(Ф 03.02 – 110)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
Факультет транспорту та логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. декана ФТЛ
_____ Дмитро ШЕВЧУК
«05» 02 2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Декан ФМФМ
_____ Максим ЖИТАР
«10» 02 2026 р.

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни
«Стратегічне управління ланцюгами постачання»

Освітньо-професійні програми: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
«Логістика»
«Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання»
Галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право»
Спеціальність: D3 «Менеджмент»

Форма навчання	Семестр	Усього (годин/кредитів ECTS)	Лекції	Практ. заняття	СРС	ДЗ / РГР /К.р.	КР / КПр	Форма сем. контролю
Денна	1	120/4,0	16	16	88	1 ДЗ – 1 с.	-	Екзамен – 1 с
Заочна	1	120/4,0	6	6	108	1 К.р. – 1 с.	-	Екзамен – 1 с

Індекси: НМ-6-D3-1/24-2.1.2, НМ-6-D3-2/24-2.1.2, НМ-6-D3-3/24-2.1.2, НМ-6-D3-4/24-2.1.2
Індекси: НМ-6-073-1з/24-2.1.2, НМ-6-073-4з/24-2.1.2.

20.02.26

Робочу програму навчальної дисципліни «Стратегічне управління ланцюгами постачання» розроблено на основі освітньо-професійних програм: «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Логістика», «Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання», навчальних планів НМ-6-D3-1/24, НМ-6-ОЗ-1з/24, НМ-6-D3-2/24, НМ-6-D3-3/24, НМ-6-D3-4/24, НМ-6-ОЗ-4з/24 та робочих навчальних планів № РМ-6-D3-1/25, № РМ-6-ОЗ-1з/25, № РМ-6-D3-2/25, № РМ-6-D3-3/25, № РМ-6-D3-4/25, № РМ-6-ОЗ-4з/25 підготовки здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю D3 «Менеджмент» та відповідних нормативних документів.

Робочу програму розробила:
професор кафедри логістики, д.е.н., професор _____ Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

Робочу програму обговорено та схвалено на засіданні випускової кафедри освітньо-професійних програм «Логістика», «Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання» спеціальності D3 «Менеджмент» – кафедри логістики, протокол № 1 від 13.01.2026 р.

Гарант освітньо-професійної програми
«Логістика» _____ Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

Гарант освітньо-професійної програми
«Глобальна логістика та управління
ланцюгами постачання» _____ Сергій ГРИЦЕНКО

Завідувачка кафедри логістики _____ Яна КОРНІЙКО

Робочу програму обговорено та схвалено на засіданні випускової кафедри освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», спеціальності D3 «Менеджмент» – кафедри менеджменту, протокол № 2 від 02.02.2026 р.

Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій та адміністрування
(за видами економічної діяльності) _____ Ірина ГРАЩЕНКО

Гарант освітньо-професійної програми
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» _____ Валентина НОВАК

Завідувачка кафедри менеджменту _____ Оксана КИРИЛЕНКО

Робочу програму обговорено та схвалено на засіданні науково-методично-редакційної ради факультету транспорту та логістики, протокол № 5 від 05.02.2026 р.

Голова НМРР _____ Наталя МЄДВЄДЄВА

Рівень документа – 3б
Плановий термін між ревізіями – 1 рік
Врахований примірник

ЗМІСТ

ВСТУП 4

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА 4

1.1. Місце, мета, завдання навчальної дисципліни 4

1.2. Результати навчання, які дає можливість досягти навчальна дисципліна 5

1.3. Компетентності, які дає можливість здобути навчальна дисципліна 7

1.4. Міждисциплінарні зв'язки 10

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ 11

2.1. Зміст навчальної дисципліни 11

2.2.Модульне структурування та інтегровані вимоги до кожного модуля 11

2.3. Тематичний план 15

2.4. Домашнє завдання 15

2.5. Завдання на контрольну (домашню) роботу (ЗФН) 16

2.6. Перелік питань для підготовки до екзамену 16

3. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ З ДИСЦИПЛІНИ 17

3.1. Методи навчання 17

3.2. Рекомендована література 17

3.3. Інформаційні ресурси в Інтернеті 18

4. РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАБУТИХ СТУДЕНТОМ ЗНАНЬ ТА ВМІНЬ 19

ВСТУП

Робоча програма (РП) навчальної дисципліни «Стратегічне управління ланцюгами постачання» розроблена на основі «Методичних рекомендацій до розроблення і оформлення робочої програми навчальної дисципліни денної та заочної форм навчання» та відповідних нормативних документів.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

1.1. Місце, мета, завдання навчальної дисципліни

Місце даної дисципліни в системі професійної підготовки визначається необхідністю формування у майбутніх фахівців стратегічного мислення, інтегрованих професійних компетентностей та практичних навичок ефективного і конкурентоспроможного управління ланцюгами постачання в умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки, підвищеної невизначеності та ризиків. Дисципліна виступає теоретичною та практичною основою професійної підготовки фахівців у сфері управління та адміністрування, сприяє розвитку аналітичних, управлінських і дослідницьких компетентностей, необхідних для прийняття стратегічних рішень у сфері логістики та управління ланцюгами постачання.

