

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

**«ПРОГРАМИ І ПРОЄКТИ ПІДВИЩЕННЯ
ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ»**

Затверджено на засіданні кафедри
цифрових технологій та проектно-
аналітичних рішень
Протокол № 1 від 02.09.2025 р.

Запоріжжя 2025

mip metinvest
polytechnic



УКЛАДАЧ(І):

доцент кафедри ЦТПАР, Олена ЛАТИШЕВА, кандидат економічних наук

ЗАТВЕРДЖЕНО

Завідувачка кафедри

Ірина СМІРНОВА

УЗГОДЖЕНО:

Гарант освітньої програми
«Бізнес-процеси та
операційна ефективність компанії»

Дмитро ЖЕРЛІЦИН

Гарант освітньої програми
«Аудит та консалтинг безпеки праці»

Олег КРУЖИЛКО

Гарант освітньої програми
«Інтелектуальні системи управління
та робототехнічні комплекси
в гірничо-металургійному виробництві»

Олексій КОЙФМАН

Гарант освітньої програми
«Проектне управління змінами
у гірничо-металургійному бізнесі»

Олександра ХАРЧЕНКО

Гарант освітньої програми
«Енергоефективні технології
в системах електрозабезпечення
гірничих та металургійних підприємств»

Віктор ХІЛОВ

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Опис курсу. У сучасному бізнес-середовищі забезпечення операційної ефективності є критично важливою компонентою успіху будь-якого бізнесу.

Актуальність вивчення дисципліни «Програми і проєкти підвищення операційної ефективності» зумовлена тим, що від вміння налаштувати ефективну систему управління бізнес-процесами, вчасно виявляти недоліки і впроваджувати необхідні інновації залежить успіх бізнесу.

Особливість цієї освітньої компоненти полягає в тому, що *тематика, зміст матеріалів* розроблені з фокусом на розвиток у студентів стратегічного мислення щодо пошуку можливостей підвищення операційної ефективності бізнесу в контексті сучасних концепцій «business performance management» та сталого розвитку підприємств реального сектору економіки (з акцентом на специфіку промисловості, зокрема у гірничо-металургійному комплексі).

Практична значущість вивчення здобувачами вищої освіти цієї навчальної дисципліни полягає в отриманні знань та розвитку навичок, необхідних для оволодіння сучасними методами управління операційною ефективністю бізнесу в контексті сучасних концепцій «business performance management» з врахуванням трендів на забезпечення сталого розвитку на підставі застосування: інструментарію моделювання бізнес-процесів (з використанням відповідних платформ Visio, Ramus Modeller та Microsoft Project), інструментарію проєктного менеджменту (як для традиційної методології Waterfall, так й для гнучкої - Agile) згідно діючих у всьому світі настанов та стандартів для ефективного планування управління програмами і проєктами. Ця освітня компонента дозволяє сформулювати концептуальну основу проєкту (програми) підвищення операційної ефективності для подальшого використання студентами отриманих результатів в кваліфікаційній роботі та професійній діяльності.

Вимоги:

– володіння базовими навичками застосування сучасного економіко-математичного апарату, а також інструментарію аналізу і обробки даних в «Microsoft Excel», фундаментальними положеннями, категорійним апаратом і інструментарієм з економіко-управлінських, інженерно-технологічних дисциплін для аналізу даних бізнес-середовища, моделювання перебігу бізнес-процесів процесів з метою *вирішення конкретних задач підвищення операційної ефективності у виробничій сфері*;


– наявність ноутбуку, корпоративного облікового запису @mipolytech.education, особистого логіну та пароллю в системі дистанційного навчання «Moodle» (для отримання або поновлення слід звернутися до відповідальної особи на факультеті); наявність встановлених «Microsoft Teams», «Microsoft Word», «Microsoft Excel», програм з безкоштовних платформ моделювання бізнес-процесів «Microsoft Visio» ([Visio в Microsoft 365 - Інструмент для створення діаграм і блок-схем | Майкрософт 365](#)) або «Ramus» (<https://ramus-educational.software.informer.com/>; https://www.java.com/ru/download/ie_manual.jsp?locale=ua; за консультацією щодо налаштування можна звернутися до викладача Латишевой О.В. або самостійно завантажити програми за безкоштовними ключами доступу на платформі); курсом передбачено створення фреймворку проєкту із використанням ліцензійного програмного забезпечення «Microsoft Project» (для отримання або поновлення доступу слід звернутися до викладача);

– не рекомендується обирати цю дисципліну як вибірккову, якщо раніше було обрано як дисципліна вільного вибору ОК «Проєктний менеджмент».



Програмні результати навчання:

- 1) *вміти продемонструвати знання та навички формулювати, аналізувати та синтезувати рішення для вирішення науково-практичних проблем, а саме через спроможність розуміти основні положення методології управління операційною ефективністю бізнесу, процедури застосування інструментарію операційного управління, проектного аналізу та проектного менеджменту;*
- 2) *вміти збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для виробничих задач при плануванні проектів або програм підвищення операційної ефективності та сталого розвитку підприємств;*
- 3) *здатність готувати основні дані для бізнес-плану проекту для подальшого прийняття обґрунтованих проектних рішень в конкретних умовах обмеженості ресурсів, ризику та невизначеності, зокрема з фокусом на специфіку українського бізнес-середовища діяльності підприємств промислової галузі України, у т.ч. з врахуванням обмежень та можливостей гірничо-металургійного комплексу як драйвера національної економіки;*
- 4) *вміти приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень, а саме через здатність продемонструвати знання щодо процедури запровадження основних функціональних аспектів проектного аналізу (екологічного, соціального, фінансового, технічного та ін.) на підставі збору і обробки даних соціально-економічних досліджень;*
- 5) *вміти застосовувати сучасні інформаційні технології та спеціалізоване програмне забезпечення у соціально-економічних дослідженнях та в управлінні соціально-економічними системами, а саме через здатність застосовувати комп'ютерне програмне забезпечення для вирішення практичних завдань, пов'язаних з обробкою різних типів даних для планування робіт, ресурсів, витрат і проектного бюджету на засадах діджиталізації, сучасних підходів проектного аналізу та інструментарію проектного менеджменту (як традиційного Waterfall, так й гнучкого Agile – управління);*
- 6) *вміти обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, а саме через здатність розуміти обмеження та перешкоди, причини ризиків проектів, конфліктів та опору змінам, а також вміти їх визначати, аналізувати і знаходити можливості їх зниження, усунення та управління;*
- 7) *вміти оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень, а саме через здатність розуміти обмеження та перешкоди, причини ризиків проектів, причини конфліктів та опору змінам, а також вміти їх визначати, знаходити можливості їх зниження, усунення та управління, аналізувати їх вплив на операційну ефективність;*
- 8) *вміти розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем, а саме через здатність застосовувати придатні графоаналітичні методи моделювання сценаріїв розвитку з використанням інструментарію проектного аналізу та моделювання перебігу бізнес-процесів;*
- 9) *вміти організовувати розробку та реалізацію соціально-економічних проектів із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення, а саме через здатність розуміти процедури розробки та впровадження проектів підвищення операційної ефективності в контексті концепції сталого розвитку, вміння пояснити ролі учасників команд проектів і методів розподілу відповідальності, вміння продемонструвати*



практичні навички щодо ефективного командування та роботи зі стейкхолдерами, зокрема оцінювання ступеню задоволеності команди та стейкхолдерів результатами проекту.

