1

Форма 3

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Кафедра **Цифрові технології в бізнесі та економіці**
(найменування кафедри, яка відповідає за дисципліну)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Декан ФБТЕ
Олена ВАСИЛЬЄВА

«27» 03 2026 року

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОК8 Цифровізація управління підприємством
(шифр за відповідною освітньою програмою та назва навчальної дисципліни)

освітня програма (спеціалізація) «Управління персоналом»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

спеціальність D3 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

галузь знань D Бізнес, адміністрування та право
(код і найменування галузі)

ступінь вищої освіти Магістр
(назва ступеня вищої освіти)

2026 рік

2

програма з дисципліни Цифровізація управління підприємством
(назва навчальної дисципліни)

спеціальності D3 Менеджмент,
(код і найменування спеціальності)

освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом
(назва освітньої програми (спеціалізації))

Розробник (и):
доцент Олексій ГНЄЗДОВСЬКИЙ, доктор філософії (PhD) з комп'ютерних наук
(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Програма погоджена:

Завідувач кафедри
на якій виконується освітній компонент Андрій СОКОЛОВ
25. 08 2026

Схвалено науково-методичною комісією факультету Бізнес-технологій та економіки
(найменування факультету)

Протокол від «27» серпня 2026 року № 1

Голова науково-методичної комісії Олена ВАСИЛЬЄВА
(і'мя прізвище)
27. 08 2026

1. Опис навчальної дисципліни

Загальна характеристика

Обов'язковий освітній компонент	
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський) рівень
Ступінь вищої освіти	Магістр
Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D3 Менеджмент
Обмеження щодо форм навчання	Без обмежень

Найменування показників	Характеристика навчальної дисципліни	
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів	3	
Модулів	2	-
Змістових модулів	2	-
Семестр	2	2
Загальна кількість годин	90	
з них аудиторних:	32	8
лекції *практичні* *лабораторні* *семінарські*	16 16	4 4
з них самостійної роботи:	58	82
Занять на тиждень	2	8
Індивідуальні завдання	-	
Форма контролю	залік	
Курсова робота (проєкт) (*загальний обсяг*)	-	

2. Мета навчальної дисципліни

Метою вивчення дисципліни є формування у магістрів цілісної системи теоретичних знань та практичних навичок щодо розробки та впровадження стратегій цифровізації, застосування сучасного цифрового інструментарію для аналізу, моделювання та оптимізації управлінських процесів на підприємстві.

3. Завдання вивчення дисципліни

Методичні – викласти теоретичні основи та методологічні особливості застосування системного підходу до вивчення процесів цифрової трансформації та управління підприємством, необхідних для розв'язування прикладних управлінських задач.

Пізнавальні – викласти основні поняття, положення та ключові моделі цифровізації бізнесу (цифрові стратегії, Roadmap, бізнес-моделі); ознайомити із застосуванням сучасних цифрових інструментів (Power BI, BPMN, ШІ) та технологій управління змінами у практичних задачах.

Практичні – навчити аналізувати рівень цифрової зрілості та бізнес-процеси підприємства, розробляти елементи цифрової стратегії (Roadmap) та використовувати сучасний цифровий інструментарій (Power BI, BPMN) при вирішенні прикладних задач професійної діяльності.

4. Пререквізіти і постреквізіти навчальної дисципліни

Пререквізити: Передумовами для вивчення дисципліни є виконання вимог для вступу на другий (магістерський) рівень вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент» (позитивні результати ЄВІ та ЄФВВ), а також знання та навички, набуті під час вивчення обов'язкової компоненти ОК1 «Ділові комунікації англійською мовою». Знання англійської мови сприяє опрацюванню сучасних професійних і наукових джерел, цифрових інструментів, програмних продуктів та інформаційних ресурсів, що використовуються у сфері цифровізації управління підприємством.