Метою дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти системних знань, критичного розуміння концептуальних підходів і методологічних засад стратегічного управління ланцюгами постачання, оволодіння сучасними інструментами стратегічного аналізу та прийняття управлінських рішень, а також розвиток здатності формувати конкурентоспроможні, стійкі та досконалості ланцюги постачання в умовах глобалізаційних процесів, цифрової економіки, ризиків і викликів сучасного бізнес-середовища. Особлива увага приділяється розвитку здатності до самостійного обґрунтування стратегічних рішень, впровадження інноваційних логістичних підходів, забезпечення стійкості та соціально-екологічної відповідальності ланцюгів постачання.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- формування системного розуміння концептуальних, методологічних і прикладних засад стратегічного управління ланцюгами постачання та набуття навичок їх практичного застосування;
- засвоєння сучасних теоретичних підходів і закономірностей стратегічної інтеграції підприємств у глобальні, регіональні та національні ланцюги створення цінності;
- опанування методичного інструментарію стратегічного аналізу, планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку інтегрованих ланцюгів постачання;
- оволодіння методологією створення досконалих ланцюгів постачання, які забезпечують генерацію цінності товарів та послуг;

- набуття компетентностей щодо проєктування ефективних, стійких та інноваційних ланцюгів постачання із використанням цифрових технологій і сучасних логістичних концепцій;

- формування навичок оцінювання економічної, соціальної та екологічної ефективності стратегій управління ланцюгами постачання та вибору оптимальних управлінських рішень;

- набуття навичок оцінки ризиків реалізації альтернативних стратегій управляння ланцюгами постачання та знаходження шляхів їх мінімізації.

– формування навичок дослідницької, аналітичної та проєктної діяльності у сфері стратегічного управління ланцюгами постачання відповідно до сучасних вимог професійної практики та стандартів забезпечення якості вищої освіти.

1.2. Результати навчання, які дає можливість досягти навчальна дисципліна

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути таких результатів навчання (в сукупності з іншими освітніми компонентами):

ОПП «Логістика»

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах (ПРН 1);

- проектувати ефективні системи управління організаціями (ПРН 3) та формувати досконалі ланцюги постачання, в які інтегровані ці організації;

- обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї (ПРН 4);

- планувати діяльність організації та визначати стратегічні й тактичні плани формування досконалих ланцюгів постачання (ПРН 5);

- приймати, обґрунтовувати та забезпечувати реалізацію управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність (ПРН 6);

- демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач в управлінні ланцюгами постачання (ПРН 10);

- вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) (ПРН 13);

- демонструвати поглибленні знання сутнісних сучасних логістичних концепцій, стратегій і структурних особливостей формування досконалих ланцюгів постачання, закономірностей проєктування, функціонування і розвитку логістичних систем (ПРН 14);

- вміти використовувати методологічний інструментарій обґрунтування стратегічних рішень щодо управління логістичними бізнес-процесами (ПРН 18).

ОПП «Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання»

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах (ПРН 1);
- застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією (ПРН 8);
- демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач в управлінні ланцюгами постачання (ПРН 10);
- практикувати використання сучасних цифрових технологій в управлінні глобальними та регіональними ланцюгами постачання (ПРН 15);
- вміти здійснювати ідентифікацію проблем в ощадних, гнучких, надійних ланцюгах постачання та обґрунтовувати методи їх вирішення (ПРН 16);
- вміти визначати стратегію управління ланцюгами постачання в різних галузях та сферах економічної діяльності, в тому числі авіаційної, з урахуванням глобальних економічних процесів (ПРН 17).

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах (ПРН 1);
- проектувати ефективні системи управління організаціями (ПРН 3);
- обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї (ПРН 4);
- планувати діяльність організації та визначати стратегічні й тактичні плани формування досконалих ланцюгів постачання (ПРН 5);
- приймати, обґрунтовувати та забезпечувати реалізацію управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність (ПРН 6);
- демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач (ПРН 10);
- вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) (ПРН 13);
- розуміти різні інструменти та стратегії, що мають відношення до діагностування та аналізу різних типів складних управлінських проблем на високому рівні (ПРН 15);
- ініціювати, розробляти, впроваджувати та оцінювати ефективність реалізації інвестиційно-інноваційних проектів стратегічного розвитку підприємства в умовах євроінтеграції (ПРН 17);

- знати етапи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінювати ефективність процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю, визначати позитивні і негативні тенденції та явища (ПРН 18).

ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах (ПРН 1);
- проектувати ефективні системи управління організаціями (ПРН 3);
- обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї (ПРН 4);
- планувати діяльність організації та визначати стратегічні й тактичні плани формування досконалих ланцюгів постачання (ПРН 5);
- приймати, обґрунтовувати та забезпечувати реалізацію управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність (ПРН 6);
- демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач (ПРН 10);
- вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) (ПРН 13);
- розуміти різні інструменти та стратегії, що мають відношення до діагностування та аналізу різних типів складних управлінських проблем на високому рівні (ПРН 15);
- знати етапи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінювати ефективність процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю, визначати позитивні і негативні тенденції та явища (ПРН 18).

