключові показники результативності бізнес-процесів (KPI = Key Performance Indicator). Класифікація показників KPI. Показники бізнес-процесу. Критерії вибору KPI. Карта показників KPI. Кінцевий результат використання KPI. Етапи розробки KPI: передпроектні роботи: отримання схвалення та підтримки вищих керівників, ініціація та планування проекту, створення проектної групи, проведення передпроектного дослідження; розробка методології системи KPI: оптимізація організаційної структури, розробка методичної моделі, розробка процесу управління компанією

на основі KPI, розробка системи нормативно-методичної документації (регламентація); розробка інформаційної системи KPI: розробка технічного завдання для налаштування (програмування) інформаційної системи, налаштування (програмування) інформаційної системи, навчання користувачів, проведення дослідної експлуатації; введення системи KPI (методології та інформаційної системи) в промислову експлуатацію. Принципи впровадження KPI: правило «10/80/10», принцип керованості та контрольованості, принцип партнерства, принцип перенесення зусиль на головні напрями, принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності, принцип узгодження виробничих показників зі стратегією.

### **Тема 8. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів.**

Етапи проектування організації. Основні призначення регламентів. Процесні і структурні регламенти. Структура системи регламентації. Правильний і неправильний підхід до регламентації. Технології бізнес-інжинірингу. Процесні регламентуючі документи. Характеристика розділів регламенту бізнес-процесу. Особливості використання регламенту бізнес-процесу. Регламент процедури. Структурні регламентуючі документи. Характеристика розділів регламентуючих документів

Структура та етапи реінжинірингу. Розробка образу майбутньої компанії. Модель існуючого бізнесу. Модель майбутнього бізнесу. Впровадження нових процесів. Управління проектом з реінжинірингу бізнесу.

### **Тема 9. Сучасні практики реінжинірингу.**

Практика перебудови процесів. Оцінка вартості бізнес-процесів. Робота системи процесного обліку витрат. Можливі труднощі оцінки вартості процесу. Організація проекту з оптимізації бізнес-процесів. Етапи системи управління бізнес-процесами в компанії. Методи ефективного впровадження процесного управління в компанії. Як розпочинати реінжиніринг. Сортування критеріїв. Інформаційно-освітня компанія з реінжинірингу. Досвід DUKEPOWER, IBM, DEERets. Успіх реінжинірингу. Кейси успіху.

### **Тема 10. Використання інформаційних технологій в реінжинірингу бізнес-процесів.**

Віртуальні компоненти. Автоматизація множини операцій, електронний документообіг та безпаперові технології. Обмін даними, групова технологія. Моделі бізнес-процесів та інформаційні системи, розробка інформаційної системи і розробка бізнесу. Особливості конкретного проекту при виборі методів та прийомів реінжинірингу. Проблема спільної мови між фахівцями з питань оптимізації процесів та розробниками інформаційних систем. Об'єктно-орієнтований підхід, імітаційне моделювання та інші.

**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. Об'єкти процесного управління.

Практична робота №2. Основні бізнес-процеси та їх характеристики.

Практична робота №3. Горизонтальний і вертикальний опис бізнес-процесів.

Практична робота №4. Визначення основних взаємодій між бізнес-процесами.

Практична робота №5. Оцінка бізнес-процесів організації.

Практична робота №6. Реінжиніринг як концепція принципової перебудови бізнес-процесів.

Практична робота №7. Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення.

Практична робота №8. Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів.

Практична робота №9. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів.

Практична робота №10. Розробка образу майбутньої компанії.

Практична робота №11. Сучасні практики реінжинірингу.

Практична робота №12. Використання інформаційних технологій в реінжинірингу бізнес-процесів.

### **Приклади практичних завдань:**

#### **Завдання для обговорення:**

Фактори, які характеризують стратегічні рішення, що лежать в основі проекту реструктуризації підприємства

Переваги процесного підходу перед функціональним підходом в управлінні підприємством з точки зору загальної ефективності виду діяльності.

Завдання, рішення яких забезпечує реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.

#### **Приклад тестового завдання:**

При горизонтальному описі бізнес-процесу показують:

- а) праці й їх ієрархічний лад у дереві бізнес-процесу;
- б) зв'язок між батьківськими і дочірніми роботами;
- в) функціональний опис;
- г) інформаційні та матеріальні потоки.

#### **Індивідуальні завдання**

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності вони залучаються до виконання додаткових видів робіт в певних проектах, ця діяльність враховується при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Управління бізнес-процесами» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Орієнтована тематика індивідуального завдання:

1. Вказати основні групи методів оптимізації бізнес-процесів.
2. В чому суть технології застосування ФУП?
3. Основні принципи методу п'яти питань.
4. В чому полягає метод паралельного виконання робіт?
5. Навести приклад використання методу усунення часових розривів.
6. Як виконується балансування показників бізнес-процесу?
7. В чому перевага методу розробки та впровадження декількох варіантів бізнес-процесів?
8. В чому полягає суть методу зменшення кількості входів і виходів бізнес-процесів?
9. Як застосовується метод узгодження результатів робіт до вимог споживачів?
10. Які основні причини, що призводять до невідповідностей в бізнес-процесі?
11. Чому використання в бізнес-процесі усної інформації веде до невідповідностей і неефективності?
12. В чому сенс стандартизації форм збору та передачі інформації в бізнес-процесах?

Індивідуальні види робіт можуть бути змінені та доповнені за ініціативою викладача або здобувача освіти (за погодженням із викладачем).

## 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 1 бал (до 10 балів).

### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 7,5 балів за кожне заняття (до 90 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
67-74	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
60-66		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 мінімального, 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 мінімального; 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: [Реінжиніринг бізнес-процесів](#)
- Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

#### Базова:

1. Галич О.А., Копішинська О.П., Уткін Ю.В. Управління інформаційними зв'язками та бізнес-процесами: навч. посіб. Полтава: Фінарт, 2016. 243 с.
2. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навч. посіб. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2017. 238 с
3. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 316 с.
4. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. С.В. Козир, В.В. Слесарєв, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с. URL: [http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/160245/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D0%9C%D0%A0%D0%91%D0%9F.pdf?sequence=1](http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/160245/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9C%D0%A0%D0%91%D0%9F.pdf?sequence=1)
5. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення : навчальний посібник. Частина 1. Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 336 с.
6. Пістунів І.М. Моделювання бізнес процесів [Електронне видання]: навчальний посібник / І.М. Пістунів Електрон. текст. дані. – Д.: НТУ «ДП», 2021. – 130 с. – URL: [http://pistunovi.inf.ua/MOD\\_BIZ\\_PROU.pdf](http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_PROU.pdf)
7. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур / М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. – Харків: ХНЕУ, 2013. – 244 с.

8. Шиян А.А. Теорія ігор: основи та застосування в економіці та менеджменті. Навчальний посібник // А.А. Шиян; М-во освіти і науки України, – Вінниця: ВНТУ, 2009. – 164 с.

9. Michael Hammer, James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials). Harper Business; Illustrated edition (October 10, 2006).

10. How to create a system of process control in your company. Business lesson 9. The business process indicators", available at: [http://iteam.ru/publications/process/process\\_control\\_system/design/business\\_lesson\\_9](http://iteam.ru/publications/process/process_control_system/design/business_lesson_9) (accessed May 17, 2018).

### **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 онлайн (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](#)».



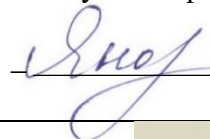
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**  
**ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МАРКЕТИНГУ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**


**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

# Стратегічний аналіз критичної транспортної інфраструктури

Затверджено:

Протокол засідання кафедри  
Економіки, маркетингу та  
бізнес-адміністрування  
№ 1 від 29 серпня 2022 р.  
Завідувач кафедри ЕМБА

 В.П. Яновська

Викладач	НЕКРАСЕНКО Лариса Анатоліївна Кандидат біологічних наук, доцент	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">НЕКРАСЕНКО Лариса Анатоліївна</a>	
Е-mail	nekrasenko.la@gmail.com	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра Економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 904 телефон: +380509321132	
Консультації	Кожен понеділок та четвер з 12 до 14 м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 904 або за посиланням на <a href="#">Zoom</a> канал	
Офіційна назва освітньої програми	Управління та адміністрування	
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)	
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова	
Курс/ Семестр викладання	2/4	
Обсяг дисципліни	5 кредити ECTS / 150 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 годин/ 8 годин Практичні заняття – 24 години/ 4 години	

Форма контролю	Залік
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.
Мова викладання	Українська
Мета вивчення дисципліни	Набуття комплексу теоретичних знань та практичних вмінь та навичок з основних методів і механізмів стратегічного аналізу критичної транспортної інфраструктури та моделей впливу на економічний розвиток. Також запозичення передового міжнародного досвіду, які здобувачі можуть застосовувати при здійсненні науково-технічних досліджень, виконанні та захисті дисертації
Загальні компетентності	ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел. ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті. ЗК04. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
Спеціальні (фахові) компетентності	СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання в економіці та дотичних до неї міждисциплінарних напрямках і можуть бути опубліковані у провідних наукових виданнях з економіки та суміжних галузей. СК03. Здатність використовувати сучасні методології, методи та інструменти емпіричних і теоретичних досліджень у сфері економіки, методи комп'ютерного моделювання, сучасні цифрові технології, бази даних та інші електронні ресурси, спеціалізоване програмне забезпечення у науковій та науково-педагогічній діяльності. СК05. Здатність виявляти, поглиблено аналізувати та вирішувати проблеми дослідницького характеру у сфері економіки з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків, оцінювати та забезпечувати якість виконуваних досліджень, у тому числі з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. СК06. Здатність обґрунтовувати та готувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей розвитку соціально-економічних систем і процесів із застосуванням математичних методів та моделей. СК07. Здатність ініціювати, розробляти і реалізовувати комплексні наукові проекти в економіці та дотичні до неї міждисциплінарні підходи, проявляти лідерство та відповідальність при їх реалізації; комерціалізувати результати наукових досліджень та забезпечувати дотримання прав інтелектуальної власності. СК08. Здатність розв'язувати комплексні проблеми в сфері економіки транспорту.
Програмні результати навчання	РН03. Розробляти та досліджувати фундаментальні та прикладні моделі соціально-економічних процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у економіці та дотичних міждисциплінарних напрямках. РН04. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу великих масивів даних та/або складної структури, спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи. РН05. Пропонувати нові рішення, розробляти та наукові проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі і фундаментальні та прикладні проблеми економічної науки з врахуванням соціальних, економічних, екологічних

	<p>та правових аспектів; забезпечувати комерціалізацію результатів наукових досліджень та дотримання прав інтелектуальної власності.</p> <p>РН06. Вільно презентувати та обговорювати з фахівцями і нефахівцями результати досліджень, теоретичні та практичні проблеми економіки державною та іноземною мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у наукових публікаціях у провідних наукових виданнях.</p> <p>РН08. Планувати і виконувати емпіричні та/або теоретичні дослідження у сфері економіки та з дотичних міждисциплінарних напрямів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми.</p> <p>РН09. Формулювати і перевіряти гіпотези; використовувати для обґрунтування висновків належні докази, зокрема, результати теоретичного аналізу, емпіричних досліджень і математичного та/або комп'ютерного моделювання, наявні літературні дані.</p> <p>РН10. Враховувати специфіку економічного розвитку транспортної галузі та особливості функціонування транспортних підприємств в сучасних умовах господарювання.</p>
--	--

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, поглибивши знання з менеджменту, отримавши сучасну і цікаву інформацію, технології впровадження та приклади практичного застосування про:

- основні методи і механізми стратегічного аналізу критичної транспортної інфраструктури;
- моделі впливу на економічний розвиток;
- шляхи диверсифікації ризиків транспортної інфраструктури;
- державну систему захисту критичної інфраструктури в системі забезпечення національної безпеки;
- запровадження концепції критичної інфраструктури та її захисту в Україні;
- моделі інтегрування об'єктів і систем критичної інфраструктури до сфери національної безпеки;
- варіанти забезпечення захисту та стійкості об'єктів і систем критичної інфраструктури в Україні.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Модуль 1 «Стратегічний аналіз критичної транспортної інфраструктури»**

#### **Тема 1 Сучасний стан транспортної інфраструктури**

Нормативно-правова база та терміни, з якими потрібно ознайомитись. Критична інфраструктура - сукупність об'єктів, які є стратегічно важливими для економіки і національної безпеки, порушення функціонування яких може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам. Забезпеченість України рухомим складом, вантажівками та суднами та пропускна здатність українських кордонів та пропускна здатність колії в сусідніх з Україною країнах. Проблеми з пропускною спроможністю румунських, болгарських, польських та балтійських портів, особливо щодо обсягів впровадження.

Ключові слова: Критична транспортна інфраструктура, пропускна здатність, рухомий склад.

#### **Тема 2 Негативні впливи на критичну транспортну інфраструктуру**

Визначення рівня негативного впливу у разі знищення, пошкодження або порушення функціонування об'єкта критичної інфраструктури (міжсекторальні критерії). Визначення рівня негативного впливу на надання основних послуг у разі знищення, пошкодження або порушення функціонування об'єкта критичної інфраструктури (секторальні критерії). Інфраструктура перевалочних пунктів.

Ключові слова: рівні впливу, цінності, стратегічні пріоритети, політичні орієнтири.

### **Тема 3 Портова та річкова логістика**

Труднощі з постачанням зерна або використанням річкових портів Дунаю, включаючи пропускну здатність портів, проблеми з наземною логістикою та затори на румунській частині Дунаю.

Ключові слова: портова логістика, річкова логістика.

### **Тема 4 Ризики зернової логістики та шляхи їх диверсифікації**

Шляхи диверсифікації ризиків зернової логістики. Державна система захисту критичної інфраструктури в системі забезпечення національної безпеки. Дефіцит мобільних зерноавантажувачів для місць перевалки.

Ключові слова: ризики, диверсифікація ризиків, національна безпека.