- 10) *вміти ідентифікувати та оцінювати джерела підвищення операційної ефективності, обґрунтовувати напрями і можливості їх використання, а саме через здатність застосовувати додатні графоаналітичні методи та інструментарій моделювання, проєктного аналізу та проєкт менеджменту для пошуку можливостей оптимізації бізнес-процесів на підставі застосування інструментарію планування, прогнозування, моніторингу виконання робіт за проєктом.*

Організація курсу, форми та методи навчання.

– Освітній процес будується як комбінація лекцій та самостійного вивчення навчального матеріалу на платформі Moodle – з одного боку, та проблемно орієнтованих семінарських занять і практичних занять з відпрацювання аналітично-розрахункових навичок – з іншого.

– Відвідування лекційних занять є бажаним, однак не обов'язковим; від студентів очікується ознайомлення з матеріалом перед лекцією, що дозволить побудувати лекційне заняття у вигляді сполучення пояснень викладача та обговорення проблемних питань, які виникли при підготовці до лекції.

– Практичні заняття передбачають ознайомлення з базовими положеннями концепції «Business Performance Management», проєктного аналізу та управління і використання їх для вирішення вправ; опанування процедури формування фреймворку проєкту для подальшого самостійного його формування за індивідуальним завданням для конкретної проблемної ситуації та підприємства з використанням спеціального програмного забезпечення; аналіз умовно змодельованих ситуацій та розв'язання вправ, розбір реальних кейсів за матеріалами відкритого доступу; відвідування практичних занять є бажаним.

– Від студента потребується виконати індивідуальні завдання та модульні контрольні роботи у терміни, встановлені у розділі «Розподіл балів за контрольними точками та графік їх виконання».

– З урахуванням поточної ситуації від учасників освітнього процесу очікується виконання вимог безпеки при сигналі «Повітряна тривога», санкції за залишення заняття або неявку на заняття не застосовуються.

– Опціонально доступні індивідуальні та групові консультації. З викладачем можна зв'язатися через електронну пошту, в чаті або в персональній розмові в MS Teams.

Мова освітнього процесу: українська (окремі джерела інформації, інфографіка, шаблони та візуалізація матеріалів курсу – частково англійською)



2 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Модуль 1. Базові положення сучасних методологій проєктного менеджменту та управління операційною ефективністю в контексті концепції Business Performance Management (BPM)

ТЕМА 1. ОСОБЛИВОСТІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:

1. Операційна ефективність: суть поняття, визначення основних складових операційної ефективності на промислових підприємствах.

2. Управління операційною ефективністю. Інструментарій управління операційною ефективністю: методології Lean, Six Sigma та Kaizen та ін.; операційне планування та управління цінністю: аналіз і побудова ланцюжка створення цінності; моделі оцінювання перебігу основних та допоміжних бізнес-процесів для пошуку можливостей підвищенні операційної ефективності.

3. Програми та проєкти підвищення операційної ефективності на підприємствах: формування концепції та вибір інструментарію впровадження та управління в сучасних стандартах та фреймворках з управління проєктами:

Визначення сутності проєкту, програми та проєкту підвищення операційної ефективності в контексті концепції Business Performance Management (BPM).

Засади управління проєктами. Типи проєктів.

Концепція проєкту як об'єкту управління в сучасних стандартах та настановах. Концепція проєкту в Стандарті з управління проєктами та Настанові до зводу знань з управління проєктами «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» (PMBOK Guide - PMBOK – 2021).

Що таке проєкт та управління проєктами (проєктний менеджмент)? Чим проєкти відрізняються від повсякденних дій (процесів, операцій) в організації?

Види проєктів. Ієрархія проєктів: програма, портфель, ланцюжок проєктів.


Логіка проєктного підходу (трикутник обмежень та взаємозалежностей проєкту). 10 доменів (аспектів) проєктного менеджменту. Принципи управління проєктами в PMBoK-2021.

Методології та стандарти проєктного менеджменту як набір базових принципів, інструментів, підходів та процедур управління проєктом. Гнучка Agile і каскадна Waterfall моделі розробки проєкту як основні методології управління. Стандарти управління проєктами: види (міжнародні, національні, громадські, приватні, корпоративні) та типи (фундаментальні, універсальні, технічні, операційні). Популярні у світовій практиці стандарти та методології управління проєктами: ICB (Individual Competence Baseline) IPMA, PRINCE2 (Велика Британія), P2M (Project and Program Management, Японія).

Інструментарій автоматизації та способи візуалізації ходу виконання та управління проєкту в Microsoft Project, Jira, Wrike та ін..

Процесне управління проєктом (за основними аспектами/доменими знань згідно настанові PMBOK Guide – 2017). Області (домени) продуктивності та принципи управління проєктами згідно PMBOK Guide – 2021

Базовий інструментарій сучасних популярних методологій управління проєктами Waterfall та Agile для різних проєктів підвищення операційної ефективності бізнесу, в умовах підприємств реального сектору економіки, промисловості, зокрема з фокусом на специфіку підприємств гірничо-металургійного бізнесу.



Життєвий цикл проєкту згідно Agile-методології: принципи Agile Manifesto та Інструментарій. Kanban як система візуального управління процесом. SCRUM – фреймворк гнучкого проєктного менеджменту. Управління в SCRUM як різновид проєктної діяльності. Теорія Скрам: основні терміни, які використовуються у методології та структура спринтів SCRUM.

Процедура оцінювання вигід та витрат проєкту протягом ЖЦП в умовах ризику та інфляції, засади фінансової математики в проєктному менеджменті

Тема 2. Програми та проєкти підвищення операційної ефективності: задачі оптимізації бізнес-процесів та зменшення витрат при їх впровадженні:

- 1) Аналіз даних та бізнес-аналітика, як інструментарій для виявлення проблем та можливостей підвищення операційної ефективності:
 - Бізнес-аналітика як процес збору, аналізу та інтерпретації даних з метою зробити висновки та прийняти рішення, що забезпечують ефективність бізнесу такого інструментарію як: аналіз даних; вивчення процесів бізнесу, взаємодії з клієнтами; розробка стратегій та планів, а також впровадження змін в організацію в контексті концепції Business Performance Management (BPM).
 - Сучасні інструменти діджиталізації процесів та автоматизації проєктного менеджменту: використанням сучасного програмного забезпечення і автоматизованих систем проєкт менеджменту.
 - Задачі операційного директора (ОД) та операційних менеджерів (ОМ) для підвищення операційної ефективності в компаніях: Які проблеми може розв'язувати ОД та ОМ? З якими типовими складнощами після початку роботи стикається ОД та ОМ?
- 2) Стратегічне мислення і інструменти для досягнення операційної успішності: інструментарій аналізу і моделювання існуючого стану бізнес-процесів, визначення можливостей вдосконалення перебігу бізнес-процесів ефективності в контексті концепції Business Performance Management (BPM); побудова картки бізнес-процесів, складання документації для проєкту та формування проєктного плану з врахуванням обраного методу аналізу актуального стану бізнес-процесів та способу візуалізації результату (BPMN, IDF0 або Bizadgi; Canva, Miro, Fishbone diagram тощо).
- 3) Формування концепту програми або проєкту підвищення операційної ефективності в контексті концепції Business Performance Management (BPM) та згідно Стандарту з управління проєктами та Настанові до зводу знань з управління проєктами «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» (PMBOK Guide - PMBOK – 2021).