1.3. Компетентності, які дає можливість здобути навчальна дисципліна

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути наступні **компетентності**:

ОПП «Логістика»

- здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері стратегічного управління глобальними ланцюгами постачання товарів, що передбачає проведення досліджень та/або впровадження інновацій і характеризується невизначеністю умов і вимог зовнішнього середовища (ІК1);
- здатність генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК 6);
- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК 7);

- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів управління ланцюгами постачання (ФК 1);
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани (ФК 2);
- здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації (ФК 4);
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію (ФК 9);
- здатність до управління організацією та її розвитком (ФК 10);
- здатність розробляти стратегії формування досконалих ланцюгів постачання та узгоджувати їх з бізнес-стратегіями розвитку підприємств з урахуванням глобальних викликів і галузевих трендів (ФК 12);
- здатність приймати ефективні та нестандартні логістичні рішення в складних умовах невизначеності (ФК 14);
- здатність проводити прикладні дослідження в логістиці та приймати на їх основі обґрунтовані рішення щодо оптимізації логістичних бізнес-процесів (ФК 15).

ОПП «Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання»

- здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері стратегічного управління глобальними ланцюгами постачання товарів, що передбачає проведення досліджень та/або впровадження інновацій і характеризується невизначеністю умов і вимог зовнішнього середовища (ІК1);
- здатність генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК 6);
- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК 7);
- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів управління ланцюгами постачання (ФК 1);
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани (ФК 2);
- здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації (ФК 4);
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію (ФК 9);
- здатність до управління організацією та її розвитком (ФК 10);
- здатність до прийняття рішень у складнихі непередбачуваних умовах міжнародної торгівлі, що потребує застосування нових підходів у виборі постачальників, перевізників, у тому числі авіаційних, прогнозування попиту та оцінювання ризиків (ФК 11);

- здатність розробляти стратегії розвитку ланцюгів постачання, співставляти їх із бізнес-стратегіями підприємств-ланок ланцюга, галузевими пріоритетами і програмами розвитку (ФК 12);
- здатність проводити економічну оцінку ефективності функціонування ланцюгів постачання, визначати умови та наслідки фінансової взаємодії між учасниками ланцюга постачання, в тому числі за участю суб'єктів авіаційної галузі, визначати розмір доданої вартості та доданої цінності товарів (ФК 13);
- здатність виявляти джерела втрат та резерви підвищення ефективності бізнес-процесів в глобальних та регіональних ощадних ланцюгах постачання, забезпечувати прозорість ресурсного та інформаційного обміну (ФК 15).

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

- здатність розв’язувати складні задачі і проблеми у сфері стратегічного управління глобальними ланцюгами постачання товарів, що передбачає проведення досліджень та/або впровадження інновацій і характеризується невизначеністю умов і вимог зовнішнього середовища (ІК1);
- здатність генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК6);
- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК 7);
- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів управління ланцюгами постачання (ФК 1);
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани (ФК 2);
- здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації (ФК 4);
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію (ФК 9);
- здатність до управління організацією та її розвитком (ФК 10);
- здатність використовувати закони й методи управління підприємством у поєднанні з сучасною світовою практикою ведення бізнесу для прийняття оптимальних управлінських рішень щодо удосконалення діяльності підприємства (ФК 11);
- вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу). (ФК 13);
- здатність впроваджувати зміни в системі менеджменту на засадах євроінтеграції, розробляти нові раціональні форми організації управління людськими ресурсами (ФК 15).

ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

- здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері стратегічного управління глобальними ланцюгами постачання товарів, що передбачає проведення досліджень та/або впровадження інновацій і характеризується невизначеністю умов і вимог зовнішнього середовища (ІК1);
- здатність генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК6);
- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК 7);
- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів управління ланцюгами постачання (ФК 1);
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани (ФК 2);
- здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації (ФК 4);
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію (ФК 9);
- здатність до управління організацією та її розвитком (ФК 10);
- здатність формулювати задачі в області управління зовнішньоекономічною діяльністю, вибирати належні напрями і відповідні методи для їх розв'язку, беручи до уваги наявні можливості та ресурси підприємства (ФК 12);
- здатність формулювати задачі в області управління зовнішньоекономічною діяльністю, вибирати належні напрями і відповідні методи для їх розв'язку, беручи до уваги наявні можливості та ресурси підприємств, зокрема авіапідприємств (ФК 15);
- здатність діагностувати фактори ризику в зовнішньоекономічній діяльності організацій, зокрема авіаційної сфери та обґрунтовувати антикризові програми (ФК 16).

1.4. Міждисциплінарні зв'язки

Стратегічне управління ланцюгами постачання є дисципліною, що поєднує як спеціальні, так і міждисциплінарні знання та пов'язана з іншими дисциплінами навчального плану, такими як «Бізнес-аналіз та обробка даних», «Методологія прикладних досліджень», «Лідерство та управління конфліктами».

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

2.1. Зміст навчальної дисципліни

Навчальний матеріал дисципліни структурований за модульним принципом і складається з одного навчального модуля, а саме: **модуля №1 «Формування портфелю конкурентних стратегій управління ланцюгами постачання»**, який є логічно завершеною, відносно самостійною, цілісною частиною навчального плану, засвоєння якої передбачає проведення модульної контрольної роботи та аналіз результатів її виконання.