Постреквізити: Компетентності, здобуті під час вивчення дисципліни «Цифровізація управління підприємством», є основою для подальшого опанування ОК11 «Переддипломна практика», проведення науково-дослідної роботи та підготовки ОК12 «Кваліфікаційна робота». Набуті компетентності застосовуються для використання цифрових моделей та інструментів, методів аналізу даних, сучасних інформаційних технологій і підходів до стратегічного планування та прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки.

5. Характеристика навчальної дисципліни

Загальні компетентності:

ЗК 2 Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК 3 Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК 7 Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Фахові компетентності:

СК 2 Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.
СК 7 Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.
СК 9 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
СК 10 Здатність до управління організацією та її розвитком.
СК 12 Здатність до побудови сучасної моделі управління персоналом з безперервним циклом розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Очікувані програмні результати навчання:
ПРН2 Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.
ПРН3 Проєктувати ефективні системи управління організаціями.
ПРН8 Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.
ПРН13 Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).
ПРН14 Вміти розробляти та впроваджувати програми і плани цифровізації управління персоналом, формувати та розвивати цифрові компетентності персоналу, зокрема застосовувати технології штучного інтелекту для розвитку людського капіталу.

6. Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1: Основи цифрової стратегії та управління

Тема 1. Вступ до цифрової трансформації підприємств.
Сутність та ключові поняття цифрової трансформації (ЦТ). Відмінності між поняттями: оцифрування (digitization), діджиталізація (digitalization) та цифрова трансформація. Драйвери, бар'єри та ключові етапи ЦТ. Вплив трансформації на бізнес-моделі, операційні процеси та конкурентоспроможність підприємства.

Тема 2. Цифрові моделі бізнесу.
Поняття цифрової бізнес-моделі та її ключові відмінності від традиційних підходів. Роль цифрових технологій у формуванні нової пропозиції цінності, каналів взаємодії та потоків доходів. Класифікація та огляд поширених моделей: платформні (Platform), на основі підписки (Subscription), «Freemium», e-commerce та моделі, керовані даними (Data-Driven). Аналіз прикладів успішних цифрових бізнес-моделей та їхня роль у підриві (disruption) традиційних ринків.

Тема 3. Цифрові інструменти стратегічного управління.
Огляд програмних рішень та хмарних платформ, що використовуються для підтримки циклу стратегічного управління. Перехід від статичних документів (SWOT-аналіз у Word) до динамічних інструментів. Розгляд платформ для спільної роботи (Miro, Lucidchart) при розробці стратегічних карт (Roadmap), Business Model Canvas та візуалізації стратегії (Balanced Scorecard, OKR-

системи). Роль цих інструментів у моніторингу реалізації стратегії та забезпеченні гнучкості в управлінні.

Тема 4. Цифровізація функцій управління.
Аналіз впливу цифрових технологій на трансформацію ключових функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю. Розгляд того, як традиційні ручні процеси замінюються або доповнюються цифровими інструментами. Приклади цифровізації: перехід до автоматизованого планування ресурсів (ERP), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), цифровий HR-менеджмент (HRM-системи) та використання систем бізнес-аналітики (BI) для контролю показників у реальному часі..

Змістовний модуль 2: Технологічна реалізація та керування змінами.
Тема 5. Системи підтримки прийняття рішень (DSS).
Поняття Систем підтримки прийняття рішень (DSS) як класу комп'ютерних систем, що допомагають керівникам у процесі прийняття складних, напівструктурованих управлінських рішень. Їхня основна мета — надання аналітики та моделювання, а не повна автоматизація рішення. Розгляд ключових компонентів DSS: база даних, база моделей (аналітичні, статистичні, "what-if" сценарії) та інтерактивний користувацький інтерфейс. Роль DSS у оцінці альтернатив та наданні data-driven інсайтів для менеджменту.