Тема 3. Технології командоутворення при впровадженні програм та проєктів підвищення операційної ефективності:

Середовище проєкту та його учасники. Технології «performance management» для підвищення рівня продуктивності праці, управління комунікацією та конфліктами: процес оцінки, аналізу та управління результатами роботи команди проєкту з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Засади проєктного командоутворення: управління командою, комунікаціями, взаємодіями та змінами; організація функціонування команди проєкту та організаційних структур управління проєктами; формування і розвиток проєктної команди:

- ефективна команда як елемент операційного управління.



- етапи формування команди за Такманом.
- розвиток персоналу при впровадженні програм та проєктів підвищення операційної ефективності: мотивація персоналу в проєктах, тренінги та навчання, лідерство та керівництво в команді.
 - способи побудови вискоелективної роботи команди проєкту (RACI - матриця, Comms plan), засади ефективного командоутворення (фактори та етапи формування та розвитку проєктної команди, підбір та оцінка персоналу проєкту) та налагодження ефективної комунікації.

Тема 4. Планування ресурсів, витрат і проєктного бюджету для програм та проєктів підвищення операційної ефективності:

Планування як одна зі сфер виконання проєкту в PMBOK-7-2021.

- Матеріально-технічна підготовка проєкту . Бюджетування та проєктне фінансування проєктів сталого розвитку та підвищення операційної ефективності.
- Основні поняття та принципи планування ресурсів, витрат та формування бюджету проєкту:
 - WBS (Work Breakdown Structure) як ефективний та наочний метод структуризації проєкту: процедура декомпозиції робіт проєкту на окремі етапи і роботи для планування ресурсів і витрат;
 - Gantt Chart для візуалізації термінів виконання завдань проєкту. Календарний план проєкту. Базовий та проміжний план у MS Project.
 - Визначення показників ефективності та відповідності проєкту запланованому бюджету. Коригування бюджету проєкту підвищення операційної ефективності в залежності від виявлених відхилень та необхідності. Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на формування бюджету.

Модуль 2. Інструментарій моніторингу, контролю, оцінювання та управління змінами програм та проєктів підвищення операційної ефективності в умовах ризику, невизначеності та опору змінам:

Тема 5. Ризики при впровадженні програм та проєктів підвищення операційної ефективності:

- Що таке ризик в контексті проєктного менеджменту?
- Які основні типи ризиків можуть виникнути при впровадженні програм та проєктів підвищення операційної ефективності? Які наслідки можуть виникнути в результаті ризиків, пов'язаних з програмами та проєктами підвищення операційної ефективності?
 - Як визначити потенційні ризики та їх вплив на проєкт? Які методики можуть використовуватись для оцінки ризиків при впровадженні програм та проєктів підвищення операційної ефективності?
 - Як розробляти план дій на випадок виникнення ризиків? Як зменшити ймовірність виникнення ризиків та їх наслідків?
 - Які стратегії можна використовувати для керування ризиками при впровадженні програм та проєктів підвищення операційної ефективності? Як забезпечити взаємодію між членами проєктної команди щодо управління ризиками?

Тема 6. Управління якістю бізнес-процесів при впровадженні програм та проєктів підвищення операційної ефективності:



Концепція управління якістю проєктів. Система управління якістю проєкту: планування, забезпечення і контроль якості проєкту.

Впровадження систем якості бізнес-процесів та екологічності при реалізації програм та проєктів підвищення операційної ефективності згідно міжнародним стандартам ISO.

Тема 7. Експертиза, моніторинг, контроль робіт за програмами та проєктами підвищення операційної ефективності:

Експертиза, моніторинг, контроль робіт за проєктом: базові положення. Впровадження систем експертизи та функціональних аспектів аналізу при плануванні і реалізації проєктів: маркетинговий аналіз, технічний аналіз, інституційний аналіз, екологічний аналіз, соціальний аналіз, фінансовий аналіз, економічний аналіз.

Процедура проведення моніторингу трьох ключових аспектів проєктного аналізу згідно концепції сталого розвитку (економічної ефективності проєкту, рівня екологічної відповідальності, соціальної значущості та безпеки виробництва і праці)

Процедура контролю часу та вартості виконання робіт проєкту та моніторингу показників фактичного виконання його основних параметрів: виконання календарних планів та бюджетів підрозділів управління проєктною діяльністю. Фактори та бар'єри, що впливають на результативність проєктів та програм. програм та проєктів підвищення операційної ефективності.

Тема 8. Впровадження змін та робота з опором змінам:

Впровадження змін. Способи подолання опору змінам. Рекомендації щодо впровадження змін на основі результатів моніторингу, аудиту і оцінки результативності проєктів і програм.

Методології управління змінами для впровадження проєктів та програм забезпечення операційної ефективності в промисловості, зокрема в умовах гірничо-металургійного бізнесу..

3 ОБСЯГ І СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ

Варіант вивчення дисципліни як обов'язкової

Для варіанту тривалості третього семестру - 8 тижнів

№ з/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
		Усього	В т.ч.			
			Л	П (С)	Лаб	СРС
1.	Особливості інструментарію методологій управління операційною ефективністю та проєктного менеджменту.	18	4	4		10
2.	Програми та проєкти підвищення операційної ефективності: задачі оптимізації бізнес-процесів та зменшення витрат при їх впровадженні	14	2	2		10
3.	Технології командоутворення при впровадженні програм та проєктів підвищення операційної ефективності	12	2	2		8
4.	Планування ресурсів, витрат і проєктного бюджету для програм та проєктів підвищення операційної ефективності	18	4	4		10
5.	Ризики при впровадженні програм та проєктів підвищення операційної ефективності	18	4	4		10
6.	Управління якістю та оптимізація бізнес-процесів при впровадженні програм та проєктів підвищення операційної ефективності	16	4	4		8
7.	Експертиза, моніторинг, контроль програм та проєктів підвищення операційної ефективності та оцінка рівня задоволеності команди та стейкхолдерів отриманими результатами	12	2	2		8
8.	Впровадження змін та робота з опором змінам.	12	2	2		8
Усього годин		120	24	24	0	72

Тут і далі: Л – лекції, П (С) – практичні (семінарські) заняття, Лаб – лабораторні заняття, СРС – самостійна робота студентів.