### **Тема 5 Стратегії розвитку транспортної інфраструктури.**

Запровадження концепції критичної інфраструктури та її захисту в Україні. Пошук моделі інтегрування до сфери національної безпеки. Можливі варіанти забезпечення захисту (безпеки) та стійкості об'єктів і систем критичної інфраструктури в Україні. Деякі попередні спостереження щодо уроків, винесених з початкових етапів реагування України на пандемію COVID-19. Досвід реагування на пандемію у різних країнах світу. Гарантії/страхування рухомого складу. Аналіз процесу виконання рішення РНБО України щодо критичної інфраструктури.

Ключові слова: стратегії розвитку, гарантії, страхування, аналіз.

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

Тематика практичних занять:

Тема 1. Дослідження сучасного стану транспортної інфраструктури.

Тема 2. Дослідження та визначення рівнів негативного впливу на критичну інфраструктуру.

Тема 3. Дослідження особливостей та проблем з наземною та водною логістикою.

Тема 4. Ризики зернової логістики та шляхи їх диверсифікації.

Тема 5. Гарантії/страхування рухомого складу.

#### **Приклади практичних завдань:**

*Питання для обговорення:*

1. Чи правильно, як на Вашу думку, сформульована ціль захисту критичної інфраструктури?

2. Чи може (має) будуватися захист критичної інфраструктури для умов особливого періоду, враховуючи особливості мобілізації чи режиму воєнного стану?

3. Чи може (має) будуватися захист критичної інфраструктури для умов відбудовного періоду?

4. Чи має захист критичної інфраструктури бути розширений та включати завдання щодо протидії економічним загрозам?

5. Які б могли бути додаткові завдання для захисту критичної інфраструктури?

6. Від яких загроз потрібно захищати критичну інфраструктуру?

7. Чи повинні воєнні загрози розглядатися разом з іншими невоєнними загрозами критичній інфраструктурі?

8. Чи потрібно розглядати також економічний блок загроз, виходячи з міркування про одноманіття наслідків загроз в незалежності від їхнього характеру?

## ОЦІНЮВАННЯ

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 100 балів Підсумковий контроль – залік
<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 1 бал. Максимальна сума становить 10 балів.

### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії (до 5 балів).

Максимальна сума становить 5 балів за кожне заняття, 60 балів.

### **Самостійна робота**

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

### **Підсумковий контроль - Залік**

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		Е	«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 мінімального, 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 мінімального; при додатковій самостійній роботі над матеріалом курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань (з можливістю повторного складання), робота що потребує доробки
0-34		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. Конспект лекцій.
4. Посилання на Google Classroom: [Стратегічний аналіз критичної транспортної інфраструктури](#)
5. Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

## Список рекомендованої літератури

### Базова (основна):

1. Про критичну інфраструктуру Закон України від 16.11.2021 № 1882-ІХ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
2. Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури ПОСТАНОВА КМУ від 9 жовтня 2020 р. № 1109 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF#n42>
3. Державна система захисту критичної інфраструктури в системі забезпечення національної безпеки: аналіт. доп. / за ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2020. 28 с. [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-08/dopovid-systema-zahystu-krytychnoyi-infrastruktury\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-08/dopovid-systema-zahystu-krytychnoyi-infrastruktury_0.pdf)
4. Зелена книга з питань захисту критичної інфраструктури України (2015) Бірюков Д.С., Кондратов С.І., Насвіт О.І., Суходоля О.М. [https://cdn.regulation.gov.ua/6a/69/2a/fa/regulation.gov.ua\\_File\\_188.pdf](https://cdn.regulation.gov.ua/6a/69/2a/fa/regulation.gov.ua_File_188.pdf)
5. Маслак О. Розвиток зернової логістики в Україні / О. Маслак // Агробізнес сьогодні. – 2016. – № 14 (333). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-gektar/5898-rozvytok-zernovoi-logistyky-v-ukraini.html>
6. Столбуненко Н. М. Особливості та перспективи розвитку зернової логістики в Україні / Н. М. Столбуненко, А. В. Церковна // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2017. - Т. 16, вип. 2. - С. 188-198. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2017\\_16\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2017_16_2_17)
7. Arvis, J.-F., Saslavsky, D., Ojala, L., Shepherd B., Busch C., Raj A., & Naula T. (2016). Connecting to Compete 2016: Trade Logistics in the Global Economy: The Logistics Performance Index and Its Indicators. Washington: World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/24598>
8. Кислицька А. Аеропорти, річки, залізниці, автомагістралі сполучають Україну з ЄС. Український діловий журнал. Отримано з <https://theubj.com/news/view/airports-rivers-railways-and-highways-are-binding-ukraine-to-europe>

9. Pittman, R. (2017). Reforming and Restructuring Ukrzaliznytsia: A Crucial Task for Ukrainian Reformers. Science and Transport Progress (Bulletin of the Dnipropetrovsk National University of Railway Transport), 67, 34-50. <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/76028>

10. Протидія кіберзагрозам та захист об'єктів критичної інфраструктури – серед пріоритетів Держспецзв'язку <https://cip.gov.ua/ua/news/protidiya-kiberzagrozam-ta-zakhist-ob-yektiv-kritichnoyi-infrastrukturi-sered-prioritetiv-derzhspetszv-yazku>

### **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) навчання може відбуватися в онлайн (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»](#).

**СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

# СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Затверджено:  
 Протокол засідання кафедри  
 бізнес-логістики та  
 транспортних технологій  
 № 1 від 29 серпня 2022 р.  
 Завідувач кафедри БЛТТ  
 О.І. Петренко

Викладач	БОНЯР Світлана Михайлівна Доктор економічних наук, професор
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">БОНЯР Світлана Михайлівна</a>
E-mail	Sveta_bonyar@ukr.net
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра Бізнес-логістики та транспортних технологій м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 705 телефон: +38093-343-90-70
Консультації	Кожен понеділок та четвер з 12 до 14 м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 802 або за <a href="#">ZOOM посиланням</a>
Офіційна назва освітньої програми	Економіка
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні і поведінкові науки» 051 «Економіка»
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова
Курс/ Семестр викладання	2/3
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 годин/ 8 годин Практичні заняття – 24 години/ 4 години
Форма контролю	Залік
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.
Мова викладання	Українська
Мета вивчення	Набуття комплексу теоретичних знань, практичних вмінь та навичок з



дисципліни	формування прогресивного мислення сучасного менеджера, науковця на основі знань новітніх концепції та підходів в управлінні, розумінні причин їх виникнення, взаємозв'язку з іншими концепціями, можливостей і наслідків їх використання та розвитку; запозичення передового міжнародного досвіду, які здобувачі можуть застосовувати при здійсненні науково-технічних досліджень, виконанні та захисті дисертації
Загальні компетентності	ЗК05. Здатність розв'язувати комплексні проблеми економіки на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання в економіці та дотичних до неї міждисциплінарних напрямках і можуть бути опубліковані у провідних наукових виданнях з економіки та суміжних галузей. СК05. Здатність виявляти, поглиблено аналізувати та вирішувати проблеми дослідницького характеру у сфері економіки з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків, оцінювати та забезпечувати якість виконуваних досліджень, у тому числі з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. СК07. Здатність ініціювати, розробляти і реалізовувати комплексні наукові проекти в економіці та дотичні до неї міждисциплінарні підходи, проявляти лідерство та відповідальність при їх реалізації; комерціалізувати результати
Програмні результати навчання	РН03. Розробляти та досліджувати фундаментальні та прикладні моделі соціально-економічних процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у економіці та дотичних міждисциплінарних напрямках. РН05. Пропонувати нові рішення, розробляти та наукові проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі і фундаментальні та прикладні проблеми економічної науки з врахуванням соціальних, економічних, екологічних та правових аспектів; забезпечувати комерціалізацію результатів наукових досліджень та дотримання прав інтелектуальної власності. РН08. Планувати і виконувати емпіричні та/або теоретичні дослідження у сфері економіки та з дотичних міждисциплінарних напрямків, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми. РН10. Враховувати специфіку економічного розвитку транспортної галузі та особливості функціонування транспортних підприємств в сучасних умовах господарювання.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, поглибивши знання з менеджменту, отримавши сучасну і цікаву інформацію, технології впровадження та приклади практичного застосування про:

сучасні технології управління людьми та організаціями;  
тенденції та філософію шкіл менеджменту та їх прояви в управлінні організаціями;  
специфіку розвитку та застосування концепцій Менеджмент М1.0., Менеджмент М2.0. та новітньої Менеджмент М3.0.;

моделі управління, їх концептуальні відмінності та технології використання;  
організаційну культуру та соціальну відповідальність, їх вплив на успішність організації;  
самоменеджмент як фундамент успішної особистості та ефективного управлінця.

# **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

## **Модуль №1. «Сучасні парадигми менеджменту»**

### **Змістовий модуль 1. «Сучасні парадигми менеджменту»**

#### **Тема 1. Концептуальні засади менеджменту сучасних організацій.**

Менеджмент – наука, практика, мистецтво. Предмет, специфіка та проблеми науки про менеджмент. Багатомірність та міждисциплінарність сучасного менеджменту. Система менеджменту у статичі та динаміці.

Розвиток управлінських ідей у 20 столітті – школи: наукова, адміністративна, людських відносин, біхейвористська, емпірична, нова. Кількісний, системний, синергетичний, ситуаційний, процесний, сценарний підходи.

Ключові слова: менеджмент, школи менеджменту, підходи управління

#### **Тема 2. Парадигми менеджменту**

Поняття парадигми у науці та у менеджменті. Причини зміни парадигм у менеджменті. Теоретичні засади менеджменту – парадигма М1.0. Причини та характер сучасних змін, проблема відповідності змін, необхідність зміни парадигми управління наприкінці 20 століття. Управлінські інновації у рамках парадигми М1.0. Пост-модерн у менеджменті. Парадигма менеджменту М2.0. Зміна ідеології управління.

Ключові слова: парадигма, менеджмент М1.0., менеджмент М2.0.

#### **Тема 3. Моделі управління**

Управління за інструкціями (МВІ), за цілями (МВО), вартісно-орієнтоване управління (VBM), управління за цінностями (МВУ). Проблема довіри у менеджменті.

Ключові слова: моделі управління

#### **Тема 4. Виклики управлінського мислення**

Різноманітність та розвиток сучасного управлінського мислення. Проблеми управління складністю – хаос, невизначеність, ризики, різноманіття, масштаб, ірраціональність, ін.

Ключові слова: управління складністю

#### **Тема 5. Зміна парадигми організації**

Світ організацій – мультидисциплінарний підхід. Різноманітність та еволюція організацій. Організації та середовище. Стейкхолдери. Удосконалення та розвиток організації та управління. Життєвий цикл організацій. Нові форми організацій та організаційних взаємодій. Управління організаційними знаннями. Agile-філософія менеджменту (менеджмент М3.0): фундаментальні принципи та перешкоди.

Ключові слова: організація, середовище, стейкхолдери, менеджмент М3.0

#### **Тема 6. Організаційна культура**

Важливість та проблеми організаційної культури. Проблеми організаційного багатства, пам'яті та здоров'я. Мультикультуралізм у менеджменті. Національні моделі менеджменту.

Етика і моральність. Сучасні загальні етичні принципи ділової етики Л. Хосмера. Принципи етики міжнародного бізнесу. Правила дій в умовах конфлікту інтересів. Захист і належне використання активів корпорації. Моральний та соціальний контроль.

Культура корпорації та моральність фірми. Безпека продуктів, виробничого процесу. Забруднення навколишнього середовища та боротьба з ним. Моральна відповідальність і правдивість реклами. Захист інтелектуальної власності, розкриття корпоративної інформації та угоди з використанням внутрішньої фірмової конфіденційної інформації. Промисловий шпідіаж. Міжнародна система бізнесу, транснаціональні корпорації та моральність.

Ключові слова: організаційна культура, етика, моральність, безпека, захист

## **Тема 7. Управління змінами**

Сутність та види організаційних змін, принципи, підходи, процес, агенти змін, проблеми змін, навчання, поняття та зміна бізнес-моделі.

Методика пошуку і прогнозування змін. Політика використання успіху. Стратегія ініціювання змін. Пілотний проект. Фінансовий бюджет "лідера змін". Політика, що дозволяє зрівноважити зміни та стабільність. Тактика подолання опору змінам в організації.

Ключові слова: зміни, агенти змін, пілотний проект

## **Тема 8. Зміна розуміння та ролі людини в сучасному менеджменті**

Парадигма людини у системі управління – праця, персонал, ресурс, капітал, творець/новатор/талант. Теорії різноманітності інтелекту у менеджменті. Нейроменеджмент. Еволюція теорії лідерства. Нові ролі та компетенції менеджерів у XXI столітті.

Комплексний підхід до управління персоналом: глобальний аспект і проблеми. Визначення рівня оплати праці. Оплата через оцінку праці. Приклади методів оцінки праці. Сучасні тенденції у виплаті винагороди. Перспективи оплати праці. Сучасні тенденції у формуванні мотивації. Проблема співставлення і тайна оплати праці. Проблема інфляції і різниці у вартості життя при управлінні винагородою. Управління трудовими ресурсами: глобальний аспект. Вирішення питання про винагороду працівників за кордоном. Закордонні схеми роботи з персоналом. Методи атестації та оцінки персоналу. Досвід кадрової політики закордонних компаній.

Ключові слова: персонал, лідерство, нейроменеджмент

## **Тема 9. Інструментальні концепції**

Процесно-орієнтовані управлінські концепції: реінжиніринг бізнес-процесів, загальне управління якістю (TQM), Kanban, Lean, Scrum, Agile. Еволюція стратегічного менеджменту.

Менеджмент якості. Сертифікація і стандартизація продукції підприємства.

Сутність, задачі, стандарти і міжнародні рекомендації в області систем екологічного менеджменту. Концепція екоефективності.

Ключові слова: управлінські концепції, якість, стандарти

## **Тема 10. Цифрова трансформація та менеджмент.**

Цифрова трансформація та концептуальні проблеми менеджменту – нова реальність та простір, знання та технології, клієнто-орієнтоване управління, нові бізнес моделі, організаційна культура та поведінка, лідерство, конкуренція та стратегії, навчання. Проблема штучного інтелекту у менеджменті.

Залучення споживача в процес виробництва вартості. Електронне підприємство (@-підприємство). Електронний бізнес (@-бізнес). Інтернет-бізнес системи. Роль @-підприємства в бізнесі-системі. Транзакційні витрати бізнесу. Максимальна функціональна сумісність елементів бізнесу-системи. Платіжні системи в Інтернет.