Тема 6. Штучний інтелект у управлінні: від автоматизації до стратегічних рішень.
Еволюція застосування штучного інтелекту (ШІ) в бізнесі. Розгляд рівнів ШІ: від роботизованої автоматизації процесів (RPA) та машинного навчання (ML) для оптимізації операцій до використання генеративного ШІ (GenAI) та предиктивної аналітики. Як ШІ трансформує прийняття рішень: автоматизація тактичних рішень та підтримка складних стратегічних рішень.

Тема 7. Цифрові платформи та інтеграція систем.
Поняття цифрової платформи як бізнес-моделі. Розгляд ключової проблеми сучасних підприємств — наявності багатьох "клаптикових" систем (CRM, ERP, HRM, SCM), які не взаємодіють між собою. Важливість системної інтеграції для забезпечення наскрізного потоку даних, автоматизації бізнес-процесів та формування єдиного інформаційного середовища. Роль API (інтерфейсів прикладного програмування) як основного інструменту для "зшивання" різноманітних програмних продуктів та платформ.

Тема 8. Управління змінами в умовах цифровізації.
Цифрова трансформація — це управлінська, а не технологічна задача. Розгляд "Change Management" (управління змінами) як структурованого підходу для переводу організації зі стану А в стан Б. Фокус на людському аспекті змін: подолання опору персоналу, важливість комунікації, лідерства та навчання. Огляд класичних моделей управління змінами та їхня адаптація до швидких, ітеративних змін, притаманних цифровізації.

7. Орієнтовний розподіл навчального часу

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		лк	пр	лаб	інд	с.р.		лк	пр	лаб	інд	с.р.
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*
МОДУЛЬ 1												
Змістовий модуль 1: Основи цифрової стратегії та управління												
Тема 1. Вступ до цифрової трансформації підприємств.	10	2		2		6	11	1				10
Тема 2. Цифрові моделі бізнесу	12	2		2		8	11	1				10
Тема 3. Цифрові інструменти стратегічного управління	12	2		2		8	11			1		10
Тема 4. Цифровізація функцій управління	11	2		2		7	12			1		11
Разом за змістовим модулем 1	45	8		8		29	45	2		2		41
МОДУЛЬ 2												
Змістовний модуль 2: Технологічна реалізація та керування змінами												
Тема 5. Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	12	2		2		8	11					11
Тема 6. Штучний інтелект у управлінні: від автоматизації до стратегічних рішень	12	2		2		8	11	1		1		9
Тема 7. Цифрові платформи та інтеграція систем	10	2		2		6	11	1		1		9
Тема 8. Управління змінами в умовах цифровізації	11	2		2		7	12					12
Разом за змістовим модулем 2	45	8		8		29	45	2		2		41
Усього годин	90	16		16		58	90	4		4		82