Варіант вивчення дисципліни як обов'язкової та вибіркової

Для варіанту тривалості семестру - 18 тижнів

№ з/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
		Усього	В т.ч.			
			Л	П (С)	Лаб	СРС
1.	Особливості інструментарію методологій управління операційною ефективністю та проектного менеджменту.	20	4	4		12
2.	Програми та проекти підвищення операційної ефективності: задачі оптимізації бізнес-процесів та зменшення витрат при їх впровадженні	18	2	6		10
3.	Технології командоутворення при впровадженні програм та проектів підвищення операційної ефективності	16	2	4		10
4.	Планування ресурсів, витрат і проектного бюджету для програм та проектів підвищення операційної ефективності	26	2	6		18
5.	Ризики при впровадженні програм та проектів підвищення операційної ефективності	18	2	4		12
6.	Управління якістю та оптимізація бізнес-процесів при впровадженні програм та проектів підвищення операційної ефективності	18	2	4		12
7.	Експертиза, моніторинг, контроль програм та проектів підвищення операційної ефективності та оцінка рівня задоволеності команди та стейкхолдерів отриманими результатами	18	2	4		12
8.	Впровадження змін та робота з опором змінам.	16	2	4		10
Усього годин		150	18	36	0	96

* в разі, якщо конкретних бюджет часу для семестру вивчення дисципліни як вибіркової відрізняється від наведеного вище, в робочому порядку викладач може коригувати обсяг та зміст занять.

3.3. Перелік практичних (лабораторних) робіт

За темами	назва або опис змісту практичної роботи
1.	Базові положення та інструментарій методологій управління операційною ефективністю та управління проектами. Графоаналітичні методи моделювання сценаріїв розвитку з використанням інструментарію проектного аналізу та моделювання перебігу бізнес-процесів.
2.	Базові положення та інструментарій методологій управління операційною ефективністю та управління проектами. Збір даних, систематизація їх та інтерпретація для вирішення виробничих задач при плануванні проектів або програм підвищення операційної ефективності та сталого розвитку підприємств, зокрема з фокусом на специфіку українського бізнес-середовища діяльності підприємств промислової галузі, у т.ч. з врахуванням обмежень та можливостей гірничо-металургійного комплексу як драйвера національної економіки. Рішення задач на базові положення проектного аналізу (згідно рекомендацій за матеріалами [8, с. 6-32])
3.	Вирішення практичних завдань, пов'язаних з обробкою різних типів даних для планування робіт, ресурсів, витрат і проектного бюджету на засадах діджиталізації, сучасних підходів проектного аналізу та інструментарію проектного менеджменту (як традиційного waterfall, так й гнучкого agile – управління). Рішення задач на базові положення проектного аналізу та «бухгалтерський» підхід оцінки проектів (згідно [8, с. 6-32])
4.	Рішення задач на аналіз ефективності проекту на підставі дисконтованих показників (згідно рекомендацій за матеріалами [8, с. 54-89])
5.	Рішення задач визначення особливостей реалізації проектів та їх ефективності. Рішення задач та розгляд кейсів на процедуру вибору методології управління проектів» (згідно рекомендацій за матеріалами [8, с. 91-129])
6.	Рішення задач і виконання практичних вправ з планування реалізації та управління проектів (згідно рекомендацій за матеріалами [8, с. 131-148])
7.	Рішення задач на управління якістю та ризиками проекту, їх моніторинг, оцінка та контроль (згідно [8, с. 148-161]). Рішення задач на управління ризиками. прийняття рішень в умовах ризиків та невизначеності на основі критеріїв оптимальності (згідно рекомендацій за матеріалами [8, с. 162-205])
8.	Рішення задач на управління якістю проекту. Рішення задач та розгляд кейсів на моніторинг та оцінка проекту (згідно [8, с. 206-229]), на управління змінами проекту (згідно рекомендацій за матеріалами [8, с. 229--248])

4 ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ

4.1 Розподіл балів за контрольними точками

Для варіанту вивчення дисципліни як обов'язкової або вибіркової

Для варіанту тривалості третього семестру - 8 тижнів

Тижні	1	2	3	4	5	6	7	8	Всього
Види контр. точок									
Робота на практичних заняттях. Виконання вправ		5		5		5		5	20
Виконання індивідуальних завдань				20				20	40
Модульні контрольні роботи				20				20	40
Всього									100

Для варіанту тривалості другого семестру - 18 тижнів

Тижні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Всього	
Види контр. точок																				
Робота на практичних заняттях. Виконання вправ				5				5					5					5	20	
Виконання індивідуальних завдань									20										20	40
Модульні контрольні роботи									20										20	40
Всього																			100	

4.2. Зміст та вимоги до контрольних точок

Назва контрольної точки	Опис контрольної точки, порядок її проходження та отримання балів
Робота на практичних заняттях	<p>Передбачається рішення практичних завдань (виконання вправ, тестів, задач) за умовами, наданими на слайдах до практичної частини дисципліни, а також в Moodle у відповідних контрольних точках окремо за модулем 1 та модулем 2 (за відповідними вказівками [1; 8] щодо вагомості кожної вправи, наприклад, розрахункові тести - 0,5 балів, задача - 2 бала, кейс-проблемна ситуація - 5 балів).</p> <p>Додатково може бути оцінена усна відповідь, ініціативність при обговоренні певної проблеми, ступень логічності та структурованості відповіді, здатність обґрунтувати свою позицію (надати відповіді на запитання аудиторії та зробити висновки), вміння вести дискусію та бути критичним та самокритичним (1бал за відповідь);</p> <p>Мах 10 балів за кожний модуль:</p> <p style="padding-left: 40px;">студент дав письмову відповідь з повним правильним рішенням практичних завдань (вправ, тестів, задач), передбачених для виконання згідно умов за матеріалами практичних занять [1; 8] згідно тематики у відповідному модулі (максимум 10 балів);</p> <p style="padding-left: 40px;">студент дав часткове правильне рішення практичних завдань (вправ, тестів, задач), передбачених для виконання згідно тематики у відповідному модулі (1-9 балів)</p> <p>Оцінка або оголошується наприкінці заняття і може бути оскаржена одразу ж, або зараховується після перевірки завдань у відповідному розділі дисципліни в Moodle і перевіряється протягом тижня після подачі і також може бути оскаржена після отримання коментаря в Moodle згідно прийнятої в Університеті процедури.</p>
Виконання та надання письмового звіту з виконання індивідуального завдання	<p>Підготовлене завдання у вигляді файлу *.docx, або *.pdf розміщується у відповідному розділі дисципліни в Moodle і перевіряється протягом тижня після завершення терміну подачі. Оскарження оцінки може бути здійснене на останньому практичному занятті модуля.</p> <p>Студент підготував звіт за конкретним індивідуальним завданням (мах 20 балів), в якому: надав логічну та/або оригінальну пропозицію розв'язання проблематики базового підприємства, сформував фреймворк проєкту та обґрунтував своє бачення необхідної трансформації перебігу бізнес-процесів (з моделями "як було" і "як буде"), представив висновок та власні пропозиції щодо покращення поточної ситуації, окреслив перспективи таких рішень, визначив умови, перешкоди і специфіку реалізації проєкту з відповідними розрахунками, окреслив можливі витрати та ефекти для конкретного підприємства, врахував всі вимоги до виконання та оформлення згідно методичних рекомендацій до виконання індивідуального</p>