Ключові слова: цифровізація, інтернет, бізнес

## **Тема 11. Соціальні аспекти сучасного менеджменту**

Проблеми етики у сучасному бізнесі та менеджменті. Еволюція концепцій корпоративної соціальної відповідальності та соціально-орієнтованого бізнесу. COVID 19 та проблеми менеджменту. Еволюція розуміння ефективності управління.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, соціально-орієнтований бізнес

## **Тема 12. Методологічні аспекти самоменеджменту.**

Сутність, причини виникнення та мета самоменеджменту. Процес самоменеджменту в аспекті послідовностей виконання конкретних функцій. Функціональна модель самоменеджменту. Методологія самоменеджменту. Повсякденний самоменеджмент. Концептуальні підходи для самооцінки та саморозвитку ділових якостей менеджера. Предметні галузі самоменеджменту. Загальносистемні аспекти самоменеджменту. Шляхи формування самоменеджменту в практиці організацій, що діють в ринкових умовах України.

**Ключові слова:** самоменеджмент

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

Тематика практичних занять:

Тема 1. Концептуальні засади менеджменту сучасних організацій.

Тема 2. Парадигми менеджменту

Тема 3. Моделі управління

Тема 4. Виклики управлінського мислення

Тема 5. Зміна парадигми організації

Тема 6. Організаційна культура

Тема 7. Управління змінами

Тема 8. Зміна розуміння та ролі людини в сучасному менеджменті

Тема 9. Інструментальні концепції

Тема 10. Цифрова трансформація та менеджмент.

Тема 11. Соціальні аспекти сучасного менеджменту

Тема 12. Методологічні аспекти самоменеджменту.

**Приклади практичних завдань:**

**Ситуаційне завдання:**

«Глуха реакція». Один з ваших підлеглих обрав оригінальний спосіб реагувати на ваші зауваження та вказівки: він мовчить. Ви роздратовані, розгнівані, а він мовчить. Що робити в такій ситуації?

Ваш прямий керівник, минаючи вас, дає термінове завдання вашому підлеглому, який вже зайнятий іншим відповідальним завданням. Ви та ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Ваші дії?

Визначте характеристики, якими повинен володіти керівники вищого, середнього та нижчого рівнів управління.

**Приклад тестового завдання:**

Поради лобістам:

а) публікуйся

б) будь позапартійним

в) веди «подвійну гру»

г) будь залежним від Верховної ради

д) будь наполегливим

## ОЦІНЮВАННЯ

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 100 балів Підсумковий контроль – залік
<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 1 бал. Максимальна сума становить 10 балів.

**Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії (до 5 балів за кожне заняття). Наприкінці вивчення курсу здобувачі виконують тестове завдання (15 питань у тесті, 2 бали кожна правильна відповідь, 30 балів максимум).

Максимальна сума становить 5 балів за кожне заняття (до 60 балів за курс); до 30 балів тестове завдання. Всього 90 балів – максимальна сума.

**Самостійна робота**

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

## Підсумковий контроль - Залік

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 мінімального, 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 мінімального; 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. Конспект лекцій.
4. Посилання на Google Classroom: [Сучасні парадигми менеджменту](#)  
Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

### **Список рекомендованої літератури**

#### **Базова (основна):**

1. Бабина О.Є., Боняр С.М., Карпенко О.О., Семенчук Т.Б. Методологічні основи розвитку транспортних підприємств в контексті сучасної парадигми: Монографія. К.: ДУІТ, 2019. 120 с
2. Балацький Г., Лук'янихін С. Екологічний менеджмент: проблеми і перспективи становлення та розвитку // Економіка України - 2000.- №5
3. Гриценко Н. В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 17-20.
4. Мельник Л.С. Колектив – головний ресурс підприємства. Науковий погляд: економіка та управління, №3 (69) / 2020. С. 68-71
5. Методологічні основи розвитку транспортних підприємств в контексті сучасної парадигми: Монографія / О.Є. Бабина, С.М. Боняр, О.О. Карпенко, Т. Б. Семенчук. — К.: ДУІТ, 2019. – 120 с.
6. Сучасні концепції трансферу знань. Навчальний посібник/ В.В. Панін, О.В. Садовой, А.В. Горбань, О.О. Карпенко та інші. К.: Міленіум, 2016. 262 с.
7. Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики : матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кривий Ріг, травень 2021 р.) [Електронний ресурс] / Редкол.: Л. М. Варава (гол. ред.) та ін. – Кривий Ріг, 2021. – 154 с. – Режим доступу: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/>
8. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навчальний посібник / А.М. Балашов, Г.Є. Мошек, В.В. Молдован, Д.І. Полутов, А.С. Соломко, Н.В. Ткаченко; заг. редакція д.н.держ.упр., проф. Балашова А.М. та к.е.н., проф. Мошека Г.Є. – К.: Алерта, 2018. – 620 с.
9. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с
10. Business management and organization. Global innovative leadership module. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/9a1c8bee-11f3-48f0-8e25-c86b14cf445a/Business%20Management%20And%20Organization%20Booklet.pdf>
11. Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century Paperback / Thomas Clarke, Stewart Clegg – January 1, 2000
12. Marg, Vikram, Sarabhai. (2007), "Management and Leadership for the new millennium", Ahmedabad Management Association, ATIRA Campus, Ahmedabad, India at; Режим доступу: [www.amaindia.org](http://www.amaindia.org)
13. The new management paradigm: a revive of principles and practices \ Arnold S. Levine. Jeff Luck. Режим доступу: <file:///C:/Users/%D0%A1%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%B0/Downloads/MR458.pdf>

#### **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) навчання може відбуватися в онлайн (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».



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА  
ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
СЦЕНАРНИЙ АНАЛІЗ

Затверджено:

Протокол засідання кафедри  
фінансів, обліку і оподаткування  
№ 1 від 31 серпня 2022 р.  
Завідувач кафедри ФОО

С.М. Шуляренко

Викладач	КРАВЧЕНКО Ольга Олексіївна Доктор економічних наук, професор	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">КРАВЧЕНКО Ольга Олексіївна</a>	
E-mail	<a href="mailto:kravch.olha@gmail.com">kravch.olha@gmail.com</a>	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра Фінансів, обліку і оподаткування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 602 телефон: +38044 591-51-08	
Консультації	Кожен вівторок та четвер з 14 до 16 м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 602 або за <a href="#">ZOOM посилання</a>	
Офіційна назва освітньої програми	Економіка	
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)	
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, Вибіркова	
Курс / Семестр викладання	2/3	
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 годин / 8 годин Практичні заняття – 24 години / 4 години	
Форма контролю	Залік	
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.	
Мова викладання	Українська	

Мета вивчення дисципліни	Формування системи знань з методології та інструментарію сценарного аналізу і набуття практичних навичок з розробки сценаріїв розвитку організації в умовах нестабільної економіки.
Загальні компетентності	ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК03. Здатність використовувати сучасні методології, методи та інструменти емпіричних і теоретичних досліджень у сфері економіки, методи комп'ютерного моделювання, сучасні цифрові технології, бази даних та інші електронні ресурси, спеціалізоване програмне забезпечення у науковій та науково-педагогічній діяльності. СК06. Здатність обґрунтовувати та готувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей розвитку соціально-економічних систем і процесів із застосуванням математичних методів та моделей.
Програмні результати навчання	РН03. Розробляти та досліджувати фундаментальні та прикладні моделі соціально-економічних процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у економіці та дотичних міждисциплінарних напрямках. РН04. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу великих масивів даних та/або складної структури, спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи. РН09. Формулювати і перевіряти гіпотези; використовувати для обґрунтування висновків належні докази, зокрема, результати теоретичного аналізу, емпіричних досліджень і математичного та/або комп'ютерного моделювання, наявні літературні дані.

### **ЧИМ ЦІКАВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, поглибивши знання з економіки, отримавши сучасну і цікаву інформацію, технології впровадження та приклади практичного застосування про:

використання формальних і неформальних методів аналізу розвитку компаній в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища;

ознайомлення з вибором методів прогнозування і планування з урахуванням рівня невизначеності внутрішнього і зовнішнього середовища компанії;

застосування методів і моделей прогнозування для показників, динаміка яких характеризується нестаціонарністю розвитку;

ознайомлення з технологією довгострокового і стратегічного сценарного планування;

використання результатів сценарного аналізу для розробки стратегії розвитку компанії;

здобуття навичок моніторингу реалізації сценаріїв для своєчасного корегування сценарних прогнозів і планів.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Модуль 1. «Сценарний аналіз»**

#### **Змістовий модуль 1. «Теоретичні засади сценарного аналізу»**

##### **Тема 1. Аналіз нестабільного економічного середовища**

Поняття стабільного, нестабільного та нестаціонарного середовища. Типи невизначеності зовнішнього середовища за McKinsey (невизначеність, яка може бути усунена; залишкова невизначеність). Рівні залишкової невизначеності (майбутнє, яке достатньо точно прогнозується; альтернативні варіанти майбутнього; діапазон можливих варіантів майбутнього; повна непередбачуваність), можливості її аналізу. Формальні та неформальні методи аналізу розвитку

соціально-економічних систем, можливість їхнього використання в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Ключові слова: середовище, невизначеність, залишкова невизначеність, аналіз, формальні та неформальні методи аналізу.

## **Тема 2. Концептуальні основи сценарного аналізу**

Передумови виникнення сценарного аналізу (сценарного планування). Школи сценарного аналізу (інтуїтивно-логічний (Intuitive Logics School), імовірнісних змін тенденцій (Probabilistic Modified Trends School), прогностичний (La Prospective)), їхні переваги та недоліки. Поняття сценарію майбутнього, підходи до визначення його сутності і змісту. Відмінності понять «сценарій» і «прогноз» як способів відображення майбутнього. Загальні принципи побудови сценаріїв майбутнього. Основні «рушійні сили» розвитку соціально-економічних систем (driving forces): передбачувані елементи (predetermined elements) і ключові невизначеності (key uncertainties). Переваги і недоліки сценарного аналізу як інструменту дослідження майбутнього соціально-економічних систем в умовах нестабільного середовища.

Ключові слова: сценарний аналіз, сценарій, рушійні сили, передбачувані елементи, ключові невизначеності.

## **Тема 3. Формування інструментарію сценарного аналізу**

Вимоги до інструментарію сценарного аналізу. Базові принципи формування «ящика з інструментами» сценарного аналізу (раціональне використання кількісних і якісних методів аналізу, переважна орієнтація на внутрішніх експертів, оптимальне співвідношення складності аналізу і реалістичності результатів). Методи збору і аналізу первинної інформації (стратегічні бесіди (strategic conversations), SWOT-аналіз, PEST -аналіз, методи медіа-сканування, методи інтерв'ю). Методи моделювання майбутнього (метод стратегічних бесід, інтуїтивна логіка, методи економіко-математичного моделювання). Прийняття управлінських рішень (методи та моделі прийняття рішень).

Ключові слова: інструментарій, аналіз, кількісні методи аналізу, якісні методи аналізу, управлінські рішення.

## **Змістовий модуль 2. «Прикладні аспекти сценарного аналізу»**

### **Тема 4. Сценарне прогнозування майбутнього соціально-економічних систем**

Поняття сценарного прогнозування і сценарного прогнозу. Зміст та етапи формування аналітичної бази сценарного прогнозування. Розробка сценаріїв як технологія аналізу майбутнього в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Методи і моделі прогнозування показників, що формують передбачувані елементи та ключові невизначеності сценаріїв.

Ключові слова: сценарне прогнозування, сценарний прогноз, аналітична база, показник, що формує передбачувані елементи/ключові невизначеності.

### **Тема 5. Планування на основі сценарних прогнозів**

Формування системи обмежень планування з урахуванням сценарних прогнозів. Реалізація планування в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища соціально-економічних систем. Розробка довгострокових планів на основі сценарних прогнозів. Стратегічний план як орієнтир розвитку соціально-економічних системи за умов нестабільного ринкового середовища.

Ключові слова: планування, обмеження, сценарний прогноз, довгостроковий план, стратегічний план.

### **Тема 6. Удосконалення системи управління соціально-економічними системами на основі сценарного аналізу**

Напрямки впровадження сценарного аналізу в систему управління соціально-економічними системами. Організація планової роботи на основі сценарних прогнозів. Система планів на основі сценарних прогнозів як відображення специфіки фінансово-економічної діяльності соціально-економічної системи. Моніторинг як ключовий елемент системи планування на основі сценаріїв.

Ключові слова: управління, планова робота, система планів, моніторинг.

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

Тематика практичних занять:

Тема № 1. Оцінка рівня нестабільності середовища, в якому функціонує підприємство.

Тема № 2. Формування інструментарій для проведення сценарного аналізу.

Тема № 3. Виділення передбачуваних елементів і ключових невизначеностей для підприємства на основі проведення медіа-сканування, SWOT-аналізу та PEST -аналізу.

Тема № 4. Розробка системи сценаріїв розвитку підприємства.

Тема № 5. Оцінка результатів реалізації окремих сценаріїв розвитку підприємства.

Тема № 6. Розробка системи заходів розвитку підприємства.

**Приклади практичних завдань:**

**Практичне завдання:**

Побудувати схему алгоритму функціонування виробничого процесу для визначення гарантованого значення його тривалості, якщо він має такі характеристики: у випадку ідеальної реалізації процесу, кожна з трьох операцій розпочинається і закінчується у задані моменти часу. Для виконання кожної операції використовується система обладнання, яке під час виконання процесу може відмовити. Ймовірність безвідмовної роботи обладнання за час виконання операцій відома (0,95; 0,92 та 0,8 відповідно). Середній час безвідмовної роботи досить великий, тому ймовірність двох або трьох відмов можна не враховувати. Якщо обладнання псується, час його ремонту підкоряється показовому закону розподілу з параметром 0,05, 0,1 та 0,02 відповідно. Після ремонту обладнання перервана операція продовжується. Перша та друга операції не залежать одна від одної, а третя може розпочинатись лише після того, як будуть завершені перші дві.

