



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 бізнесу**

**Затверджую**

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

Протокол № 1 від 27 серпня 2024 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	Менеджмент організацій і адміністрування
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Галузь знань, спеціальність	07 «Управління та адміністрування» 073 «Менеджмент»
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова
Курс/ Семестр викладання	2/3
Обсяг дисципліни	4 кредитів ECTS / 120 загальна кількість годин
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 години/ 4 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 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
Спеціальні (фахові) компетентності	СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації; СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
Програмні результати навчання	РН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями; РН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

### **ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:**

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, посиливши обізнаність щодо управління ефективністю бізнесу в сучасних умовах та з врахуванням швидкої зміни зовнішнього середовища. Отриманні знання та сформовані компетенції після вивчення дисципліни дозволять здобувачам використовувати їх при управлінських рішеннях для ефективної роботи бізнесу.

## **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

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

**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. Трактатування 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.

#### **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.

**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 та показники оцінки ефективності господарюючого суб'єкта

Практична робота №5. Значення управління ефективністю господарюючого суб'єкта

Практична робота №6. Управління ефективністю операційної господарюючого суб'єкта.

Практична робота №7. Управління ефективністю маркетингової діяльності господарюючого суб'єкта.

Практична робота №8. Управління ефективністю трудових ресурсів господарюючого суб'єкта.

Практична робота №9. Управління ефективністю капіталу господарюючого суб'єкта.

Практична робота №10. 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 проєктах, і враховувати цю діяльність при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Управління ефективністю бізнесу» 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 контролюваності 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
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	
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
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. Посилання на Google Classroom: [Управління ефективністю бізнесу](#)

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. 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. 2014. URL: [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. 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 он-лайн (або змішаній) формі за погодженням із деканом факультету.

#### **Неформальна освіта**

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