	<p>завдання ; звіт структуровано, викладено діловим, науковим або публіцистичним стилем української.</p> <p>Критерії оцінювання за конкретним індивідуальним завданням (надалі - ІЗ) наступні:</p> <p style="text-align: center;">за ІЗ №1 (max 20 балів):</p> <p>представлена контекстна модель з декомпозицією першого рівня деталізації існуючого на підприємстві перебігу бізнес-процесів (так звана модель «as is» - «як є») на підставі результатів аналізу бізнес-середовища (всього 5 балів, по 2,5 балів за кожну модель),</p> <p>представлена контекстна модель з декомпозицією першого рівня деталізації бажаного (прогнозного) стану функціонування бізнес-процесів (так звана модель «to be» - «як буде») (всього 5 балів, по 2,5 балів за кожну модель),</p> <p>проведено та надано результат аналізу вигід та витрат проєкту та оцінено показники ефективності проєкту за фактичними даними або наданими викладачем прогнозними умовними даними (10 балів).</p> <p style="text-align: center;">за ІЗ №2 (max 20 балів):</p> <p>представлена концепція проєкту підвищення операційної ефективності бізнесу у вигляді структурованої основи (фреймворку): визначення проблеми, на подолання якої спрямовано впровадження проєкту (2 бала); формулювання мети (2 бала); формулювання задач (2 бала); визначення ходу виконання робіт у вигляді графіку Ганта (4 бала); визначення учасників команди, залучених осіб, стейкхолдерів та способів комунікації і взаємодії у вигляді плану комунікації (2 бала), RACI - матриці розподілу відповідальності (2 бала), матриці стейкхолдерів (2 бала), визначення ризиків і перешкод та способів їх подолання (2 бала); представлено висновок щодо обґрунтування впливу проєкту на операційну ефективність та його перспективи (2 бала).</p>
Модульні контрольні роботи(МКР)	<p>МКР виконуються в Moodle та проводиться в години практичних занять. В разі неявки або неможливості виконання МКР з поважних причин на таке заняття допускається відкриття виконання МКР за погодженням з викладачем в інший час асинхронно.</p> <p>Кожна модульна контрольна робота включає блок тестових завдань (20 тестів на Max 20 балів. Тестові завдання являють собою тести множинного вибору з однією вірною відповіддю. Тести оцінюються за співпадінням з правильною відповіддю. Оцінюється тест наступним чином: обрана повністю правильна відповідь на тест, завдання оцінюється в 1 бал; правильна відповідь на тест відсутня, завдання оцінюється в 0 балів.</p>

Додаткові зауваження:

– студент може оскаржити отримані оцінки в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу ([Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#)) та Положенням про політику та процедури врегулювання конфліктних ситуацій ([Академічні політики : Polytechnic \(metinvest.university\)](#));

– оцінки, отримані за роботу на практичних заняттях, не можуть бути відпрацьовані або покращені, окрім процедури оскарження, оцінки за інші види поточного контролю можуть бути покращені за індивідуальною домовленістю з викладачем;

– викладач не має права знижувати оцінку за індивідуальне завдання або модульну контрольну роботу, якщо вони не були складені вчасно, однак в разі, якщо така робота була оцінена пізніше, ніж момент завершення теоретичного навчання у семестрі, то відповідна оцінка не враховується у рейтингу здобувачів освіти.

Перелік індивідуальних завдань*

№ з/п	Опис індивідуального завдання
1	Формування фреймворку проєкту (концепції проєкту): визначення умов та задач проєкту, планування етапів та бюджетування (планування ресурсів, витрат і складання проєктного бюджету); аналіз доцільності проєкту.
2	Звіт за проєктом : модель організації бізнес-процесів з врахуванням ризиків та заходів їх зниження, прогнозування основних параметрів проєкту, командування, управління комунікаціями та робота зі стейкхолдерами

*Примітка: для виконання індивідуальних завдань розроблено методичні рекомендації до їх виконання, які розміщені в системі MOODLE до курсу в теці "Навчально-методичний комплекс дисципліни (НМКД)" для кожної спеціальності і з фокусом на конкретну ОПП.

4.4. Форма підсумкового контролю. Порядок визначення підсумкової оцінки

	Варіант вивчення як обов'язкової	Варіант вивчення як вибіркової
Форма підсумкового контролю	Для варіанту обов'язкової дисципліни – письмовий екзамен за матеріалом обох модулів	Залік, тобто підсумкова оцінка вставляється як сума оцінок поточного контролю без проведення додаткових контрольних заходів
Умови допуску до підсумкового контролю	не менше 35 балів; якщо здобувачі освіти в результаті самооцінки академічного прогресу не впевнені, що набрали 35 балів за поточну успішність, складуть іспит на 85 балів і вище, то вони мають підвищити власні результати поточного контролю до прийнятного рівня	якщо сума оцінок за поточний контроль за семестр становить менше 60 балів, необхідно відпрацювати відповідні види контролю поточної успішності до звершення теоретичного навчання
Порядок визначення підсумкової оцінки	Для варіанту заліку: <ul style="list-style-type: none"> – якщо протягом семестру за результатами поточного контролю здобувач освіти набрав менше 60 балів, то під час екзаменаційної сесії йому надається змога отримати/покращити власний результат з усіх видів поточного контролю, крім активності на навчальних заняттях; – в разі, якщо протягом семестру за результатами поточного контролю або в процесі покращення власних результатів здобувач освіти набрав більше 60 балів, йому виставляється фактична сума 	



	<p>балів і оцінка «залік», в іншому випадку – «незалік».</p> <p>Для варіанту екзамену:</p> <p>– підсумкова оцінка (ПО) визначається як середнє арифметичне поточної успішності з навчальної дисципліни (О) та оцінки, отриманої під час іспиту (І). В разі, якщо оцінка, отримана на іспиті, менше 60 балів, підсумкова оцінка дорівнює оцінці іспиту:</p> $\{PO=O+I2, \text{ якщо } I \geq 60, \text{ якщо } I < 60 PO=O+I2, \text{ якщо } I \geq 60, \text{ якщо } I < 60$
Порядок проходження екзамену	<p>Екзамен складається в Moodle у визначений розкладом екзаменаційної сесії період; до складу завдань екзамену (100 балів) входять 20 тестових завдань множинного вибору з однією вірною відповіддю (по 3 бала) та 2 задачі, які передбачають обґрунтування ефективності проекту на підставі наведених розрахунків відповідних показників (перша задача - 15 балів, друга задача - 25 балів). Екзамен оцінює ступінь володіння необхідною термінологією та розуміння теоретичних та практичних підходів до управління проектами підвищення операційної ефективності за проблематикою всього курсу. На складання екзамену надається 3 спроби. Порядок оскарження екзаменаційної оцінки визначений у розділі 10 Положення про організацію освітнього процесу ((Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university)))</p>

Відповідність між прийнятими в університеті шкалами оцінки наведена в таблиці.