**Приклад тестового завдання:**

Формування уявлення про майбутнє передбачає отримання:

- а) даних про потенційні сприятливі можливості і загрози для функціонування компанії;
- б) структурованої області сценаріїв з описом як можна більшою кількістю факторів впливу;
- в) множини сценаріїв для розробки стратегії розвитку компанії;
- г) можливих варіантів розвитку подій по кожному ключовому фактору.

**Індивідуальні завдання**

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

Індивідуальні види робіт можуть бути змінені та доповнені за ініціативою викладача або здобувача освіти (за погодженням із викладачем).

## ОЦІНЮВАННЯ

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 100 балів Підсумковий контроль – залік
<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 1 бал. Максимальна сума становить 10 балів.

**Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії (до 7,5 балів).

Максимальна сума становить 7,5 балів за кожне заняття, 90 балів - максимальна сума.

### Самостійна робота

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

### Підсумковий контроль - Залік

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

Якщо протягом семестру здобувачем за поточним контролем набрано більше 100 балів, то вони прирівнюються до 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 мінімального, 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 мінімального; 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. Конспект лекцій.
  3. Посилання на Google Classroom: [Сценарний аналіз](#).
- Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

### Список рекомендованої літератури

#### Базова (основна):

1. Godet M. Creating Future. Scenario planning as a strategic management tool. Parice: Economica Ltd, 2006. 369 p.
2. Planning futures: new directions for planning theory / P. Allmendinger, M. Tewdwr-Jones (eds). London: Taylor&Francis Group, 2005. 272 p.
3. Van Notten Ph. Scenario development: a typology of approaches. *Think Scenario. Rethink Education. OECD*, 2006. P. 69–84.
4. Ringland G. Scenarios in business. Chichester: John&Sons Ltd, 2002. 288 p.
5. Кравченко О.О. Сценарне фінансове планування і прогнозування на залізничному транспорті : теорія і практика: монографія. К.: ДЕТУТ, 2013. 300 с.

#### Допоміжна:

6. Bood R.P. Scenario analysis as a strategic management tool (research report) / R.P. Bood, Th. J.B.M. Postma. Groningen: University of Groningen, 1998. 38 p.
7. Bradley Hoyt. Beyond scenarios: strategy alternatives using strategy options. *Global Business Network*. June/July, 2001.
8. Checkland P. Systems thinking, systems practice. New York: John Wiley&Sons, 1989. 330 p.
9. Cooke R.M. Experts in uncertainty: expert opinion and subjective probability in science. Oxford: Oxford University Press, 1991. 334 p.
10. Godet M. Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool, Economica, 2001.
11. Heijden K. van der. Scenarios, the art of strategic conversation. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 380 p.
12. Hodgson T. Strategic thinking with scenarios. URL: <http://www.metabridge.com/>.
13. Kravchenko O. Scenario Analysis of the Assessment of the Rail Transport Impact on the Economic Growth (on the Example of Ukraine). *Economic Studies journal*, 2020. Is. 1. Pp. 114-135.
14. Kravchenko O., Bohomolova N., Karpenko O., Savchenko M., Bondar N. Scenario-based financial planning: the case of Ukrainian railways. *National accounting review*. Pp. 217-248.
15. Martelli A. Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution. *Futures Research Quarterly*, 2001. Summer. Pp. 57–70.
16. Ogilvy James A. Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow, Oxford University Press, 2002.
17. Ogilvy J., Schwartz P. Plotting your scenarios. *Global Business Network*, 2004. December. 20 p.
18. Principles of forecasting: a handbook for researchers and practitioners / ed. by J.S. Armstrong. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers / Springer, 2001. 849 p.
19. Sterman, J.D. Business dynamics: system thinking and modeling for a complex world. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000. 982 p.
20. Taleb N.N. The black swan: the impact of the highly improbable. New York: Random House, Inc., 2007. 372 p.

### **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) навчання може відбуватися в онлайн (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](#)».



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА  
ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ  
ДИСЦИПЛІНИ  
**Тренінг**  
**комунікативності і**  
**лідерства**

Затверджено:  
Протокол засідання кафедри  
менеджменту, публічного  
управління та адміністрування  
№ 1 від 29 серпня 2022 р.  
В.о. завідувача кафедри МПУА  
Т.Б. Семенчук



Викладач	КАРПЕНКО Оксана Олександрівна Доктор економічних наук, професор	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">КАРПЕНКО Оксана Олександрівна</a>	
Е-mail	karpo_2004@ukr.net	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра менеджменту та публічного адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38066-451-23-32	
Консультації	Кожна п'ятниця з 12.00 до 13.00 за <u>ZOOM</u> посиланням	
Офіційна назва освітньої програми	Економіка	
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)	
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова	
Курс/ Семестр викладання	2/4	
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 години/ 8 годин Практичні заняття – 24 годин/ 4 години	
Форма контролю	Залік	

Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.
Мова викладання	Українська
Мета вивчення дисципліни	Формування системи професійної компетентності (знань, прикладних вмінь та навичок) щодо використання принципів, типів, інструментів лідерства керівником та забезпечення ефективних комунікацій в управлінні.
Інтегральна компетентність	ІК. Здатність продукувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми у сфері економіки, а також проводити власне наукове дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики.
Загальні компетентності	ЗК04. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
Спеціальні (фахові) компетентності	СК02. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, опрацьовувати наукову літературу з управління та адміністрування та ефективно використовувати нову інформацію з різних джерел.
Програмні результати навчання	РН06. Вільно презентувати та обговорювати з фахівцями і нефахівцями результати досліджень, теоретичні та практичні проблеми економіки державною та іноземною мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у наукових публікаціях у провідних наукових виданнях.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, поглибивши знання з розвитку лідерських якостей та набуття комунікативних навичок, отримавши сучасну і цікаву інформацію, технології впровадження та приклади практичного застосування щодо теорій та стилів лідерства; іміджу лідера та гендерних особливостей лідерства; ролі керівництва в управлінні змінами та комунікацій в управлінні персоналом; ділової комунікацію та управління конфліктами в організаціях.

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

#### **МОДУЛЬ 1. ТРЕНІНГ КОМУНІКАТИВНОСТІ І ЛІДЕРСТВА**

#### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ**

##### **Тема 1. Теоретичні основи лідерства**

Природа та сутність лідерства. Взаємозв'язок лідерства та управління. Відмінності керівництва та лідерства. Влада як основа лідерства. Поняття влади та її основи. Типи та межі влади. Порівняльний аналіз типів влади в межах ефективного лідерства. Баланс влади. Причини послаблення всіх типів влади в організації. Характеристика основних елементів лідерства. Типи лідерів. Практичне застосування етичних принципів лідерства.

##### **Тема 2. Теорії лідерства**

Лідерство на основі особистих якостей. Лідерство як центр групових процесів. Лідерство на основі згоди. Лідерство на основі поведінки. Лідерство як техніка групової роботи і досягнення цілі. Лідерство як взаємодія. Лідерство як вміння переконувати. Лідерство як вплив. Лідерство як відносини влади. Лідерство на основі структуризації відносин. Атрибутивне лідерство.

Харизматичне лідерство. Перетворююче лідерство. Теорії лідерських якостей. Ситуаційні теорії лідерства. Особистісно-ситуативні теорії.

### **Тема 3. Групове лідерство**

Поняття групового лідерства. Характеристика робочих груп. Пірамідальна група. Випадкова група. Відкрита група. Група синхронного типу. Соціально-психологічні ролі в групі. Групове лідерство на основі консенсусу. Консенсусна стратегія. Консенсусна конкретизація цілей. Консенсусні засоби досягнення цілей. Консенсусні критерії ефективності. Консенсусні стратегії антикризової корекції. Групове лідерство на основі внутрішньої інтеграції. Вироблення групової політики і стратегії. Вироблення ієрархії і повноважень. Вироблення вимог до стилю лідерства. Вироблення ідеології і культури групи. Групове лідерство на основі організаційної культури.

### **Тема 4. Стиль лідерства**

Поняття стилю в менеджменті. Характеристики управлінських відносин. Взаємозв'язку категорій менеджменту. Методи і стиль лідерства. Стиль в системі завдань і функцій управління. Якість керівника - стиль лідерства - якість управлінської праці. Ситуаційно-поведінковий підхід. Стиль як векторна сума. Класифікація стилів.

### **Тема 5. Імідж лідера. Гендерні особливості лідерства**

Структура образу лідера. Способи позиціонування лідерських якостей. Імідж керівника-лідера та його складові. Складового іміджу керівника. Характеристики, що впливають на створення іміджу керівника. Структура особистого брэнда керівника. «Зовнішній» та «внутрішній» імідж керівника. Гендерні аспекти лідерства. Напрямки дослідження гендерних аспектів лідерства. Концепція гендерного потоку. Теорія гендерного відбору лідерів. Концепція токенизму.

### **Тема 6. Роль керівництва в управлінні змінами**

Ефективне лідерство. Стили та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюмен. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетенція управлінця.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ**

### **Тема 7. Комунікації в управлінні персоналом**

Роль комунікації в управлінні персоналом. Форми і методи комунікації. Організаційна, формальна і неформальна комунікація. Підвищення ефективності організаційної комунікації. Технологія зворотного зв'язку. Сутність комунікацій і комунікативного процесу. Риторична формула управлінської комунікації (за Г.М.Сагач). Характеристика законів риторики.

### **Тема 8. Комунікація в системі управління організаціями**

Процес комунікацій й ефективність управління. Міжособистісні комунікації. Організаційні комунікації. Формальні комунікації. Низхідні комунікації. Висхідні комунікації. Горизонтальні комунікації. Неформальні комунікації.

### **Тема 9. Ділова комунікація як значущий засіб забезпечення цілісності і функціонування організації**

Ділова комунікація в організації. Переговори як основна форма ділової комунікації. Міфи і бар'єри ділової комунікації. Комунікативний портрет конкурентоздатного фахівця.

### **Тема 10. Управління конфліктами в організаціях**

Сутність і види конфліктних ситуацій у колективі. Причини конфліктів. Конфліктогени в спілкуванні. Типи поведінки людей у конфліктній ситуації. Методи розв'язання конфліктів. Стратегія поведінки керівника в умовах конфлікту. Роль особистості керівника в профілактиці конфліктів. Способи врегулювання ділових конфліктів.

**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. Теоретичні основи лідерства.

Практична робота №2. Теорії лідерства.

Практична робота №3. Групове лідерство.

Практична робота №4. Стиль лідерства.

Практична робота №5. Імідж лідера. Гендерні особливості лідерства.

Практична робота №6. Роль керівництва в управлінні змінами.

Практична робота №7. Тренінг з розвитку лідерських якостей.

Практична робота №8. Комунікації в управлінні персоналом.

Практична робота №9. Комунікація в системі управління організаціями.

Практична робота №10. Ділова комунікація як значущий засіб забезпечення цілісності і функціонування організації.

Практична робота №11. Управління конфліктами в організаціях.

Практична робота №12. Тренінг з набуття комуникативних навичок.

**Приклади практичних завдань:**

**Ситуаційне завдання:**

Напишіть есе на 1 сторінку (до 1800 знаків) про ефективного лідера та вкажіть, які якості, притаманні цьому лідеру, вам слід розвивати.

**Приклад тестового завдання:**

Процес комунікацій – це:

а) висловлювання захоплення.

б) одностороннє передавання інформації;

в) обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей;

г) передавання інформації із силою проявів почуттів, переживань.

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності вони залучаються до виконання додаткових видів робіт в певних проєктах, ця діяльність враховується при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Тренінг комуникативності і лідерства» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Орієнтована тематика:

1. Становлення і сучасний стан управлінського консультування.
2. Загальні принципи психології управління.
3. Керівництво і лідерство як соціальні феномени.
4. Психологія ділового спілкування в управлінській діяльності.
5. Стрес в діяльності керівника його наслідки та способи нейтралізації.
6. Ділові характеристики особистості.
7. Стили керівництва в системах управління.
8. Психологічний аспект управлінського консультування.
9. Соціальна відповідальність керівника.
10. Принципи етики ділового спілкування між колегами.
11. Характеристики конкурентноздатної особистості.
12. Ефект сприйняття особистості керівника.
13. Морально-психологічні засади управлінської діяльності.
14. Підвищення психологічної культури персоналу організації засобами консультування.

15. Уміння слухати як ознака успішності ділового спілкування.
16. Етика ділового спілкування.
17. Кар'єра менеджера. Види кар'єр.
18. Мотивація та її роль в управлінні. Прийоми позитивного мотивування.
19. Маніпулювання людьми.
20. Причини ділових конфліктів.
21. Соціально-психологічна характеристика організації.
22. Типи ділових конфліктів.
23. Психологічна структура управлінської діяльності.
24. Способи врегулювання ділових конфліктів.
25. Проблема кадрів в управлінні.
26. Соціокультурний та етнопсихологічний контексти управлінської діяльності.
27. Стрес в діяльності керівника його наслідки та способи нейтралізації.
28. Роль особистості керівника в профілактиці конфліктів.
29. Психологічні особливості добору кадрів.
30. Бар'єри в спілкуванні.

Індивідуальні види робіт можуть бути змінені та доповнені за ініціативою викладача або здобувача освіти (за погодженням із викладачем).

### 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 1 бал (до 10 балів).

#### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 7,5 балів за кожне заняття (до 90 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 мінімального, 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 мінімального; 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: [Тренінг комунікативності і лідерства](#)  
Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

**Базова:**

1. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків. 2017. 100 с.
2. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. 2015. 296 с.
3. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Карманенко В.В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посібн. К.: Знання, 2013. 287 с.

4. Карпенко О.О. Управління змінами: навчальний посібник Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2018. 216 с.

5. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання: навч. Посіб. К. :«Центр учбової літератури», 2017. 250 с.

6. Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу[Текст] : навч. посіб. / Афанасьєва Н. Є., Перелигіна Л. А.; Нац. ун-т цивіл.захисту України. – Харків: ХНАДУ, 2017. – 315 с.

7. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів: навч. посібн..К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.

8.Goleman,D. (1998),Working With Emotional Intelligence, BloomsburyPublishing, London.