2.2.Модульне структурування та інтегровані вимоги до кожного модуля

Модуль 1. Формування портфелю конкурентних стратегій управління ланцюгами постачання

Інтегровані вимоги модуля №1. У результаті вивчення першого модулю навчальної дисципліни студент повинен :

знати:

– концептуальні особливості та значення стратегічного підходу до управління ланцюгами постачання; понятійний апарат, принципи та закономірності стратегічного управління ланцюгами постачання;

– стратегічні особливості формування досконалої конфігурації та оптимальної архітектури ланцюга постачання;

– види мережевих структур управління ланцюгами постачання і новітні вимоги до їх формування;

– можливі альтернативи стратегічних рішень щодо управління ланцюгами постачання в умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів в економіці;

– методику визначення та формування додаткової споживчої цінності в ланцюзі постачання;

– методологію вибору ефективної стратегії управління ланцюгами постачання;

– кваліметричні (багатокритеріальні) методи вибору логістичного провайдера як стратегічного партнера в ланцюзі постачання;

– стратегічні напрямки трансформації в управлінні ланцюгами постачання на макрорівні;

– особливості стратегії тотальної логістизації національної економіки та кластерної стратегічної моделі інтегрованого управління ланцюгами постачання;

– можливі ризики реалізації альтернативних стратегій управління ланцюгами постачання та шляхи їх мінімізації.

вміти:

- визначати та обґрунтовувати конкурентоспроможні стратегії управління ланцюгами постачання, спрямовану на мінімізацію сукупних витрат і створення додаткової цінності товарів і послуг;

- управляти організаційними змінами в ланцюгах постачання;
- проводити логістичний аудит ланцюгів постачання, як обов'язкової передумови прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо їх управління;
- обґрунтовувати збалансовану систему показників (Balanced Score Card (BSC) та KPI стратегічного управління ланцюгами постачання;
- управляти конфліктами в логістичних ланцюгах;
- формувати досконалу та конкурентоспроможну структуру ланцюга постачання, що генерує цінність;
- проводити правильний вибір стратегічних партнерів для формування раціональних ланцюгів поставок;
- генерувати інноваційні підходи до стратегічної трансформації в ланцюгах поставок.

Тема 1. Сутність та особливості стратегічного підходу до управління ланцюгами постачання. Сутність стратегічного управління ланцюгами постачання та його місце в системі управління підприємством. Стратегічні тенденції еволюції концепції управління ланцюгами постачання (SCM). Принципи стратегічного управління ланцюгами постачання. Сучасні стратегічні тренди розвитку ланцюгів постачання: цифрова трансформація, глобальні ризики, ESG-орієнтація, забезпечення стійкості (resilience). Стратегічні драйвери (рухомі сили) та інгібітори (перепони) в ланцюгах постачання. Стратегічне управління ланцюгами постачання на основі циклу Демінга та системи TQM. Lean- та Agile-підходи в управлінні ланцюгами постачання.

Тема 2. Функції стратегічного управління ланцюгами постачання. Функції стратегічного управління ланцюгами постачання та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності, стійкості та ефективності логістичних систем. Методичні засади стратегічного та інтегрованого планування в ланцюгах постачання. Коллаборативне планування в ланцюгах постачання, розвиток цифрових платформ співпраці та інформаційної інтеграції учасників ланцюгів постачання. Логістичний аудит як інструмент стратегічного аналізу ефективності ланцюгів постачання. Технологія Logistics Field Audit. Контролінг в стратегічному управлінні ланцюгами постачання. Збалансована система показників (Balanced Score Card (BSC) та ключові показники ефективності (KPI) у стратегічному управлінні ланцюгами постачання. Референтні моделі управління ланцюгами постачання (зокрема, Supply Chain Operation Reference Model - SCOR) як інструмент стандартизації, аналізу та вдосконалення бізнес-процесів. Бенчмаркинг у стратегічному управлінні ланцюгами постачання.

Тема 3. Стратегічне організаційне вдосконалення та структурні інновації в ланцюгах постачання. Стратегічні засади організаційного розвитку ланцюгів постачання в умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та зростання

ризиків бізнес-середовища. Ознаки та принципи формування «досконалих» ланцюгів постачання. Стратегічні підходи до формування конфігурації та архітектури ланцюгів постачання з урахуванням витрат, рівня сервісу, ризиків, екологічних та соціальних факторів. Стратегії структурних інновацій в ланцюгах постачання. Види мережевих та екосистемних структур управління ланцюгами постачання і новітні вимоги до їх формування. Стратегічні механізми забезпечення гнучкості та стійкості ланцюгів постачання в умовах глобальних криз і геополітичних викликів. Методи управління організаційними змінами в ланцюгах постачання. Оцінювання результативності структурних трансформацій та стратегічного розвитку ланцюгів постачання.

Тема 4. Стратегічна сегментація та тенденції розвитку ринку логістичних послуг. Сутність і значення стратегічної сегментації ринку логістичних послуг у формуванні конкурентних стратегій ланцюгів постачання. Методичні підходи до стратегічної сегментації ринку логістичних послуг з урахуванням потреб клієнтів, галузевої специфіки, рівня сервісу та цифровізації логістики. Оцінювання привабливості та стратегічного потенціалу ринку логістичних послуг: економічні, технологічні, інституційні, екологічні та ризик-фактори. Стратегічна та операційна інтеграція ланцюгів постачання з використанням 3PL, 4PL та 5PL провайдерів. Цифрова трансформація ринку логістичних послуг: платформні рішення, електронна логістика, автоматизація, аналітика даних і розвиток smart logistics. Глобальні та регіональні тенденції розвитку ринку логістичних послуг. Сталий розвиток і ESG-орієнтація логістичних послуг в ланцюгах постачання. Стратегічні виклики та перспективи розвитку ринку логістичних послуг в умовах глобальних трансформацій і кризових явищ.