Бальна шкала	Рівні	Характеристика	Традиційні шкали	
			Іспит	Залік
90-100	A	Студент демонструє видатний рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни, що засвідчують його безумовну готовність до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом	Відмінно	
82-89	B	Студент виявляє вищий за середній рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях присутні незначні помилки	Добре	Залік
75-81	C	Студент виявляє середній рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях присутні деякі значущі помилки		

67-74	D	Студент виявляє задовільний рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях наявні суттєві помилки	Задовільно	
60-66	E	Наявні мінімально достатні для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом результати вивчення навчальної дисципліни		
35-59	FX	Низка запланованих результатів навчання не досягнуті. Рівень наявних результатів навчання є недостатнім для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом	Незадовільно	Незалік
0-34	F	Результати навчання відсутні або критично низькі		

Особливі підходи до визнання результатів навчання

– В разі, якщо дисципліна «Програми і проєкти підвищення операційної ефективності» є обов'язковою для здобувача освіти, і він засвоїв повністю або частково відповідні програмні результати навчання під час отримання освіти на попередніх або такому ж рівні, то кредити та оцінка з дисципліни може бути перезарахована в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу ([Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#)). Консультацію з даного питання можна отримати у викладача, куратора або гаранта освітньої програми, завідувача кафедри, за якою закріплено цю дисципліну;


– В разі, якщо здобувач освіти обрав цю дисципліну як дисципліну вільного вибору, не зважаючи на той факт, чи вивчалася вона раніше, оцінка та кредити з цієї дисципліни не перезараховуються;

– В разі, якщо здобувач освіти хотів би самостійно вивчити певні курси з проблематики забезпечення операційної ефективності та/або управління проєктами / проєктного менеджменту (наприклад, Coursera, Udemy, PMI або інших платформ, в т.ч. платформ відкритих курсів вітчизняних та/або закордонних університетів), то

1) доцільно звернутися до списку рекомендованих вебресурсів або проконсультуватися з викладачем на предмет релевантності самостійно знайденого освітнього ресурсу програмі дисципліни;

2) в разі успішності опанування такого курсу, яке підтверджується сертифікатом або іншим способом, такому здобувачу у порядку, визначеному Положенням про визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті [Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#), такі результати можуть бути зараховані замість оцінки з певного виду поточного контролю;

– В разі, якщо здобувач освіти реалізував певний вид наукової роботи (тези,




стаття, результативна участь у студентській олімпіаді тощо), то у порядку, визначеному Положенням про визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті [Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#), такі результати можуть бути зараховані замість оцінки з певного виду поточного або навіть підсумкового контролю; консультацію з питань визнання результатів неформальної та інформальної освіти можна отримати в уповноваженої особи від кафедри, яка викладає дисципліну; перелік таких осіб можна знайти за посиланням [Студентам : Polytechnic \(metinvest.university\)](#).

5 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Базові

1. Навчально-методичний комплекс дисципліни. Курс «програми і проекти підвищення операційної ефективності». Електронна система дистанційного навчання MOODLE ТОВ ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА». URL: <https://learning.mipolytech.education/mc/index.php/usr/login/login>
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute, Inc., 2021. P. 370. URL: <https://www.pmi.org>; <https://read.kortext.com/reader/epub/1075841>; [https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf) (дата звернення: 26.06.2025).
3. Настанови Інституту проєктного менеджменту України. Інститут проєктного менеджменту України : офіційний сайт. URL: <https://pmiukraine.org/about-2/> (дата звернення: 28.06.2025).
4. Настанови Інституту проєктного менеджменту США ([Project Management Institute \(PMI\)](#)) : офіційний сайт. URL: <https://www.pmi.org> (дата звернення: 26.06.2025).
5. Стандарти та настанови з управління проєктами (проєктного менеджменту) PMI : Бібліотека Project Management world library (проєктного менеджменту) URL: <https://pmworldlibrary.net> (дата звернення: 26.06.2025).
6. Словник термінів з управління проєктами PMI. Версія 3.2 від 02.2021. Project Management Institute; переклад англomовної публікації з дозволу PMI під керівництвом Голови Комітету PfMP, PMP Анатолія Савіна. с.25. URL: <https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2021/02/PMILexicon3.2.pdf> (дата звернення: 26.06.2025).
7. Проєктний менеджмент : методичні рекомендації для самостійної роботи в MS Project (базовий функціонал) здобувачів вищої освіти за освітньо-професійною програмою другого (магістерського) рівня спеціальностей, за якими передбачено в індивідуальних планах навчання вивчення дисципліни «Проєктний менеджмент» / уклад. О. В. Латишева. Запоріжжя : ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2024. 335 с. URL: <https://dSPACE.mipolytech.education/handle/mip/718> (дата звернення: 26.06.2025).
8. Проєктний менеджмент : навчально-практичний посібник з дисципліни / уклад. О. В. Латишева. Запоріжжя : ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2025. 266 с URL:..



<https://dspace.mipolytech.education/collections/bac8d83a-ff42-4792-9831-3bc6ac10b438/search?f.author=Латишева,%20О.%20В.,equals&spc.page=1> (дата звернення: 26.06.2025).

9. Проектний менеджмент : словник термінів з управління проектами / уклад.: Н. В. Рагуліна, О. В. Латишева. Запоріжжя : ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2024. 30 с. URL: <https://dspace.mipolytech.education/handle/mip/1994> (дата звернення: 26.06.2025).