9.Brown,A.M.(2017), Emergent Strategy: Shaping Change,Changing Worlds. AK Press. 210 p. URL: [https://gsanetwork.org/wp-content/uploads/2020/12/Emergent-Strategy-by-adrienne-ma\\_ree-brown.pdf](https://gsanetwork.org/wp-content/uploads/2020/12/Emergent-Strategy-by-adrienne-ma_ree-brown.pdf)

10.Overton, Amy R, Lowry, Ann C. (2013),Conflict Management: Difficult Conversations with Difficult People. Dec; 26(4): 259–264. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3835442/>

### **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 онлайн (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»](#).



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



КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Управління ефективністю

Затверджую

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

Протокол № 1 від 28 серпня 2022 р.



Викладач	СЕМЕНЧУК Тетяна Борисівна Кандидат економічних наук, доцент
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">СЕМЕНЧУК Тетяна Борисівна</a>
E-mail	semenchuk2021@gmail.com
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38097-840-05-80
Консультації	Кожна понеділка з 12.00год до 14.00год за <u>ZOOM</u> посиланням
Офіційна назва освітньої програми	Економіка
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова
Курс/ Семестр викладання	2/4
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 години/ 8 годин Практичні заняття – 24 годин/ 4 години
Форма контролю	Залік
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.
Мова викладання	Українська
Мета вивчення	Формування комплексу теоретичних знань стосовно засад

дисципліни	управління ефективністю на сучасному етапі соціально-економічного розвитку, практичних вмінь та навичок щодо удосконалення управління ефективністю досліджуваного господарюючого суб'єкта, які здобувачі можуть застосовувати при здійсненні науково-технічних досліджень, виконанні та захисті дисертації
Загальні компетентності	ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК06. Здатність обґрунтовувати та готувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей розвитку соціально-економічних систем і процесів із застосуванням математичних методів та моделей
Програмні результати навчання	РН08. Планувати і виконувати емпіричні та/або теоретичні дослідження у сфері економіки та з дотичних міждисциплінарних напрямів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми. РН05. Пропонувати нові рішення, розробляти та наукові проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі і фундаментальні та прикладні проблеми економічної науки з врахуванням соціальних, економічних, екологічних та правових аспектів; забезпечувати комерціалізацію результатів наукових досліджень та дотримання прав інтелектуальної власності.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, посиливши обізнаність щодо управління ефективністю в сучасних умовах та з врахуванням швидкої зміни зовнішнього середовища. Отриманні знання та сформовані компетенції після вивчення дисципліни дозволять здобувачам використовувати їх при виконанні власних наукових дослідженнях ефективної роботи господарюючого суб'єкта.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Модуль 1 «Управління ефективністю»**

#### **Змістовий модуль 1 «Теоретичні засади управління ефективністю»**

**Тема 1. Економічна сутність поняття «ефективність» та «ефективність господарюючого суб'єкта».**

Сутність поняття «ефективність» та «ефективність господарюючого суб'єкта». Ретроспективні аспекти еволюції поняття «ефективність». Аналіз існуючих підходів до вивчення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта. Співставлення дефініцій «ефективність» та «результативність», «ефект» та «ефективність». Класифікація видів ефективності. Роль та значення ефективності господарюючого суб'єкта для розвитку економіки країни та суб'єктів господарювання.

**Тема 2. Концептуальні положення управління ефективністю господарюючого суб'єкта.**

Мета та завдання системи управління ефективністю господарюючого суб'єкта. Трагування поняття «управління ефективністю». Об'єкт та суб'єкт управління ефективністю господарюючого

суб'єкта. Основні принципи здійснення управління ефективністю діяльності господарюючого суб'єкта.

### **Тема 3. Характеристика системи управління ефективністю діяльності господарюючого суб'єкта.**

Вимоги до процесу управління ефективністю діяльності господарюючого суб'єкта. Класифікація підсистем управління ефективністю. Елементи процесу управління ефективністю та їх взаємозв'язок. Класифікація різноманітності чинників зростання ефективності. Завдання системи управління ефективністю господарюючого суб'єкта. Теоретичні та практичні положення побудови механізму управління ефективністю господарюючого суб'єкта. Складові організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності господарюючого суб'єкта.

### **Тема 4. Критерії та показники оцінки ефективності господарюючого суб'єкта.**

Умови здійснення ефективної господарської діяльності. Однокритеріальний і багатокритеріальний підходи до вибору критеріїв ефективності. Сучасні підходи до управління ефективністю господарюючого суб'єкта. Еволюція парадигм оцінювання ефективності на основі вартості. Вартісно-орієнтований підхід в управлінні ефективністю діяльності господарюючого суб'єкта.

### **Тема 5. Значення управління ефективністю господарюючого суб'єкта.**

Завдання управління ефективністю. Значення діагностування результатів діяльності суб'єктів господарювання за допомогою показників ефективності діяльності підприємства. Економічні, соціальні та екологічні показники ефективності діяльності господарюючого суб'єкта. Зовнішня і внутрішня ефективність управління. Інструменти зовнішнього і внутрішнього управління.

## **Змістовий модуль 2 «Основні напрямки управління ефективністю господарюючого суб'єкта»**

### **Тема 6. Управління ефективністю операційної господарюючого суб'єкта.**

Ефективність операційної діяльності підприємства як міра економічності використання ресурсів господарюючого суб'єкта (фондів, часу, енергії, ресурсів праці, інформації) та їх перетворення у соціально- економічні результати основної (операційної) діяльності задля досягнення цільових параметрів функціонування господарюючого суб'єкта. Універсальна система показників для оцінювання ефективності операційної діяльності.

### **Тема 7. Управління ефективністю маркетингової діяльності господарюючого суб'єкта.**

Сутність ефективності маркетингової діяльності господарюючого суб'єкта. Етапи процесу оцінювання ефективності маркетингової діяльності господарюючого суб'єкта. Кількісні та якісні критеріальні показники ефективності маркетингової діяльності господарюючого суб'єкта. Показники підсистем ефективності маркетингової діяльності господарюючого суб'єкта. Управління ефективністю маркетингової діяльності господарюючого суб'єкта.

### **Тема 8. Управління ефективністю трудових ресурсів господарюючого суб'єкта.**

Теоретичні підходи щодо ефективності персоналу господарюючого суб'єкта, визначення моделей та форм управління його використанням. Взаємозв'язок між управлінням трудовими ресурсами господарюючого суб'єкта та питаннями ефективного використання персоналу. Завдання управління трудовими ресурсами. Показники ефективності використання ресурсів праці.

## **Тема 9. Управління ефективністю капіталу господарюючого суб'єкта. Управління ефективністю інвестиційної діяльності господарюючого суб'єкта.**

Показники ефективності використання капіталу господарюючого суб'єкта. Двоїста сутність капіталу, що визначає його як джерело для створення продуктивного активного капіталу і як причину виникнення зобов'язань господарюючого суб'єкта. Аналіз ефективності використання капіталу господарюючого суб'єкта на основі показників рентабельності.

Загальна та порівняльна ефективність інвестиційної діяльності.

Спрямування управління ефективністю інвестиційної діяльності.

## **Тема 10. Управління соціальною та екологічною ефективністю господарюючого суб'єкта.**

Сутність, роль та значення поняття «соціальної ефективності господарюючого суб'єкта». Показники соціальної ефективності господарюючого суб'єкта. Екологічна ефективність як віддзеркалення ощадливого відношення господарюючого суб'єкта до навколишнього середовища, зменшення тиску господарюючого суб'єкта на довкілля. Мінімізація впливу діяльності господарюючого суб'єкта на навколишнє середовище через управління екологічною ефективністю господарюючого суб'єкта. Взаємозв'язок економічної, соціальної та екологічної ефективності. Шляхи вдосконалення управління соціальною та екологічною ефективністю господарюючого суб'єкта.

### **Індивідуальні завдання**

**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. Економічна сутність поняття «ефективність» та «ефективність господарюючого суб'єкта»

Практична робота №2. Концептуальні положення управління ефективністю господарюючого суб'єкта

Практична робота №3. Характеристика системи управління ефективністю діяльності господарюючого суб'єкта

Практична робота №4. Критерії оцінки ефективності господарюючого суб'єкта

Практична робота №5. Показники оцінки ефективності господарюючого суб'єкта

Практична робота №6. Значення управління ефективністю господарюючого суб'єкта

Практична робота №7. Управління ефективністю операційної господарюючого суб'єкта

Практична робота №8. Управління ефективністю маркетингової діяльності господарюючого суб'єкта

Практична робота №9. Управління ефективністю трудових ресурсів господарюючого суб'єкта

Практична робота №10. Управління ефективністю капіталу господарюючого суб'єкта. Управління ефективністю інвестиційної діяльності господарюючого суб'єкта.

Практична робота №11. Управління соціальною ефективністю господарюючого суб'єкта

Практична робота №12. Управління екологічною ефективністю господарюючого суб'єкта

### **Приклади практичних завдань:**

1. Для обраного транспортного підприємства на основі проведеної діагностики визначте стратегічні напрями розвитку та альтернативні стратегії.

2. Побудуйте горизонти зростання для підприємства та обґрунтуйте існуючі обмеження. Результати представте у вигляді доповіді з презентацією на практичному занятті.

### **Приклад тестового завдання:**

1. Успішне подолання кризи автономії пов'язане з:
  - а) структурною перебудовою та децентралізацією функцій;
  - б) змінами в системі координації функціональних підрозділів;
  - в) втратою контролю над організацією;
  - г) об'єднанням команди на основі спільності інтересів.

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 проектах, 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 «Управління ефективністю» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Орієнтована тематика:

1. Аналіз показників ефективності підприємств приватного сектору
  - 1.1. Опис, розрахунок і інтерпретація фінансових показників діяльності виробничих підприємств і підприємств сфери послуг, які відображають рентабельність, ліквідність і ризик. Надання пропозицій щодо методів, які здатні поліпшити ці показники
  - 1.2. Опис, розрахунок і інтерпретація нефінансових показників ефективності і надання пропозицій щодо методів, які здатні поліпшити ці показники
  - 1.3. Аналіз показників ефективності за попередні періоди і надання пропозицій щодо способів підвищення фінансової і нефінансової ефективності
  - 1.4. Пояснення причин використання політики отримання короткострокових вигід і маніпулювання фінансовими показниками і проблем, що виникають в результаті цього; надання пропозицій щодо методів, що сприяють орієнтації на довгострокову перспективу
  - 1.5. Пояснення і інтерпретація збалансованої системи показників і Моделі будівельних блоків, запропонованої Фітцджеральдом і Муном
  - 1.6. Пояснення труднощів, які пов'язані з установленням якісних цільових показників
2. Системи управлінського контролю
  - 2.1. Опис різних типів управління: управління діями, управління через взаємний контроль, управління за результатами
  - 2.2. Пояснення суті систем обліку і контролю за центрами відповідальності
  - 2.3. Пояснення й застосування принципу контрольованості в управлінні ефективністю
3. Ефективність діяльності відокремлених підрозділів і трансфертне ціноутворення
  - 3.1. Пояснення особливостей оцінки діяльності різних видів центрів відповідальності – центрів витрат, центрів прибутку і центрів інвестицій
  - 3.2. Пояснення підходів до формування звітності результатів діяльності центрів відповідальності
  - 3.3. Пояснення мети і загальних правил трансфертного ціноутворення
  - 3.4. Пояснення і ілюстрація формування трансфертної ціни на базі змінних витрат, повних витрат і ринкових цін
  - 3.5. Пояснення того, як трансфертні ціни можуть здійснювати вплив на оцінку результатів діяльності відокремлених підрозділів і прийняття рішень
  - 3.6. Пояснення суті і розрахунок показників рентабельності інвестицій (ROI) і залишкового доходу [RI], обговорення недоліків цих показників
  - 3.7. Здійснення порівняння результатів діяльності відокремлених підрозділів і розкриття пов'язаних з цим проблем
4. Аналіз показників ефективності некомерційних організацій і організацій публічного сектору

- 4.1. Коментування проблем, що пов'язані з наявністю цілей в області управління ефективністю, які не піддаються кількісному виміру
  - 4.2. Коментування проблем, які пов'язані з тим, що в некомерційних організаціях і організаціях публічного сектору водночас існують ряд різних цілей
  - 4.3. Пояснення можливих способів оцінки ефективності організацій в даному секторі
  - 4.4. Освітлення в загальних рисах концепції ефективності використання ресурсів (VFM) в якості однієї з цілей організацій публічного сектору
  - 4.5. Опис, розрахунок і інтерпретація нефінансових показників ефективності (NFPI) і надання пропозицій щодо методів підвищення ефективності
  - 4.6. Обговорення труднощів встановлення якісних цільових показників
  - 4.7. Аналіз показників ефективності за попередні періоди та надання пропозицій щодо способів підвищення фінансової та нефінансової ефективності
  - 4.8. Пояснення причин використання політики отримання короткострокових вигід і маніпулювання фінансовими показниками, і проблем, що виникають у зв'язку з цим; надання пропозицій щодо методів, які сприяють орієнтації на довгострокову перспективу
  5. Зовнішні чинники і їх вплив на продуктивність
    - 5.1. Пояснення необхідності врахування зовнішніх чинників, включаючи інтереси зацікавлених сторін, ринкову кон'юнктуру і наявність конкуренції, при управлінні ефективністю бізнесу
    - 5.2. Надання пропозицій щодо того, як зовнішні чинники можуть бути враховані при управлінні ефективністю бізнесу
    - 5.3. Інтерпретація показників ефективності з урахуванням зовнішніх чинників
- 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 1 бал (до 10 балів).

### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 7,5 балів за кожне заняття (до 90 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 мінімального, 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 мінімального; 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: [Управління ефективністю](#)

Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабина О.Є., Боняр С.М., Карпенко О.О., Семенчук Т.Б. Методологічні основи розвитку транспортних підприємств в контексті сучасної парадигми: Монографія. К.: ДУІТ, 2019. 120 с.
2. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.
3. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. Сер. Економіка та управління підприємствами. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_67\\_2018\\_ukr/17.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf).
4. Харічков С.К., Бендас С.В. Концептуальні засади управління ефективністю виробничої діяльності підприємства. Економіка :реалії часу. 2014. Вип. 4(14). С. 11–19
6. Теорія та практика управління економічним розвитком підприємства: монографія: [в 2 т.] / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. В. Кендюхова; Всеукр. Міністерство освіти і науки України Державний університет «Житомирська політехніка» спілка вчен.-економістів, Донец. нац. техн. ун-т. – Донецьк: ДВНЗ "ДонНТУ", 2018. – Т. 1 / [Кендюхов О. В. та ін.]. – 2013. – 343с.
8. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance / M. Armstrong. – London: Kogan Page, 2015. – 416 p
9. Heathfield S.M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal [Електронний ресурс] / S.M. Heathfield. – 2014. – Режим доступу: [http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm)
10. Graham J. Developing a Performance-Based Culture / J. Graham // Journal for Quality and Participation. – 2004. – Vol. 27, № 1. – P. 4–8.
11. A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving. – Chicago: National Performance Management Commission, 2010. – 194 p.
12. Goncharuk A.G. Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine / A.G. Goncharuk. – Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2011. – 306 p.

### 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 онлайн (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](#)».

## СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

# УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Затверджено:  
 Протокол засідання кафедри  
 бізнес-логістики та  
 транспортних технологій  
 № 1 від 29 серпня 2022 р.  
 Завідувач кафедри БЛТТ  
 О.І. Петренко

Викладач	БОНЯР Світлана Михайлівна Доктор економічних наук, професор	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">БОНЯР Світлана Михайлівна</a>	
Е-mail	Sveta_bonyar@ukr.net	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра Бізнес-логістики та транспортних технологій м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 705 телефон: +38093-343-90-70	
Консультації	Кожен понеділок та четвер з 12 до 14 м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 802 або за <a href="#">ZOOM посиланням</a>	
Офіційна назва освітньої програми	Економіка	
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)	
Галузь знань, спеціальність	05 Соціальні та поведінкові науки 051 Економіка	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова	
Курс/ Семестр викладання	2/4	
Обсяг дисципліни	5 кредити ECTS / 150 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 годин/ 8 годин Практичні заняття – 24 години/ 4 години	
Форма контролю	Залік	
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.	
Мова викладання	Українська	

Мета вивчення дисципліни	Поглиблення комплексу теоретичних знань, практичних вмінь та навичок з ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах господарювання
Загальні компетентності	ЗК01. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК08. Здатність розв'язувати комплексні проблеми в сфері економіки транспорту.
Програмні результати навчання	РН04. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу великих масивів даних та/або складної структури, спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи. РН10. Враховувати специфіку економічного розвитку транспортної галузі та особливості функціонування транспортних підприємств в сучасних умовах господарювання.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, шляхом: отримання знань з основ розвитку конкурентних відносин; ознайомлення з методиками діагностики, стратегічного аналізу, оцінювання ефективності формування і забезпечення конкурентних переваг в системі управління конкурентоспроможністю підприємства; здобуття вміння розробки та впровадження ефективних конкурентних стратегій на підприємства.

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

#### **Модуль №1. «Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

#### **Змістовий модуль 1. «Управління конкурентоспроможністю підприємства»**

#### **Тема 1. Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги**

Сутність і види економічної конкуренції. Еволюція поглядів на конкуренцію. Конкуренція, як рушійна сила ринку. Елементи механізму конкурентної боротьби. Конкуренція й підприємство. Види конкурентоспроможності залежно від рівня й об'єкту аналізу. Ринковий напрям теорії конкурентних переваг. Ресурсний напрям теорії конкурентних переваг.

#### **Тема 2. Конку rentне середовище підприємства**

Основні складові конкурентного середовища. Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера та її елементи. Рушійні сили ринку та інтенсивність конкуренції. Чинники, що впливають на силу конкурентної боротьби. Методи оцінювання інтенсивності конкуренції. Показники концентрації виробництва в галузі. Аналіз діяльності конкурентів. Інформаційне забезпечення та структура аналізу діяльності конкурентів. Методика побудови та інтерпретація конкурентної карти ринку та карти стратегічних груп.

#### **Тема 3. Сутність конкурентоспроможності товарів і послуг на ринку**

Фактори, чинники та критерії конкурентоспроможності товару. Оцінка конкурентоспроможності продукції. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару та послуги. Конку rentоспроможність продукції – основа формування конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. Якість товару (послуг) – основний важіль забезпечення його конкурентоспроможності. Оптимізація співвідношення ціни, якості та обслуговування як основна мета управління конкурентоспроможністю товару. Основні підходи до управління конкурентоспроможністю товару (послуг).

#### **Тема 4. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Сутність та співвідношення понять «ринкові чинники успіху», «ключові компетенції», «конку rentні переваги». Властивості конкурентних переваг. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг. Види та джерела формування конкурентних переваг.

### **Тема 5. Основні стратегії конкурентоспроможності підприємства**

Система конкурентних стратегій підприємства. Сутність поняття «конкурентна стратегія». Найбільш поширені класифікації стратегії ринкової конкуренції. Загальні стратегії конкуренції. Базові стратегії конкуренції. Стратегії конкурентної поведінки підприємства. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності як комплексна стратегія. Ситуаційне проектування конкурентної стратегії. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку.

### **Тема 6. Система управління конкурентоспроможністю підприємства**

Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства: виробничий, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, організаційно – культурний, кадровий, управлінський. Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Системно – процесний підхід до управління конкурентоспроможності підприємства. Цикл управління конкурентоспроможністю.

### **Тема 7. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств транспорту.**

Особливості конкурентоспроможності транспортних підприємств. Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств транспорту.

Особливості транспортних послуг. Якість транспортних послуг. Методики оцінки якості транспортних послуг.

Конкурентоспроможність різни видів транспорту.

### **Тема 8. Регулювання конкуренції на національному і міжнародному рівнях**

Вітчизняний підхід до забезпечення конкурентоспроможності національної економіки; міжнародний досвід реалізації програм підвищення конкурентоспроможності. Методи регулювання конкуренції на національному і міжнародному рівнях

### **Тема 9. Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності**

Концепція розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Програми підвищення продуктивності та якості як складової програм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Основні етапи розроблення програми підвищення конкурентоспроможності. Реалізація програми підвищення конкурентоспроможності та моніторинг її перебігу. Особливості конкурентних відносин в Україні. Перспективи розвитку українських компаній.

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

Тематика практичних занять:

Тема 1. Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги

Тема 2. Конкурентне середовище підприємства

Тема 3. Сутність конкурентоспроможності товарів і послуг на ринку

Тема 4. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Тема 5. Основні стратегії конкурентоспроможності підприємства

Тема 6. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Тема 7. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств транспорту.

Тема 8. Регулювання конкуренції на національному і міжнародному рівнях

Тема 9. Розроблення та забезпечення реалізації програм підвищення конкурентоспроможності

### **Приклади практичних завдань:**

#### **Завдання для обговорення:**

Що є спільного та відмінного між ціновою та неціновою конкуренцією?

Охарактеризуйте напрямки державної конкурентної політики.  
За якими критеріями здійснюється типологізація конкурентів?

**Приклад тестового завдання:**

Оберіть теорію, в якій не враховуються ознаки конкуренції:

- а) теорія абсолютних переваг;
- б) теорія конкурентних переваг;
- в) анатомічна теорія;
- г) еволюційна теорія

**ОЦІНЮВАННЯ**

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 100 балів Підсумковий контроль – залік
<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 1 бал. Максимальна сума становить 10 балів.

**Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії (до 5 балів за кожне заняття). Наприкінці вивчення курсу здобувачі виконують тестове завдання (15 питань у тесті, 2 бали кожна правильна відповідь, 30 балів максимум).

Максимальна сума становить 5 балів за кожне заняття (до 60 балів за курс); до 30 балів тестове завдання. Всього 90 балів – максимальна сума.

**Самостійна робота**

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

**Підсумковий контроль - Залік**

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 мінімального, 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 мінімального; 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. Конспект лекцій.
4. Посилання на Google Classroom: [Управління конкурентоспроможністю підприємства](#)  
Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

## Список рекомендованої літератури

### Базова (основна):

1. Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність. Монографія. К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. – Том 200.
2. Будник В.А. Узгодження інтересів державно-приватного партнерства на основі концесій вартості / В.А. Будник// Економічний часопис-XXI. – Київ, 2015. - №1-2 (2)
3. Інноваційний розвиток підприємств транспорту в умовах глобальної конкуренції: економічні основи та механізми оцінки: монографія / С.М. Боняр, М.В.Ковбатьок, В.В.Шкляр, О.М.Алябева. — К.: КВІЦ, 2021. – 244 с.
4. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
5. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
6. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с
7. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
8. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організацій. Підручник. Київ, Кондор, 2009. - 432 с.
9. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Вид:ЦУЛ, 2020.- 320 с.

10. Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12e Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson Режим доступу: <https://bawar.net/data0/books/5ea6b715e53cf/pdf/strategic.pdf>

11. COMPETITIVE STRATEGY Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a new Introduction Michael E. Porter Режим доступу: <http://www.mim.ac.mw/books/Michael%20E.%20Porter%20-%20Competitive%20Strategy.pdf>

### **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) навчання може відбуватися в онлайн (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»](#).



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА БІЗНЕС-ЛОГІСТИКИ ТА ТРАНСПОРТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
**УПРАВЛІННЯ  
НАУКОВИМИ  
ПРОЄКТАМИ**

Затверджено:  
Протокол засідання кафедри  
бізнес-логістики та  
транспортних технологій  
№ 1 від 29 серпня 2022 р.  
Завідувач кафедри БЛТТ  
\_\_\_\_\_ О.І. Петренко

Викладач	ПЕТРЕНКО Ольга Іванівна Кандидат економічних наук, доцент
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">ПЕТРЕНКО Ольга Іванівна</a>
E-mail	olga.petrenko.bltt.duit@gmail.com
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра Бізнес-логістики та транспортних технологій м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 701а телефон: +38093-343-90-70
Консультації	Кожен понеділок з 15 до 16 м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 701а або за <a href="#">ZOOM посиланням</a>
Офіційна назва освітньої програми	Економіка
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки Вибіркова
Курс/ Семестр викладання	2/3
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 годин / 8 годин Практичні заняття – 24 години / 4 години Денна/ заочна
Форма контролю	Залік
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.
Мова викладання	Українська
Мета вивчення дисципліни	Вивчення та оволодіння методичним інструментарієм підготовки проектних пропозицій та грантових заявок; навичками залучення джерел їх фінансування; формування міждисциплінарних проектних команд; здійснення ефективного проектного менеджменту та сприяння академічній мобільності науковців.

Загальні компетентності	ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел. ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК02. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами. СК07. Здатність ініціювати, розробляти і реалізовувати комплексні наукові проекти в економіці та дотичні до неї міждисциплінарні підходи, проявляти лідерство та відповідальність при їх реалізації; комерціалізувати результати наукових досліджень та забезпечувати дотримання прав інтелектуальної власності.
Програмні результати навчання	РН05. Пропонувати нові рішення, розробляти наукові проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику і розв'язувати значущі і фундаментальні та прикладні проблеми економічної науки з врахуванням соціальних, економічних, екологічних та правових аспектів; забезпечувати комерціалізацію результатів наукових досліджень та дотримання прав інтелектуальної власності. РН06. Вільно презентувати та обговорювати з фахівцями і нефахівцями результати досліджень, теоретичні та практичні проблеми економіки державною та іноземною мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у наукових публікаціях у провідних наукових виданнях. РН08. Планувати і виконувати емпіричні та/або теоретичні дослідження у сфері економіки та з дотичних міждисциплінарних напрямів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, поглибивши знання з проєктного менеджменту, отримавши сучасну і цікаву інформацію про:  
технології управління проєктами та науковими проєктами;  
механізми фінансування наукових проєктів.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи проєктної діяльності**

#### ***Тема 1. СУТНІСТЬ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ***

Визначення проєкту. Основні ознаки проєкту. Класифікація проєктів. Зовнішнє та внутрішнє середовище проєкту. Зовнішні фактори проєкту: політичні, економічні, соціальні, правові, природні, екологічні, науково-технічні, інфраструктурні, культурологічні. Внутрішні фактори проєкту: організація проєкту, соціальні умови, економічні умови, методи та засоби комунікації, стиль керівництва. Учасники проєкту: першорядні, другорядні та інші учасники проєкту. Життєвий цикл проєкту.

Визначення управління проєктами. Функції проєктного менеджменту. Основні функції проєктного менеджменту: управління обсягом, управління часом, управління бюджетом, управління якістю. Додаткові функції проєктного менеджменту: управління персоналом, управління інформаційними потоками, управління контрактами і поставками, управління ризиком, управління проєктною інтеграцією.

Модель управління проєктами. Взаємозв'язок цілей, процесів та інструментів проєктного менеджменту.

Законодавча та нормативна база в системі управління проєктами. Законодавчі акти, що регулюють інвестиційну діяльність у системі управління проєктами. Нормативна база в системі

управління проектами: ДСТУ, ДБНУ, положення, методи, інструкції, правила, порядки, моделі, міжнародні норми та стандарти.

Ключові слова: проєкт, управління проектами, проєктний менеджмент.

## **Тема 2. СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОЄКТУ**

Методологія структуризації. Поняття структури та структуризації проєкту. Основні задачі структуризації. Методи структуризації: низхідний та висхідний методи. Використання певних моделей для структуризації проєкту: дерево цілей, дерево рішень, дерево робіт, сіткові графіки, організаційна структура виконавців, структура витрат, структура споживання ресурсів, матриця відповідальності. Підходи до структуризації.

Односпрямована структуризація (WBS). Основні принципи застосування, формування рівнів WBS. Основні етапи розробки.

Двоспрямована структуризація (WBS і OBS) та кодування проєкту. Склад двоспрямованої структуризації. Система кодування. WBS-словник або CTR-каталог.

Трьохспрямована структура проєкту (WBS, OBS та CBS). Алгоритм поєднання трьох структур.

Ключові слова: структура, структуризація, система кодування, односпрямована структуризація, двоспрямована структуризація, трьохспрямована структуризація.

## **Тема 3. СІТКОВЕ ТА КАЛЕНДАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТІВ**

Характеристика і види сіткових графіків. Сіткове планування та сітковий графік. Задачі сіткового планування. Види сіткових графіків: графік передування, стрілчастий графік, змішаний графік.