8. Види навчальних занять та їх орієнтовний зміст

№ з/п	Тема	Вид занять	Орієнтовний зміст
1	Аналіз рівня цифрової зрілості підприємства	Лабораторна робота	Проведення аудиту (самооцінки) обраного підприємства (або кейс-стаді) за однією з моделей цифрової зрілості (напр., Gartner, CMMI). Визначення поточного рівня та ідентифікація "цифрових розривів".
2	Розробка Roadmap цифрової трансформації підприємства	Лабораторна робота	На основі аналізу з ЛР№1, студенти визначають стратегічні пріоритети та ключові проєкти/ініціативи. Побудова візуальної "дорожньої карти" (Roadmap) у Miro/Lucidchart з етапами та термінами на 1-3 роки.
3	Розробка цифрової стратегії підприємства: від аналізу до Roadmap	Лабораторна робота	Застосування інструментів стратегічного аналізу (SWOT/PESTLE). Розробка *Digital Strategy Canvas* (або аналогу) для обґрунтування вибору технологій, ціннісної пропозиції та ключових ресурсів.
4	Аналіз даних у Power BI	Лабораторна робота	На основі наданого набору даних (dataset), студенти виконують підключення та трансформацію даних (ETL). Побудова інтерактивного дашборду з ключовими показниками (KPI) та візуалізаціями.
5	Моделювання бізнес-процесу за допомогою BPMN	Лабораторна робота	Опис текстового кейсу (напр., "процес обробки замовлення") у вигляді формалізованої діаграми. Моделювання процесу "as-is" (як є) в нотації BPMN 2.0 з використанням відповідного ПЗ (напр., Bizagi, Lucidchart).
6	Використання генеративного TTTT для підготовки управлінських рішень	Лабораторна робота	Формулювання складного управлінського запиту (промпту) до моделі GenAI для вирішення кейс-стаді. Аналіз та критична оцінка отриманих варіантів рішень. Підготовка аналітичного звіту на основі згенерованих даних.
7	Симуляція процесу управління змінами (Change Management)	Лабораторна робота	Розробка плану впровадження цифрового інструменту (напр., CRM) на основі однієї з моделей (напр., 8 кроків Коттера, ADKAR). Акцент на подоланні опору персоналу, комунікаціях та навчанні.
8	Фінальний проєкт: «Цифровий план трансформації підприємства»	Лабораторна робота	Комплексна робота, що об'єднує результати попередніх ЛР. Студент формує єдиний документ: 1) Аудит зрілості, 2) Детальний Roadmap, 3) Пропозиції з оптимізації процесів, 4) План управління змінами.

9. Форми та методи контроля

Форми контролю: поточний, проміжний та підсумковий.

Методи контролю: перевірка лабораторних робіт, захист лабораторних робіт, самоконтроль, тестування.

10.Критерії оцінювання результатів навчання

Система оцінювання.

Результати навчання здобувача (підсумковий результат) оцінюються за двобальною шкалою (зараховано – не зараховано).

Для здобувачів денної та заочної форм навчання, отримання оцінки «зараховано» передбачає отримання позитивних оцінок за всіма визначеними силабусом (програмою освітнього компонента) обов’язковими видами поточного та проміжного контролю. Для забезпечення вимірюваності

критеріїв оцінювання поточного та проміжного контролю застосовується бальна шкала. Позитивною оцінкою з кожного обов'язкового виду поточного та проміжного контролю є результат не менший за 70% від максимальної кількості балів за відповідний вид контролю.

Навчальний семестр складається з двох модулів.

Обов'язкові види робіт, що підлягають оцінюванню:

Поточний контроль:

Виконання лабораторних робіт за темами:

Тема 1: Лабораторна робота №1 – Аналіз рівня цифрової

Тема 2: Лабораторна робота №2 – Розробка Roadmap

Тема 3: Лабораторна робота №3 – Digital Strategy Canvas

Тема 4: Лабораторна робота №4 – Аналіз даних у Power BI / Looker Studio

Тема 5: Лабораторна робота №5 – Моделювання процесів за BPMN

Тема 6: Лабораторна робота №6 – Використання генеративного ШІ

Тема 7: Лабораторна робота №7 – Управління змінами (Change Management)

Тема 8: Лабораторна робота №8 – Фінальний проєкт: Цифровий план трансформації підприємства

Кожна лабораторна робота оцінюється максимально в 10 балів.

Проміжний контроль:

Тестування за першим модулем (теми 1–4) – 10 балів

Тестування за другим модулем (теми 5–8) – 10 балів

Критерії оцінювання лабораторних робіт.