Додаткові

10. Latysheva O., Rovenska V., Smyrnova I., Tripak M., Tepluk M. Ensuring the operational efficiency of mining and metallurgical enterprises on the basis of sustainable development. *Науковий вісник НГУ*. 2024. №6. С. 200-206. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-6/200>
11. Latysheva O., Chupryna Yu. Economic and mathematical modeling in budgeting. *Economic Herald of the Donbas*. №4 (74), 2023 С. 32-36. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-4\(74\)-32-36](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-4(74)-32-36)
12. Блага Н. В. Управління проектами: навч. пос. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
13. Еколого-економічний аналіз інвестиційних проектів : методичні вказівки до виконання розрахункової роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економіка довкілля і природних ресурсів» всіх форм навчання / уклад.: Н. Т. Шадура-Никипорець, О. В. Мініна. Чернігів : НУЧП, 2021. 20 с. URL: <https://ir2.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/40b27d33-f31e-4983-aab3-7c952fed1e2b/content> (дата звернення: 26.06.2025).
14. Еколого-економічний аналіз інвестиційних проектів. Тексти лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економіка довкілля і природних ресурсів» всіх форм навчання / уклад.: Н. Т. Шадура-Никипорець, О. В. Мініна. Чернігів : НУЧП, 2021. 123 с. URL: <https://ir2.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/33c0ceb3-deba-423e-9338-ccf980fae0b5/content> (дата звернення: 26.06.2025).
15. Латишева О. В., Чуприна Ю. В. Особливості оцінки ефективності операційних покращень. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 67-76. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).67-76](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).67-76) (дата звернення: 26.06.2025).
16. Латишева О. В. Дослідження потенціалу забезпечення конкурентоспроможності та перспектив сталого розвитку гірничо-металургійних компаній України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» (Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 05-06 червня 2025 року)*. Одеса, 2025. С.131-134. URL: [УДК 535.241.13](https://doi.org/10.30525/978-9934-26-506-8-215) (дата звернення: 16.05.2025).
17. Латишева О. В. Перешкоди впровадження ESG - програм та проектів сталого розвитку в Україні та світі. *Міжнародна науково-технічна конференція «MININGMETALTECH 2024 – Гірничо-металургійний комплекс: інтеграція бізнесу, технологій та освіти» (28–29 листопада 2024 року)*. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2024. Vol. 2. С. 306-309, DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-506-8-215>.

18. Латишева О. В. Сучасний інструментарій проєктного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проєктів та програм сталого розвитку промислового комплексу України. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 63-68. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-63-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-63-68)
19. Латишева О. В., Підгора Є. О., Касьянюк С. В., Неронова Л. О. Сучасний інструментарій моделювання, планування та регулювання заходів реалізації стратегії екологічно спрямованого інвестиційного розвитку підприємств країни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №1. № 1 (67). С. 76-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-76-84](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-76-84)
20. Латишева О. В., Рачок А. І. Використання інструментарію проєктного аналізу та моделювання бізнес-процесів для управління проєктами на підприємствах. *Науковий журнал "Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління"*. 2019. Том 30 (69), № 3. С. 185-191.
21. Латишева О. В., Смирнова І. І., Антонова В. І. Проблеми оцінювання соціальних та еколого-орієнтованих бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2020. Вип. № 30. С. 110-115 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/30_2020ua/23.pdf
22. Поважний О. С., Латишева О. В., Мойсеєнко К. Є., Чуприна Ю. В. Особливості управління проєктними витратами. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 4-10. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2023/01/01-Povazhnyi.pdf>
23. Поважний О. С., Шкрабак І. В., Латишева О. В., Управління змінами в проєктах підвищення операційної ефективності гірничо-металургійних компаній. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. №2 (128). С. 37-44. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2023/2_2023/7.pdf
24. Рекова Н. Ю., Латишева О. В., Мойсеєнко К. Є. Програми та проєкти підвищення операційної ефективності: умови, складові та переваги впровадження. *Ефективна економіка*. 2023. №5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.11>
25. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті «performance management». *Економіка та суспільство: електронний журнал*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-10>
26. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Групова динаміка та методи управління креативними та проєктними командами в ІТ сфері. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 32-40. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/29>(дата звернення: 17.07.2025).
27. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Інструментарій забезпечення процедури ініціації та реалізації проєктів підвищення операційної ефективності на підприємствах промислового комплексу України. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 03 (08). С. 45-51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-6>
28. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Інструменти підвищення операційної ефективності в контексті business performance management. *Трансформаційна економіка*. 2024. №1. С. 48-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-9>

29. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Операційна ефективність українських підприємств: напрями забезпечення, перешкоди та можливості підвищення. *Інклюзивна економіка*. 2024. №2 (04). С. 37-41. URL: https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/120 (дата звернення: 26.06.2025).
30. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. *Вісник ПДТУ*. 2023. № 1 (38). С. 12-20. URL: http://journals.uran.ua/ves_pstu/issue/view/16328 (дата звернення: 26.06.2025).
31. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеології performance management. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №26. С. 84-89, DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287412>
32. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Розвиток навичок «soft skills» в контексті «performance management skills». *Вісник Національного авіаційного університету «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2023. № 2 (91). С. 75-85. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/2_91_2023_ukr/12.pdf
33. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. Суми : Сумський держуніверситет, 2020. 76 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79584> (дата звернення: 26.06.2025).
34. Управління проєктами. Лабораторний практикум : навч. посібник для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 126 Інформаційні системи та технології / укладач: Б. Я. Корнієнко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. с. 68. URL: <https://ela.kpi.ua/items/b2a19427-d5c0-4c57-bfe6-447c2e0c93de> (дата звернення: 26.06.2025).
35. Фаньо Д. М., Латишева О. В. Проєкти підвищення операційної ефективності українських підприємств гірничо-металургійного комплексу як запорука сталого розвитку бізнесу (на прикладі Приватного акціонерного товариства "Інгuleцький гірничо-збагачувальний комбінат"). *Науковий Журнал Метінвест Політехніки. Серія: Технічні науки*. 2025. № 3. С. 223-235, DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2080/2025-3-30>
36. Чумаченко І. В., Косенко Н. В. Методологія управління проєктами та програмами : слайд-конспект лекцій для студентів магістратури всіх форм навчання за спеціальностями 073 – Менеджмент і 122 – Комп'ютерні науки освітньої програми «Управління проєктами». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 140 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/55384/1/2019%20печ.%20139_Л.pdf (дата звернення: 26.06.2025).
37. Шевченко Н. Ю., Мойсеєнко К. Є., Латишева О. В. Діагностика та моделювання бізнес-процесів підприємства як обов'язковий компонент проєкту підвищення операційної ефективності. *Вісник економічної науки України*. 2023. №1. С. 60-76. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2023/2023-1/06-Shevchenko.pdf> (дата звернення: 26.06.2025).
38. Шкрабак І. В., Латишева О. В., Шевченко Н. Ю. Управління матеріальними ресурсами в бізнес - процесах гірничо-металургійних компаній на засадах Performance Management. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. Випуск 3 (69). С. 66-73. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-66-73](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-66-73)