Етапи розрахунку параметрів графіків передування. Правила розрахунку параметрів графіка передування. Поняття ранній початок, раннє закінчення, пізній початок, пізнє завершення, критичний шлях, тривалість проєкту, повний та приватний запаси часу робіт, повний запас часу шляху, напруженості часу робіт та напруженості часу шляху. Формули розрахунку параметрів.

Особливості стрілчастих графіків. Відмінність стрілчастих графіків від графіків передування. Фіктивна робота. Формули розрахунку параметрів. «Зшивання» сіткових графіків. Визначення послідовності подій в стрілчастому графіку. Переваги та додаткові можливості графіку передування. Типи зв'язку між роботами в графіку передування.

Календарне планування проєктів. Поняття календарного планування та календарного графіку. Види календарних графіків: табличний, діаграмний, лінійні циклограми. Основні переваги діаграм Гантта.

Ключові слова: сітковий графік, графік передування, стрілчастий графік, критичний шлях, календарний графік.

## **Тема 4. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ І ВИТРАТ**

Планування ресурсів. Основні кроки планування ресурсів. Згладжування ресурсних гістограм. Основні шляхи згладжування ресурсних гістограм. Планування ресурсів в умовах обмежених ресурсів та в умовах обмеженого часу.

Планування затрат. Мета планування витрат. Структура витрат. Методи визначення витрат. Календарне планування витрат. Побудова бананоподібної кривої.

Ключові слова: ресурси, витрати, бананоподібна крива.

## **Тема 5. КОНТРОЛЬ ПРОЄКТУ**

Аналіз виконання проєкту. Методи аналізу виконання проєкту. Аналіз відхилень. Метод скоригованого бюджету. Поняття скоригованого бюджету. Розрахунок основних показників: коефіцієнт по витратах, прогнозна вартість проєкту, перевищення бюджету, коефіцієнт своєчасності виконання проєкту, час виконання робіт. Графічне зображення метода у вигляді S-подібних кривих.

Прогнозування остаточних витрат. Розрахунок остаточних витрат. Методи прогнозування остаточних витрат на проєкт в цілому.

Ключові слова: скоригований бюджет, аналіз відхилень, прогнозування остаточних витрат.

## **Змістовий модуль 2. Особливості управління науковими проєктами**

### **Тема 6. НАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ**

Проєктна діяльність у сфері науково-технічного співробітництва. Зміст науково-технічної діяльності. Різновиди наукових робіт та розробок. Форми та способи науково-технічного співробітництва (у т.ч. за науковими грантами). Державне регулювання виконання науково-дослідних та проєктно-конструкторських робіт підприємствами (установами) в Україні. Національна система органів управління науковими роботами. Особливості реалізації наукових проєктів по різних наукових напрямках.

Інтернаціоналізація наукових досліджень. Види зарубіжних наукових грантових програм (проєктів) і особливості участі в них. Законодавче регулювання міжнародної технічної допомоги. Єдина система залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги. програми МОН України та Державного фонду фундаментальних досліджень, програми європейських держав (Горизонт 202X, Ерасмус+ тощо), урядові програми розвинутих країн світу, ресурси громадських неурядових організацій, академічно-приватне партнерство.

Академічна мобільність. Специфіка проведення індивідуальних наукових досліджень. Наукове відрядження. Наукове стажування. Ступенева мобільність. Кредитна мобільність.

Організація здійснення науково-дослідницьких проєктів. Стадія ініціації наукового проєкту (вибір і конкретизація теми, формулювання мети і завдань наукового дослідження, попереднє визначення інформаційного поля дослідження, розробка методик проведення дослідження, підготовка проєктної пропозиції (грантової заявки)). Дослідна стадія наукового проєкту (розроблення методології проведення досліджень (описових, аналітичних, експериментальних), аналіз та оцінювання вхідних даних і результатів дослідження, застосування статистичних методів аналізу даних, тестування гіпотези дослідження, застосування комп'ютерних програм обробки масивів даних. Завершальна стадія науково-дослідного проєкту (узагальнення, апробація та реалізація (впровадження, презентація, консультування) результатів дослідження, оцінювання ефективності наукових досліджень.

Ключові слова: проєктна діяльність, академічна мобільність, науковий проєкт.

### **Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ**

Характеристика системи управління науковими проєктами та її основних складових. Основні елементи системи управління проєктами та їх взаємозв'язок. Основні умови управління науковими проєктами. Головна мета, локальні цілі та ієрархія цілей управління науковим проєктом. Множини функцій управління науковими проєктами. Розмежування функціональних та лінійних обов'язків між органами управління проєктами. Інформаційна системи управління проєктом (PMIS).

Структуризація в системі управління науковими проєктами. Основні різновиди організаційних структур управління науковими проєктами та їх базові елементи. Підходи (функціональний, командний) до побудови систем управління проєктами, їх переваги та недоліки. Технологія дизайну структурної організації системі управління науковими проєктами. Моделі управління науковими проєктами залежно від способів поєднання функцій та інструментів їх реалізації.

Процедури управління науковими проєктами. Цілепокладання для різних стадій та учасників наукового проєкту. Визначення функцій і завдань управління проєктом. Визначення органів управління процесами та надання необхідних їм повноважень (розробка матриці відповідальності). Формування організаційної структури управління реалізацією наукового проєкту. Визначення стадій реалізації проєкту та встановлення ключових відповідальних за їх виконання. Технічне та економічне обґрунтування проєктних рішень. Контроль виконання параметрів проєкту (система, параметри і процедури контролю). Аналіз і оцінювання ефективності роботи органів управління науковим проєктом.

Технологія формування і розвитку команди проекту. Аналіз і оцінка зацікавлених осіб. Переговори та попереднє призначення. Оптимізація біхевіоральної структури персоналу проекту. Послідовність та склад робіт з формування команди. Стадії розвитку команди. Навчання та удосконалення індивідуальних навичок членів команди. Трансформування системи мотивації в команді. Управління конфліктами в проекті (критичні області поведінки персоналу, причини та джерела конфліктів, поведінка менеджера для запобігання конфлікту).

Ключові слова: управління науковими проектами, команда проекту.

### **Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ**

Сутнісна характеристика та особливості організації фінансування наукових проєктів. Сутність і принципи системи фінансового забезпечення наукових проєктів. Роль проєктного фінансування у фінансовому забезпеченні наукових проєктів. Види проєктного фінансування. Наука як об'єкт проєктного фінансування.

Суб'єкти (учасники) організації фінансування наукових проєктів та їхні функції. Державне фінансування наукових проєктів. Змішане фінансування наукових проєктів. Приватні фінансові ресурси та їх роль у фінансуванні наукових досліджень. Ендавмент фонди. Філантропія та донорство. Благодійність.

Система організації фінансування наукових проєктів. Спеціалізовані проєктні компанії та їхня роль в організації проєктного фінансування. Договірні відносини в організації фінансування наукових проєктів. Проєктно-кошторисна документація та порядок її розроблення. Фінансове планування (бюджетування) наукових проєктів.

Ключові слова: фінансування наукових проєктів, ендавмент фонди, донорство, благодійність.

### **Тема 9. ІНСТРУМЕНТИ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ ТА ЇХ РОЛЬ В РЕАЛІЗАЦІЇ НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ**

Сутність та природа виникнення грантів. Природа грантового фінансування. Об'єкти та суб'єкти грантового фінансування. Ознаки класифікації грантів.

Організація процесу грантрайтингу в науці. Інформаційні джерела грантрайтингу. Грантовий запит. Процес грантрайтингу. Календарний план грантового проєкту.

Донори та грантові конкурси. Поняття та класифікації донорів. Пошук грантових фондів. Організації-донори та програми, які фінансують науку. Характеристики грантових конкурсів. Критерії вибору грантоотримувачів.

Ключові слова: гранти, грантрайтинг, організації-донори.

### **Тема 10. ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ ЗА ЄВРОПЕЙСЬКИМИ ПРОГРАМАМИ**

Особливості фінансування наукових та інноваційних проєктів за програмою «Горизонт Європа». Горизонт 2020 та Горизонт Європа: становлення та розвиток. Горизонт Європа: освітній та наукових пріоритет. Структура проєктної заявки. Технологія пошуку партнерів на порталі Європейської комісії. Особливості вибору програм для фінансування наукових проєктів в Європі.

Заходи та можливості програм Еразмус+. Становлення ініціатив Еразмус+ та Україна. База проєктів Еразмус+, Темпус, Жан Моне. Академічна мобільність. Проєкти співпраці. Підтримка реформ. Жан Моне. Молодь.

Можливості професійного обміну згідно програм House of Europe. Типи та сектори програм House of Europe. Гранти мобільності. Проєктні гранти. Навчальні подорожі. Принципи подачі заявки.

Ключові слова: інноваційні проєкти, проєктна заявка.

**Практичні заняття** курсу передбачають виконання індивідуальних розрахункових завдань за варіантами практичних робіт, групове обговорення одержаних результатів, виконання індивідуальних дослідницьких завдань, підготовка презентації з тематики дисципліни.

Тематика практичних занять:

Тема 1. Сутність проєктної діяльності.

Тема 2. Структуризація проєкту.

Тема 3. Сіткове та календарне планування проєктів.

Тема 4. Планування ресурсів і витрат.

Тема 5. Контроль проєкту.

Тема 6. Національна модель системи управління науковими проєктами.

Тема 7. Організація процесу управління науковими проєктами.

Тема 8. Організація процесу фінансування наукових проєктів.

Тема 9. Інструменти грантового фінансування та їх роль в реалізації наукових проєктів і програм.

Тема 10. Фінансування наукових проєктів за європейськими програмами.

## ОЦІНЮВАННЯ

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 80 балів Проміжний контроль – 20 балів Підсумковий контроль – Залік	
<b>КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ</b>		
Підсумкові бали з навчальної дисципліни визначаються як сума балів, отриманих здобувачем протягом семестру.		
Підсумкові бали = навчальної дисципліни	Загальна кількість балів за поточним контролем	Кількість балів за проміжним контролем

### **Відвідування лекцій:**

За відвідування кожної лекції нараховується 1 бал. Максимальна сума становить 10 балів.

### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями, результатами тестів, виконаних завдань та ступенем залученості у дискусії (до 7 балів).

Максимальна сума становить 7 балів за кожне заняття, 70 балів.

### **Самостійна робота**

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

### **Проміжний контроль:**

Передбачається написання двох контрольних модульних робіт, які оцінюються в 10 балів кожна. Максимальна сума становить 20 балів.

### **Підсумковий контроль - Залік**

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

Якщо протягом семестру здобувачем за поточним контролем набрано більше 100 балів, то вони прирівнюються до 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		С	«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»)	Д	«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		Е	«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 мінімального, 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 мінімального; при додатковій самостійній роботі над матеріалом курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань (з можливістю повторного складання), робота що потребує доробки
0-34		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.
3. Перелік питань до заліку.

Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Базова (основна):

1. Батенко Л.П. Управління проектами: Навч. посібник / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська / Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
2. Кукоба В.П. Управління проектами. Практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. / В. П. Кукоба [та ін.]; за заг. Ред. В.П. Кукоби. К.: КНЕУ, 2014. 111 с.
3. Петренко О.І. Управління проектами: Навч. посібник / О.І. Петренко, О.І. Горбенко. К.: ДУІТ, 2019. 328 с.
4. Проектне фінансування: Підручник / Т.В. Майорова, О.О. Ляхова. К.: КНЕУ, 2017. 761 с.
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами, 5-е издание/ Project Management Institute (PMI). Project Management Institute, Inc., 2012. 614 с.
6. Сазонець І.Л., Ковшун Н.Е. Управління науковими проектами: навчальний посібник / І.Л. Сазонець, Н.Е. Ковшун. Київ: «Центр учбової літератури», 2021. 208 с.
7. Сусліков Л.М., Студеняк І.П. Управління науковими проектами: електронний навчальний посібник. 100 МБайт. Ужгород.: ДВНЗ «УжНУ», 2020. 409 сл.

8. Управління науковими проектами: конспект лекцій / О.В. Шибаніна, В.П. Клочан, І.В. Клочан. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2019. 147 с.

### **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) навчання може відбуватися в онлайн (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»](#).



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



КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
**Управління потенціалом  
підприємства**

Затверджую

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

Протокол № 1 від 28 серпня 2022 р.



Викладач	СЕМЕНЧУК Тетяна Борисівна Кандидат економічних наук, доцент
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	<a href="#">СЕМЕНЧУК Тетяна Борисівна</a>
E-mail	semenchuk2021@gmail.com
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38097-840-05-80
Консультації	Кожна понеділка з 12.00год до 14.00год за <u>ZOOM</u> посиланням
Офіційна назва освітньої програми	Економіка
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)
Галузь знань, спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки» 051 «Економіка»
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова
Курс/ Семестр викладання	2/4
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 години/ 8 годин Практичні заняття – 24 годин/ 4 години
Форма контролю	Залік
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проєктор, мережа Internet.
Мова викладання	Українська
Мета вивчення	Набуття комплексу теоретичних і прикладних знань про методи і

дисципліни	процеси управління формуванням, функціонуванням та розвитком потенціалу підприємства як збалансованої соціально-економічної системи, які здобувачі можуть застосовувати при здійсненні науково-технічних досліджень, виконанні та захисті дисертації
Загальні компетентності	ЗК04. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
Спеціальні (фахові) компетентності	СК07. Здатність ініціювати, розробляти і реалізовувати комплексні наукові проєкти в економіці та дотичні до неї міждисциплінарні підходи, проявляти лідерство та відповідальність при їх реалізації; комерціалізувати результати наукових досліджень та забезпечувати дотримання прав інтелектуальної власності.
Програмні результати навчання	РН06. Планувати і виконувати наукові і прикладні дослідження з менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямів з використанням сучасних інструментів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми; скласти пропозиції щодо фінансування досліджень та/або проєктів. РН07. Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту.