Бали	Критерії
0–2	Завдання не виконане, виконане частково або з грубими помилками. Відсутні основні елементи. Інструменти не використовуються або використані неправильно. Ознаки плагіату чи повної генерації ШІ без аналізу.
3–4	Завдання виконане фрагментарно. Містить суттєві недоліки: пропущені елементи, неточності, слабкий аналіз. Є спроба використання інструментів, але з помилками. Логіка подання порушена. Деякі фактичні або методичні помилки.
5–6	Завдання виконане повністю, але з мінімальними помилками або слабким поясненням. Інструменти використано коректно, але аналіз поверхневий. Відповіді логічні, але недостатньо обґрунтовані. Дотримано базові вимоги до оформлення.
7–8	Завдання виконане правильно, з чіткою структурою та логікою. Використано відповідні цифрові інструменти (Power BI, Miro, draw.io тощо). Аналіз повний, містить власні висновки. Незначні неточності, що не впливають на загальний результат. Дотримано всі вимоги до оформлення.
9–10	Завдання виконане ідеально. Повне розуміння теми, креативний підхід, глибокий аналіз. Коректне та цільове використання інструментів. Аргументовані висновки, рефлексія, врахування обмежень/ризиків. Дотримано всі вимоги до оформлення, прояв академічної доброчесності. Можливі елементи інноваційного мислення (наприклад, пропозиція покращення системи).

11.Політика курсу

Під час навчання студенти зобов'язані дотримуватися академічної доброчесності:

- самостійно виконувати навчальні завдання, завдання поточного та підсумкового контролю;
- дотримуватися норм законодавства про авторське право;
- приймати активну участь у навчальному процесі;
- не запізнюватися на заняття, не пропускати заняття без поважних причин;
- самостійно і своєчасно вивчати матеріал пропущеного заняття;
- давати достовірну інформацію про результати власної навчальної діяльності.
- бути терпимим і доброзичливим до однокурсників та викладачів.

12.Методичне забезпечення

1. Електронний курс «Цифровізація управління підприємством» на освітній платформі Система дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка». URL: https: //moodle.zp .edu.ua/course/view.php?id=8706

13. Перелік навчальної, наукової та довідкової літератури

1. Бабій Т. П. Digital Strategy Canvas: методологія стратегічного планування в умовах цифровізації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2021. № 965. С. 45-52.
2. Ковальчук А. М. Управління цифровою трансформацією підприємства. Львів : Вид-во ЛНУ ім. Ів. Франка, 2022. 240 с.
3. Савченко О. В., Бондаренко І. М. Цифрова трансформація бізнесу: стратегія, моделі, інструменти. Київ : Центр навч. літ., 2023. 286 с.
4. Ткачук О. В., Петренко Д. С. Аналітика даних у прийнятті управлінських рішень. Київ : Київ. ун-т, 2024. 210 с.
5. Iansiti M., Lakhani K. R. Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World. Harvard Business Press, 2020. 304 p.

14.Рекомендовані інформаційні джерела

1.Платформи бізнес-аналітики (BI):

Microsoft Power BI - Офіційний сайт, документація та навчальні матеріали для інструменту, що використовується в ЛР №4.

Google Looker Studio - Офіційний сайт та довідковий центр. Інструменти для стратегічного моделювання та візуалізації:

Miro - Онлайн-дошка для спільної роботи, ідеально підходить для створення Roadmap (ЛР №2, №3) та Digital Strategy Canvas.

Lucidchart - Платформа для візуалізації (включно з BPMN), яка використовується для моделювання процесів (ЛР №5) та стратегічних карт.

2. Наукові публікації та бази даних:

Harvard Business Review (HBR) - Провідний світовий ресурс зі статей про менеджмент, стратегію та цифрову трансформацію (містить матеріали, дотичні до джерел, як-от Competing in the Age of AI).

3. Ресурси з управління процесами та змінами:

Object Management Group (OMG) / BPMN - Офіційний сайт стандарту BPMN, що є основою для ЛР №5.

Prosci - Провідний ресурс з управління змінами, включаючи методологію ADKAR, що є релевантною для ЛР №7.

Python Ukraine Community. Документація та посібники з аналізу даних на Python. URL: https://python.com.ua/how-to-start.

Міністерство цифрової трансформації України. Єдиний державний веб-портал відкритих даних.

URL: https://data.gov.ua/.://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/15627 .