Тема 5. Стратегії конкуренції та інтегрованого управління ланцюгами постачання. Особливості конкуренції ланцюгів постачання в умовах глобалізації, цифрової економіки та трансформації бізнес-моделей; Класифікація стратегій управління ланцюгами постачання: ефективні (lean), гнучкі (agile), гібридні (leagile), інноваційні, ризикостійкі та стійкі (sustainable) supply chain стратегії. Взаємодія стратегій конкурентної поведінки і стратегій управління ланцюгами постачання. Стратегії управління партнерськими взаємовідносинами в ланцюгах постачання. Інтегровані стратегії управління ланцюгами постачання: Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR), Vendor-Managed Inventory (VMI), Demand and Capacity Collaboration (DCC), Supply Chain Monitoring (SCMo) та інші інструменти цифрової координації. Клієнтоорієнтовані та ціннісно-орієнтовані концепції інтеграції ланцюгів постачання: Customer Synchronized Resource Planning (CSRP), Efficient Consumer Response (ECR), Extended Value Chain Management (EVCM). Сутність концепції SSCM (Sustainable Supply Chain Management (управління довгостроковим розвитком ланцюгів постачання) та стратегії CALS-

технологій (Continuous Acquisition and Life Cycle Support – безперервності поставок продукції і підтримка її життєвого циклу).

Тема 6. Стратегічні рішення щодо управління ланцюгами створення цінностей. Стратегічне управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) в ланцюзі постачання цінності. Управління конфліктами в логістичних ланцюгах. Методика визначення та формування додаткової споживчої цінності в ланцюзі постачання (метод КАНО). Управління взаємодією та конфліктами між учасниками ланцюгів постачання, розвиток партнерських відносин і механізмів координації інтересів. Клієнтоорієнтовані та інтеграційні концепції управління ланцюгами постачання: Efficient Consumer Response (ECR), Quick Response (QR), Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) та їх сучасна трансформація. Створення цінності в цифрових і глобальних ланцюгах постачання.

Тема 7. Стратегічний сорсинг в ланцюгах постачання. Стратегічний сорсинг як складова управління ланцюгами постачання. Методичні підходи до оцінювання стратегій сорсингу: аналіз витрат, ризиків, надійності постачання, інноваційного потенціалу та ESG-факторів. Матричні та аналітичні методи прийняття стратегічних рішень щодо сорсингу (портфельні моделі, risk-value підходи, категорійний менеджмент). Стратегії логістичного аутсорсингу та інсорсингу в SCM. Кваліметричні (багатокритеріальні) методи вибору логістичного провайдера як стратегічного партнера в ланцюзі постачання. Управління ризиками в процесах сорсингу. Безпека, захист інформації та комерційних інтересів сторін партнерської взаємодії в ланцюгах постачання.

Тема 8. Стратегічні трансформації в управлінні ланцюгами постачання на макрорівні. Кризи як каталізатори процесів оптимізації в ланцюгах постачання. Стратегічні трансформації глобальних і національних ланцюгів постачання в умовах геополітичних змін, цифровізації економіки та посилення ризиків. Стратегія тотальної логістизації національної економіки та передумови її реалізації. Кластерна стратегічна модель інтегрованого управління ланцюгами постачання. Види та особливості формування логістичних кластерів як новітньої організаційної форми інтегрованого управління ланцюгами постачання на макрорівні. Світовий досвід функціонування логістичних кластерів і міжнародних логістичних хабів, адаптація кращих практик до національних умов. Соціально-економічні, екологічні та безпекові аспекти розвитку логістичних систем на макрорівні, забезпечення сталості та безперервності ланцюгів постачання.

2.3. Тематичний план

№ п/п	Назва теми	Обсяг навчальних занять (год.)							
		Денна форма навчання				Заочна форма навчання			
		Усього	Лекції	Практ. заняття	СРС	Усього	Лекції	Практ. заняття	СРС
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Модуль №1 «Формування портфелю конкурентних стратегій управління ланцюгами постачання»									
1.1	Сутність та особливості стратегічного підходу до управління ланцюгами постачання	1 семестр				1 семестр			
		12	2	2	8	12	2	-	12
1.2	Функції стратегічного управління ланцюгами постачання	14	2	2	10	13	-	-	12
1.3	Стратегічне організаційне вдосконалення та структурні інновації в ланцюгах постачання	14	2	2	10	13	-	-	12
.4	Стратегічна сегментація та тенденції розвитку ринку логістичних послуг	14	2	2	10	2 семестр			
						12	-	-	14
1.5	Стратегії конкуренції та інтегрованого управління ланцюгами постачання	14	2	2	10	13	2	2	14
1.6	Стратегічні рішення щодо управління ланцюгом створення цінностей	14	2	2	10	12	2	2	12
1.7	Стратегічний сорсинг в ланцюгах постачання	12	2	2	8	11	-	-	12
1.8	Стратегічні трансформації в управлінні ланцюгами постачання на макрорівні	11	1	2	8	11	-	2	12
1.9	Виконання домашнього завдання / контрольної (домашньої) роботи (ЗФН)	8	-	-	8	8	-	-	8
1.10	Модульна контрольна робота №1	7	1		6	-	-	-	-
Усього за модулем №1		**120**	**16**	**16**	**88**	**120**	**6**	**6**	**108**
Усього за навчальною дисципліною		**120**	**16**	**16**	**88**	**120**	**6**	**6**	**108**

2.4. Домашнє завдання

У першому семестрі студенти, відповідно до затверджених в установленому порядку методичних рекомендацій, виконують домашнє завдання (ДЗ), яке полягає у визначенні

конкурентної стратегії управління ланцюгами постачання конкретної компанії (або конкретного виду продукції) на основі характеристики структури та оцінки рівня «досконалості» ланцюгів постачання, в які інтегрована дана компанія.