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, посиливши обізнаність щодо управління потенціалом підприємства в сучасних умовах та з врахуванням швидкої зміни зовнішнього середовища. Отриманні знання та сформовані компетенції після вивчення дисципліни дозволять здобувачам використовувати їх при виконанні власних наукових дослідженнях щодо оцінки та реалізації потенційних можливостей підприємств.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

### **Модуль 1. «Управління потенціалом підприємства»**

#### **Змістовий модуль 1 «Економічна природа управління потенціалом підприємства»**

#### **Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.**

Потенціал підприємства як об'єкт управління. Потенціал підприємства як економічна категорія. Необхідність управління потенціалом підприємства. Діалектика розвитку потенціалу підприємства та концептуальні підходи до управління ним.

Різновиди управління потенціалом підприємства. Стратегічне та оперативне управління. Етапи управління. Стратегія бізнесу.

Система управління потенціалом підприємства. Управління на основі контролю. Управління шляхом ранжування стратегічних задач. Управління методом екстраполяції. Управління за слабкими сигналами. Системи управління потенціалом. Організація управління. Організація апарату управління. Лінійна структура. Лінійно – функціональна структура. Дивізійна структура управління. Матрична структура.

Умови і принципи управління потенціалом підприємства. Умови функціонування потенціалу підприємства. Принципи управління та функції.

#### **Тема 2. Оптимізація структури потенціалу підприємства.**

Структура та функції елементів потенціалу. Теоретико-методологічні підходи до ідентифікації елементів потенціалу підприємства, їхніх зв'язків і функцій. Сучасні проблеми

структуризації виробничих соціально-економічних систем. Алгоритми виокремлення управляючої та виконавчої підсистеми підприємств, визначення і встановлення інтенсивності інформаційних зв'язків між ними. Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства. Ієрархічна структуризація потенціалу підприємства у розрізі основних складових.

Оцінка структури потенціалу. Проблеми визначення якості структури потенціалу підприємства та основних співвідношень між її складовими. Основні принципи і критерії оцінки структури потенціалу підприємства. Показники оцінки структурно-функціональних характеристик потенціалу підприємств. Метод аналізу “Квадрат потенціалу” як інструмент управління потенціалом.

Оптимізація структури потенціалу. Поняття оптимальних структурних пропорцій підприємства та їх значення для сучасної практики господарювання. Проблеми вибору та визначення структурного максимуму та оптимуму. Принципи та критерії оптимізації структури потенціалу. Визначення моделі оптимізації структури потенціалу сучасних підприємства. Алгоритм оптимізації структур потенціалу на базі системи стратегічних і функціональних цілей підприємства.

### **Тема 3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями.**

Оцінка вартості. Максимізація вартості як ціль управління потенціалом підприємства.

Показники довгострокової перспективи. Рентабельність інвестицій підприємства. Управління вартістю. Вибір стратегій. Планування та формування бюджетів. Системи заохочування. Системи оцінки досягнення результатів. Структура управлінського звіту. Умови досконалого управління вартістю. Ключові фактори вартості. Фактори вартості різних рівнів. Структура ланцюга цінностей підприємства. Цільові нормативи.

## **Змістовий модуль 2 «Теоретичні засади управління потенціалом підприємства»**

### **Тема 4. Управління майновим потенціалом підприємства**

Характеристика майнового потенціалом підприємства. Визначення суті майнового потенціалу підприємств. Складові майнового потенціалу. Управління майном. Ціль управління майном. Задачі управління. Загальні потреби в прирості технічних і технологічних ресурсів. План розвитку матеріально – технічної бази. Раціоналізація управління основними засобами підприємства. Методи управління запасами на підприємстві. Система з фіксованими обсягами замовлення. Джерела формування та відтворення майнового потенціалу. Просте і розширене відтворення. Обґрунтування ремонтної політики. Оцінка ефективності управління майновим потенціалом. Показники стану. Амортизація.

### **Тема 5. Система управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства**

Основні принципи організації трудового потенціалу підприємства. Специфіка взаємодії техніко-технологічного та управлінського трудового потенціалу. Оцінка корисності працівників різних категорій в рамках окремих організаційних утворень. Основи ідентифікації формальних і неформальних зв'язків між працівниками підприємства. Концепція превентивних змін нематеріальних структур підприємств як передумова організаційного розвитку. Механізми вирішення організаційних конфліктів.

Управління трудовим потенціалом підприємства. Цільове управління та механізми його практичної реалізації на сучасних підприємствах. Принципи, фактори, методи і сучасні тенденції розвитку соціально-трудової системи підприємства. Специфічні особливості оцінки ефективності управління потенціалом техніко-технологічного та управлінського персоналу.

## **Тема 6. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства**

Необхідність та основні етапи управління конкурентоспроможністю потенціалу: оцінка розміру, структури, динаміки та ефективності використання потенціалу підприємства, рівня його конкурентоспроможності та частки на відповідному ринку.

Обґрунтування методології визначення та оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства (організації) з урахуванням особливостей їх підприємницької діяльності. Переваги оцінки конкурентоспроможності потенціалу складних економічних систем на базі індикативного методу. Сукупність індикаторів, показників і стандартних соціально-економічних нормативів, що формують матрицю конкурентоспроможності і характеризують резерви і втрати потенціалу підприємства.

Основні складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства і управлінські механізми їх реалізації. Інструментарій стратегічного аналізу в управлінні потенціалом підприємств. Механізми узгодження тактичних програм в рамках стратегічних планів.

## **Тема 7. Система антикризового управління потенціалом підприємства**

Кризовий стан як прояв негативних явищ в діяльності підприємства. Передумови та механізм виникнення кризових станів потенціалу підприємства. Типологія криз потенціалу підприємства. Ідентифікація кризи потенціалу підприємства. Прогнозування сценаріїв розвитку кризових ситуацій на виробничих підприємствах. Ідентифікація системи негативних мультиплікативних ефектів. Особливості протікання кризових процесів у розрізі основних складових потенціалу.

Концепція антикризового управління потенціалом підприємства. Принципи побудови антикризових систем управління. Елементний склад системи антикризового управління потенціалом підприємств. Технологія формування антикризової системи управління потенціалом підприємства. Методологія оцінки ефективності обраної антикризової стратегії та функціонування розробленої системи управління.

## **Тема 8. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам**

Організаційно-економічний механізм антикризового управління потенціалом підприємства. Цілі і функції протидії кризовим процесам на підприємствах. Ідентифікація й оцінка критичних (кризових) проявів у діяльності підприємства. Моделі підтримки прийняття антикризових рішень. Проектування внутрішніх антикризових зв'язків і механізмів в управлінських підсистемах підприємства. Визначення можливих альтернатив реагування на кризову ситуацію підприємством у цілому та окремими його елементами. Інструментарій антикризового управління потенціалом підприємства.

## **Змістовий модуль 3 «Теоретичні аспекти оцінки результативності потенціалу підприємства та вдосконалення системи управління»**

### **Тема 9. Управління результативністю (ефективністю) використання потенціалу підприємства**

Методологія виміру ефективності використання потенціалу підприємства. Багатокритеріальний підхід до визначення результативності діяльності підприємства (організації). Інтегральні показники продуктивності економічних систем. Вітчизняні методичні підходи. Зарубіжний досвід оцінки ефективності потенціалу. Управління результативністю підприємства і стратегія її підвищення. Прогнозування ефективності використання потенціалу підприємства. Розробка програм (проектів) підвищення результативності використання потенціалу та його окремих складових (концептуальні основи, цілі та організаційні підходи). Мотиваційні механізми як складова програм кращого використання потенціалу підприємства.

## **Тема 10. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження системи управління потенціалом сучасних підприємств**

Формування та реалізація корпоративних цілей удосконалення управління потенціалом. Розробка організаційного плану: визначення завдань, розробка планів і прогнозів, програм розвитку, складання календарних планів, ресурсне обґрунтування, розподіл повноважень та відповідальності між виконавцями. Ефективність управління потенціалом підприємства. Ефективність виробництва і управління та їх взаємозв'язок. Методи вимірювання ефективності управління потенціалом підприємства. Оцінка ефективності проектів (програм) по удосконаленню систем управління потенціалом сучасних підприємств. Особливості впровадження систем управління потенціалом на сучасних підприємствах. Умови досконалого управління вартістю підприємства. Механізми подолання організаційного опору системним удосконаленням. Підтримка довгострокового функціонування механізмів управління вартістю потенціалу підприємства.

### **Індивідуальні завдання**

**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. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.

Практична робота №2. Оптимізація структури потенціалу підприємства.

Практична робота №3. Парадигма управління потенціалом за вартісними критеріями.

Практична робота №4 та №5. Управління майновим потенціалом підприємства а.

Практична робота №6. Система управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства.

Практична робота №7. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства.

Практична робота №8. Система антикризового управління потенціалом підприємства.

Практична робота №9. Механізми та інструменти протидії кризовим процесам.

Практична робота №10. Управління результативністю (ефективністю) використання потенціалу підприємства

Практична робота №11 та №12. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження системи управління потенціалом сучасних підприємств

### **Приклади практичних завдань:**

#### **Розв'язати завдання:**

Визначте узагальнені показники використання виробничого потенціалу підприємства і можливі шляхи їх покращення, використовуючи наступні дані.

1. Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства (відновлювальна) - 326 тис. грн.

2. Річний фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу - 207 тис. грн.

3. Річні витрати на модернізацію основних виробничих фондів - 28 тис. грн.

4. Річні витрати на матеріальне заохочення, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів ПВП - 20 тис. грн.

5. Середньорічна вартість нормованих оборотних засобів - 46 тис. грн.

6. Обсяг товарної продукції - 286 тис. грн.

7. Витрати на виробництво реалізованої продукції - 208 тис. грн.

8. Обсяг реалізованої продукції - 95 % до товарної.

### **Приклад тестового завдання:**

1. Потенціал підприємства - це:

- а) сукупність ресурсів підприємства, що забезпечують досягнення певних результатів;
- б) здатність забезпечувати досягнення цілей підприємства за рахунок використання матеріальних ресурсів;
- в) спроможність підприємства досягати поставленої мети при найбільш ефективному використанні своїх ресурсів;
- г) сукупність ресурсів, які створюють певний ефект для зацікавлених осіб.

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 проектах, 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 «Управління потенціалом підприємства» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Орієнтована тематика:

- 1. Актуальність визначення економічного потенціалу підприємства; зміст цього поняття
- 2. Виробничий потенціал підприємства: сутність і відмінність від економічного потенціалу
- 3. Відмінність виробничого потенціалу підприємства від виробничої потужності
- 4. Відмінність економічного потенціалу підприємства від резервів та ресурсів
- 5. Сутність цілісності, складності, упорядкованості взаємозв'язків елементів як властивостей потенціалу підприємства
- 6. Сутність гнучкості, потужності та здатності до сприйняття новітніх досягнень НТП як властивостей потенціалу підприємства
- 7. Склад потенціалу підприємства
- 8. Структура економічного потенціалу підприємства
- 9. Проблеми і шляхи оптимізації структури потенціалу підприємства
- 10. Сутність інтелектуального, інноваційного та інформаційного потенціалів підприємства та взаємозв'язок між ними
- 11. Сутність підприємницького, ініціативно-ризикового та управлінського потенціалів, взаємозв'язок між ними
- 12. Сутність регламентованості і періодичності як особливостей взаємозамінності елементів виробничого потенціалу
- 13. Реструктуризація як спосіб збільшення економічного потенціалу підприємства
- 14. Особливості управління складними системами, в тому числі потенціалом підприємства
- 15. Необхідність кількісної оцінки виробничого потенціалу підприємства
- 16. Проблеми оцінки величини потенціалу підприємства
- 17. Методика кількісної оцінки виробничого потенціалу через вартість його елементів
- 18. Бальна методика оцінки виробничого потенціалу підприємства
- 19. Необхідність оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства
- 20. Оцінка ефективності використання потенціалу за допомогою часткових показників
- 21. Зведені показники ефективності використання потенціалу і методика їх розрахунку
- 22. Шляхи підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства, сучасні тенденції в Україні
- 23. Узагальнюючі показники ефективності використання потенціалу і методика їх розрахунку
- 24. Поняття і склад трудового (кадрового) потенціалу підприємства
- 25. Структура кадрового потенціалу підприємства
- 26. Сутність галузевих факторів формування трудового потенціалу підприємства

27. Процес відтворення кадрового потенціалу
28. Способи оцінки кадрового потенціалу
29. Сутність і підходи до управління кадровим потенціалом
30. Сутність психофізіологічного, освітнього, інтелектуального і культурно-особистісного потенціалів робітника
31. Сутність територіальних факторів формування трудового потенціалу підприємства
32. Сутність соціально-економічних факторів формування трудового потенціалу підприємства
33. Методика оцінки індивідуального кадрового потенціалу робітника
34. Підходи до визначення інноваційного потенціалу
35. Структура інноваційного потенціалу підприємства
36. Методика оцінки інноваційного потенціалу підприємства
37. Сутність і підходи до управління інноваційним потенціалом
38. Місце і роль інноваційного потенціалу підприємства в економічному потенціалі
39. Сутність ринкової, технологічної і науково-дослідної складових інноваційного потенціалу
40. Потенціал виживання підприємства і сутність та теоретичні заходи визначення

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 1 бал (до 10 балів).

#### **Практичні заняття:**

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 7,5 балів за кожне заняття (до 90 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	B	«Дуже добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні

	(«зараховано»)		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 мінімального, 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 мінімального; 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: [Управління потенціалом підприємства](#)

Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

### СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Потенціал соціально відповідального підприємства: концепція та моделі: монографія / Л. В. Потрашкова. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. - 308 с.
2. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: монографія / О. Ю. Смелянов ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. - 278 с.
3. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / [уклад.: Н. В. Коваль] ; Білоцерків. нац. аграр. ун-т. - Біла Церква : БНАУ, 2018. - 373 с.

4. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / З. В. Герасимчук, Л. Л. Ковальська; Луц. нац. техн. ун-т. - Луцьк : Волинські Старожитності, 2012. - 335 с.
6. Бабина О.Є., Боняр С.М., Горбань А.В., Карпенко О.О., Семенчук Т.Б. Потенціал транспортних підприємств: сутність, чинники формування та перспективи розвитку: Монографія. К.: ДУІТ, 2019. 111 с.
7. Rappoport, A. Creating Shareholder Value: The New Standart for Business Performance. New York: The Free Press

#### **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 онлайн (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»](#).