Web-ресурси


39. Інститут проектного менеджменту України : офіційний сайт. URL: <https://pmiukraine.org/about-2/> (дата звернення: 26.08.2025).
40. Інститут проектного менеджменту США (Project Management Institute (PMI) : офіційний сайт. URL: <https://www.pmi.org> (дата звернення: 26.08.2025).
41. PM world library : офіційний сайт. URL: <https://pmworldlibrary.net> (дата звернення: 26.08.2025).
42. Українська асоціація управління проектами : веб-сайт. URL: <http://www.upma.kiev.ua> (дата звернення: 26.08.2025).
43. Тематичні напрями: «Project management», «Operational Efficiency», «operational management» : Research4Life : веб-сайт. URL: <https://www.research4life.org/> (дата звернення: 26.08.2025).
44. Тематичні напрями: «Project management», «Operational Efficiency», «operational management» : Kortext : веб-сайт. URL: <https://read.kortext.com/inventory/search> (дата звернення: 26.08.2025).
45. Бібліотека ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» : фахові періодичні видання відкритого доступу (за спеціальностями) : вебсайт. URL: <https://metinvest.university/page/fakhovi-periodichni-vydanniavidkrytoho-dostupu> (дата звернення: 26.08.2025).
46. Управління проектами: від ідеї до завершення : Prometheus : веб-сайт. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/project-management> (дата звернення: 26.08.2025).
47. Управління проектами : ВУМ online» : веб-сайт. URL: <https://vumonline.ua/> (дата звернення: 26.08.2025).
48. Вступ до проектів соціальних інновацій – від ідеї до сталого рішення : ВУМ online : веб-сайт. URL: <https://vumonline.ua/course/social-innovation-projects> (дата звернення: 26.08.2025).
49. Стратегічне маркетингове управління бізнес- і соціальними проектами : ВУМ online : веб-сайт. URL: <https://vumonline.ua/course/strategic-marketingmanagement> (дата звернення: 26.08.2025).
50. Міжнародна бізнес-школа Laba : веб-сайт. URL: <https://laba.ua/> (дата звернення: 26.08.2025).
51. Методології управління проектами, або Що таке Waterfall, Agile та Scrum : "De Visu" : веб-сайт. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/metodologii-upravlinnyaproktami-abo-shcho-take-waterfall-agile-ta-scrum> (дата звернення: 26.08.2025).
52. Аналітика : GMK Center : веб-сайт. URL: <https://gmk.center/ua/analitycs/> (дата звернення: 26.08.2025).
53. Металургія : Міжнародний портал з енергозбереження : веб-сайт. URL: <https://patriot-nrg.com/galuzi/metalurgiya> (дата звернення: 26.08.2025).
54. Проекти енергозбереження : Міжнародний портал з енергозбереження : вебсайт. URL: <https://patriot-nrg.com/informaciyna-baza/proekty-zenergozberezhennya> (дата звернення: 26.08.2025).
55. Впровадження технологічних процесів у сталеплавильному виробництві на принципах Індустрії 4.0: проекти та програми. Науковий журнал для менеджерів природоохоронної діяльності «ECOBUSINESS. Екологія підприємства». URL: <https://ecolog-ua.com> (дата звернення: 26.08.2025).
56. Соціальні звіти : METINVEST : веб-сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua/responsibility/socialreports> (дата звернення: 26.08.2025).

57. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України : вебсайт. URL: <https://mspu.gov.ua/> (дата звернення: 26.08.2025).
58. Законодавча база : Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України : веб-сайт. URL: <https://mspu.gov.ua/zakonodavchabaza> (дата звернення: 26.08.2025).
59. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 26.08.2025).
60. Міністерство фінансів України : веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 26.08.2025).
61. Міністерство економіки України : веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 26.08.2025).
62. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України : веб-сайт. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 26.08.2025).
63. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 24.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 26.08.2025).
64. Положення про академічну доброчесність здобувачів вищої освіти та працівників ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» : МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА : веб-сайт. URL: <https://metinvest.university/data/file/c1/c9/c1c998364cec4bdbb42478109c72e17c.pdf> (дата звернення: 26.08.2025).
65. РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо запобігання академічному плагіату та його виявлення в наукових роботах (авторефератах, дисертаціях, монографіях, наукових доповідях, статтях тощо) : лист МОН України від 15.08.2018 р. №1/11-8681. URL: <https://metinvest.university/data/file/6e/e6/6ee695d4571a43359e7c5db85d0df837.pdf> (дата звернення: 26.08.2025).
66. Правила цитування та посилання на використані літературні джерела. *Studopedia.org*. URL: <https://studopedia.org/2-31712.html> (дата звернення: 11.01.2025).
67. ДСТУ 3008-2015. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання. [На заміну ДСТУ 3008-95 ; чинний від 2017-07-01]. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 31 с. URL: http://www.knmu.kharkov.ua/attachments/3659_3008-2015.PDF (дата звернення: 26.08.2025).
68. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Чинний від 2016-07-01. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.

6 АКАДЕМІЧНІ ПОЛІТИКИ

Як член спільноти Технічного університету «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» Ви маєте дотримуватися певних стандартів та академічної політики:

- **Академічна недоброчесність** вигляді академічного плагіату; фабрикації; фальсифікації; списування обману; хабарництва; необ'єктивного оцінювання; надання здобувачам освіти під час проходження ними оцінювання результатів навчання допомоги чи створення перешкод, не передбачених умовами та/або процедурами проходження такого оцінювання; впливу у будь-якій формі (прохання, умовляння, вказівка, погроза, примушування тощо) на педагогічного (науково-педагогічного) працівника з метою здійснення ним необ'єктивного оцінювання результатів навчання – прямо заборонено (докладніше про це – у Положенні про академічну доброчесність здобувачів вищої освіти та науково-



педагогічних працівників ТОВ ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»); і в разі виявлення – **відповідний захід контролю (контрольну точку) буде оцінено в 0 балів за з наступним повідомленням декану факультету та голові комісії з академічної доброчесності Університету.**

- В разі випадку надання здобувачам освіти під час проходження ними оцінювання результатів навчання допомоги чи створення перешкод, не передбачених умовами та/або процедурами проходження такого оцінювання; впливу у будь-якій формі (прохання, умовляння, вказівка, погроза, примушування тощо) на педагогічного (науково-педагогічного) працівника з метою здійснення ним необ'єктивного оцінювання результатів навчання студент може оскаржити процедури оцінювання за процедурами, передбаченими Положенням про організацію освітнього процесу.

- Матеріали в рамках курсу, захищені авторським правом, можуть бути використані лише тільки здобувачами освіти, яким призначено даний курс і для цілей, пов'язаних з цим курсом і не можуть поширюватися.

- Спілкування з однокурсниками та викладачем має бути професійним та ввічливим.

- Очікується, що Ви перевірятимете всі Ваші письмові повідомлення, включаючи поштові повідомлення та повідомлення у MS Teams на коректність змісту та мови.

- Використання ШІ не заборонене, разом з тим, воно має здійснюватися відповідально і з урахуванням «живих» політик щодо використання ШІ в Університеті: студент відповідає за повноту, вірогідність інформації, яка була згенерована/знайдена з використанням великих мовних моделей, здатний ідентифікувати у відповіді, яка частина інформації отримана з використанням технологій ШІ, а що є його власним здобутком/позицією.

- Університет прагне підтримувати середовище, вільне від дискримінації або дискримінаційних домагань, спрямованих на будь-яку людину або групу в межах своєї спільноти - здобувачів освіти, співробітників або відвідувачів.

Докладніше про академічні політики стосовно етичності поведінки, академічної доброчесності та протидію булінгу можна дізнатися за посиланням: [Академічні політики - Polytechnic \(metinvest.university\)](https://metinvest.university)