Домашнє завдання виконується з метою закріплення, систематизації, узагальнення і поглиблення знань зі стратегічного управління ланцюгами постачання, стимулювання самостійності при вирішенні конкретних фахових завдань, формування вмінь пошуку інноваційних логістичних рішень та набуття практичних навичок щодо обґрунтування стратегій формування досконалих і конкурентоспроможних ланцюгів постачання. Для успішного виконання ДЗ студент повинен знати логістичну термінологію; стратегічні особливості формування досконалої конфігурації та оптимальної архітектури ланцюга постачання; критерії досконалості ланцюгів постачання; вміти використовувати табличні та графічні методи для узагальнення та систематизації великого масиву теоретичної інформації з управління ланцюгами постачання ; вміти застосовувати методологічний інструментарій прийняття стратегічних рішень щодо формування досконалих ланцюгів постачання; вміти аналізувати світовий та вітчизняний досвід практичного використання інтегрованої логістичної концепції SCM та здійснювати пошук інноваційних рішень нестандартних логістичних задач в управлінні ланцюгами постачання.

2.5. Завдання на контрольну (домашню) роботу (ЗФН)

Контрольна (домашня) робота з дисципліни виконується студентами заочної форми навчання у першому семестрі, відповідно до затверджених в установленому порядку методичних рекомендацій, з метою закріплення та поглиблення теоретичних знань та вмінь студента при вивченні дисципліни.

Мета контрольної роботи – забезпечити поглиблене засвоєння теоретичних питань зі стратегічного управління ланцюгами постачання, оволодіти методологією прийняття ґрунтовних стратегічних рішень щодо формування «досконалих» ланцюгів поставок, набути вміння та навички поєднання теорії і методичного інструментарію стратегічного управління та інтегрованої логістичної концепції SCM при вирішенні практичних задач і ситуацій. Кожна контрольна робота складається з двох частин: теоретичної (два теоретичні питання) та практичної частини (яка має дослідницько-аналітичний характер).

Завдання для виконання домашнього завдання (ДФН) та контрольної (домашньої) роботи (ЗФН) розроблюються провідними викладачами кафедри та затверджуються протоколом засідання випускової кафедри, доводяться до відома студента індивідуально і виконуються відповідно до методичних рекомендацій.

Час, потрібний для виконання домашнього завдання (ДФН) або контрольної (домашньої) роботи (ЗФН), складає 8 годин самостійної роботи.

2.6. Перелік питань для підготовки до екзамену

Перелік питань та зміст завдань для підготовки до екзамену та до підсумкової контрольної роботи розробляються провідними викладачами, затверджуються протоколом засідання кафедри та доводяться до відома студентів.

3. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ З ДИСЦИПЛІНИ

3.1. Методи навчання

При вивчення навчальної дисципліни використовуються студентоцентрований підхід у навчанні, проблемно-орієнтований стиль викладання та інтерактивні методи навчання (метод групової роботи, дискусії, рольові ігри, кейс-метод, метод портфоліо, метод проектів), які сприяють розвитку пізнавальної, творчої та дослідницької діяльності здобувачів.

Реалізація цих методів здійснюється при проведенні лекцій, в ході самостійної роботи здобувачів з навчальною літературою, при виконанні здобувачами командних та індивідуальних завдань, підготовці та захисті презентацій, самостійному вирішенні задач та командному розв'язанні практичних ситуацій, що дозволяє здобувачам оволодіти методологією та сучасними технологіями логістичного обґрунтування ефективних управлінських рішень.

3.2. Рекомендована література

Базова література

3.2.1. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. Supply Chain Logistics Management. 5th ed. New York : McGraw-Hill, 2020. 704 p.

3.2.2. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни: навчальний посібник / уклад.: С.В.Смерічевська. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 104 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49987/1/Logist_man.pdf

3.2.3. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок : конспект лекцій : навч. посіб. [Електронний ресурс] / уклад. І. С. Луценко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 175 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49534

3.2.4. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 3-є видання стер. / С. В. Смерічевська, М. В. Жаболенко, С. В. Чернишова. За заг. редакцією С.В. Смерічевської. 3-є виданя стереот. Львів: «Магнолія 2006», 2025. 547. URL: https://opac.kntu.kr.ua/cgi-bin/koha/opac

3.2.5. Смерічевська С. В., Швець А. В. Стратегічне управління ланцюгами постачання: навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2025. 378 с. URL : https://er.kai.edu.ua/handle/KAI/67632

3.2.6. Смерічевська С. В., Іваненко Л. М. Основи логістики та управління ланцюгами постачання. Навч.посібник. Львів : Видавництво ФОП Марченко Т.В. 2026. 391 с. URL: https://er.kai.edu.ua/server/api/core/bitstreams/

3.2.7. Смерічевська С. В. Стратегії управління ризиками в ланцюгах постачання в епоху глобальної турбулентності та еру штучного інтелекту. Scientific and technological revolution of the XXI century 2024. International scientific conference (20.04.2024), Germany. С.61-64. DOI:10.30890/2709-1783.2024-32-00-005.

3.2.8. Смерічевська С. В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнарод. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021.С.282-283. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/13896.

3.2.9. Smerichevska S., Tsymbal D.S., Tsymbal N.A. Digitalisation of logistics business

processes in supply chain management against the background of global trends. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management.* [Online], vol.33(2025). pp.76-92. DOI: https://doi.org/10.46783/smart-scm/2025-33-6.

Допоміжна література

3.2.10. Смерічевська С.В., Мацишина О.В. Референтні моделі стратегічного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації ланцюгів постачання. Science and technology: problems, prospects and innovations. The 3rd International scientific and practical conference (December 14-16, 2022) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2022. P.495-500. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/

3.2.11. Смерічевська С. В., Мунтян К. Стратегічне значення та види логістичного аутсорсингу в управлінні ланцюгами постачання. *Регіональна економіка та управління*. №1 (19), 2018. С.88-92.

3.2.12. Смерічевська С. В. Формування освітньо-інноваційного потенціалу логістизації національної економіки: стратегічні імперативи [монографія]. Херсон : Вид-во «Гельветика», 2015. 320 с.

3.2.13. Смерічевська С.В., Постніков О.О. Стратегічні бізнес-моделі управління замкненими ланцюгами постачання (Closed Loop Supply Chain Management) в умовах циркулярної економіки. Conceptual principles, methods and models of greening logistics activities. Monogra /Gritsenko S., Savchenko L., Матвєєв В.В., ect.. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2023. 218 p. P.149-175. DOI: 10.46299/979-8-88992-697-9.2.4

3.2.14. Antoniuk V., *Smerichevska S.* Remyha Y. Cluster Model of Supply Chains Management and Development of Transport-Logistics Infrastructure. *Transportation Management*, USA, (2018) Vol 1, No 3, p.441-454. doi:10.24294/tm.v1i3.798 URL : https://bit.ly/3GlFFyq

3.2.15. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects : monograph / under the editorship of professor S. Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPIA, 2020. 380

3.2.16. Savchenko L., Bugayko D., Smerichevska S. Envirmental and social responsibility in supply chains. Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Scientific monograph edited by S. Smerichevskyi, T. Kosova. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. 716 p. P.596-616. URL : https://bit.ly/3xZxHsN

3.3. Інформаційні ресурси в Інтернеті

3.3.1. Офіційний сайт Association for Supply Chain Management – ASCM. URL : https://www.ascm.org/

3.3.2. Supply Chain Digest (новини зі світу управління ланцюгами поставок) URL: http://scdigest.com/

3.3.3. Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). URL : https://cscmp.org/

3.3.4. Логістика в Україні: новини, аналітика, дослідження. URL : https://logistics-ukraine.com/about/

3.3.5. Онлайн-платформа AnyLogistic. URL : https://bit.ly/3cegwM0

3.3.6. Supply Chain Canada. URL : https://www.supplychaincanada.com/en

4. РЕЙТИНГОВА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ НАБУТИХ СТУДЕНТОМ ЗНАНЬ ТА ВМІНЬ

4.1. Оцінювання окремих видів виконаної студентом навчальної роботи здійснюється в балах відповідно до табл.4.1.

Таблиця 4.1

Вид навчальної роботи	**Максимальна кількість балів**	
	Денна форма навчання	**Заочна форма навчання**
Модуль 1. Формування портфелю конкурентних стратегій управління ланцюгами постачання	**1 семестр**	**1 семестр**
Виконання практичних завдань та розв'язання бізнес-кейсів з логістики та управління ланцюгами постачання	50 (сумарно)	20 (сумарно)
Виконання та захист домашнього завдання (ДФН) / контрольної (домашньої) роботи (ЗФН)	20	40
Для допуску до виконання модульної контрольної роботи №1 студент має набрати не менше	*42 балів*	-
Виконання модульної контрольної роботи №1	10	-
Усього за модулем №1	**80**	**60**
Семестровий екзамен	**20**	**40**
Усього за дисципліною	**100**	

4.2. Виконані види навчальної роботи зараховуються студенту, якщо він отримав за них позитивну рейтингову оцінку (Додаток 1).

4.3. Сума рейтингових оцінок, отриманих студентом за окремі види виконаної навчальної роботи, становить поточну модульну рейтингову оцінку, яка заноситься до відомості модульного контролю.

4.4. Сума поточної модульної та контрольної рейтингових оцінок становить підсумкову модульну рейтингову оцінку, яка перераховується в оцінку за національною шкалою та шкалою ECTS (Додаток 2).

4.5. **Екзаменаційна рейтингова** оцінка складається з балів за результатами виконання екзаменаційних завдань, затверджених кафедрою в установленому порядку.

Сума підсумкової семестрової модульної та **екзаменаційної** рейтингових оцінок, у балах становить підсумкову семестрову рейтингову оцінку, яка перераховується в оцінки за національною шкалою та шкалою ECTS.

4.6. Підсумкова семестрова рейтингова оцінка в балах, за національною шкалою та шкалою ECTS заноситься до заліково-екзаменаційної відомості, навчальної картки та індивідуального навчального плану студента, наприклад, так: ***92/Відм./A, 87/Добре /B, 79/Добре/C, 68/Задов./D, 65/Задов./E*** тощо.

4.7. Підсумкова рейтингова оцінка з дисципліни дорівнює підсумковій семестровій рейтинговій оцінці. Зазначена підсумкова рейтингова оцінка з дисципліни заноситься до Додатку до диплома.

Додаток 1

Відповідність оцінок у балах оцінкам за національною шкалою

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	
3	4	5	6	7	8	9	9-10	10-11	12-13	13-14	14-15	Відмінно
2,5	3	4	5	6	6-7	7-8	8	9	10-11	11-12	12-13	Добре
2	2,5	3	4	4-5	5	6	6-7	7-8	8-9	9-10	9-11	Задовільно

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
15-16	16-17	17-18	17-19	18-20	19-21	20-22	21-23	22-24	23-25	24-26	25-27	Відмінно
12-14	13-15	14-16	15-16	15-17	16-18	17-19	18-20	18-21	19-22	20-23	20-24	Добре
10-11	10-12	11-13	12-14	12-14	13-15	13-16	14-17	15-17	15-18	16-19	16-19	Задовільно

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	
26-28	26-29	27-30	28-31	29-32	30-33	31-34	32-35	33-36	34 -37	34-38	35-39	Відмінно
21-25	22-25	23-26	23-27	24-28	25-29	26-30	27-31	27-32	28-33	29-33	29-34	Добре
17-20	18-21	18-22	19-22	19-23	20-24	20-25	21-26	22-26	22-27	23-28	24-28	Задовільно

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	
36-40	37-41	38-42	39-43	40-44	41-45	42-46	43-47	43-48	44-49	45-50	46-51	Відмінно
30-35	31-36	32-37	32-38	33-39	34-40	35-41	35-42	36-42	37-43	38-44	38-45	Добре
24-29	25-30	25-31	26-31	27-32	27-33	28-34	28-34	29-35	30-36	30-37	31-37	Задовільно

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	
47-52	48-53	49-54	50-55	51-56	51-57	52-58	53-59	54-60	55-61	56-62	57-63	Відмінно
39-46	40-47	41-48	41-49	42-50	43-50	44-51	44-52	45-53	46-54	47-55	47-56	Добре
31-38	32-39	32-40	33-40	34-41	34-42	35-43	36-43	36-44	37-45	37-46	38-46	Задовільно

Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	
58-64	59-65	60-66	60-67	61-68	62-69	63-70	64-71	65-72	66-73	67-74	68-75	Відмінно
48-57	49-58	50-59	50-59	51-60	52-61	53-62	53-63	54-64	55-65	56-66	56-67	Добре
38-47	39-48	40-49	40-49	41-50	41-51	42-52	43-52	43-53	44-54	44-55	45-55	Задовільно
Оцінка у балах												Оцінка за національною шкалою
76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	
68-76	69-77	70-78	71-79	72-80	73-81	74-82	75-83	76-84	77-85	77-86	78-87	Відмінно
57-67	58-68	59-69	59-70	60-71	61-72	62-73	62-74	63-75	64-76	65-76	65-77	Добре
46-56	46-57	47-58	47-58	48-59	49-60	49-61	50-61	50-62	51-63	52-64	52-64	Задовільно

Додаток 2

Відповідність підсумкової семестрової рейтингової оцінки в балах оцінці за національною шкалою та шкалою ECTS

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90-100	**Відмінно**	**A**	**Відмінно** (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)
82-89	**Добре**	**B**	**Дуже добре** (вище середнього рівня з кількома помилками)
75-81		**C**	**Добре** (в загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)
67-74	**Задовільно**	**D**	**Задовільно** (непогано, але зі значною кількістю недоліків)
60-66		**E**	**Достатньо** (виконання задовольняє мінімальним критеріям)
35-59	**Незадовільно**	**FX**	**Незадовільно** (з можливістю повторного складання)
1-34		**F**	**Незадовільно** (з обов'язковим повторним курсом)

(Ф 03.02 – 01)

АРКУШ ПОШИРЕННЯ ДОКУМЕНТА

№ прим.	Куди передано (підрозділ)	Дата видачі	П.І.Б. отримувача	Підпис отримувача	Примітки
1	ОВО2	20.02.26	Фігуру Менеджс		
2	11.07	22.06.26	Іванова С.М.		

(Ф 03.02 – 02)

АРКУШ ОЗНАЙОМЛЕННЯ З ДОКУМЕНТОМ

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Підпис ознайомленої особи	Дата ознайом-лення	Примітки

(Ф 03.02 – 04)

АРКУШ РЕЄСТРАЦІЇ РЕВІЗІЇ

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Дата ревізії	Підпис	Висновок щодо адекватності

(Ф 03.02 – 03)

АРКУШ ОБЛІКУ ЗМІН

№ зміни	№ листа (сторінки)				Підпис особи, яка внесла зміну	Дата внесення зміни	Дата введення зміни
	Зміненого	Заміненого	Нового	Анульо-ваного			

(Ф 03.02 – 32)

УЗГОДЖЕННЯ ЗМІН

	Підпис	Ініціали, прізвище	Посада	Дата
Розробник				
Узгоджено				
Узгоджено				
Узгоджено				