

# СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Міжнародний логістичний менеджмент»



<b>Ступінь освіти</b>	Магістр «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент організацій та логістика», «Адміністративний менеджмент», «Управління проєктами»
<b>Освітня програма</b>	
<b>Тривалість викладання</b>	1 чверть
<b>Заняття:</b>	5 годин на тиждень
Лекції	3 години на тиждень
Практичні	2 години на тиждень
<b>Мова викладання</b>	українська

**Сторінка курсу в СДО НТУ «ДП»:**

<https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432>

**Консультації:** за окремим розкладом, погодженим зі здобувачами вищої освіти

**Онлайн-консультації:** Microsoft Teams – група «Міжнародний логістичний менеджмент»

**Інформація про викладачів:**



**Грошелева Олена Геннадіївна (лекції та практичні),**

доцент, кандидат економічних наук

**Персональна сторінка:**

<https://mvs.nmu.org.ua/ua/teachers/Grosheleva/>

**E-mail:**

[grosheleva.o.g@nmu.one](mailto:grosheleva.o.g@nmu.one)

## 1. Анотація до курсу

Вивчення дисципліни «Міжнародний логістичний менеджмент» дозволить менеджерам усвідомити та виявити основні фактори та виклики, що

формуються внаслідок глобалізації міжнародного торгівельного середовища; удосконалити навички роботи із експортними торгівельними контрактами; робити обґрунтований та зважений вибір міжнародного логістичного оператора; здійснювати глобальне управління ланцюгом постачання із орієнтацією на скорочення його часу; аналізувати прибутковість ланцюга постачання, виявляти його «вузькі місця»; розробляти та впроваджувати управлінські рішення, що забезпечуватимуть збільшення доданої вартості компанії через оптимізацію міжнародної логістичної діяльності.

## **2. Мета та завдання навчальної дисципліни**

**Метою** викладання навчальної дисципліни викладання навчальної дисципліни «Міжнародний логістичний менеджмент» є поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навичками проектування міжнародних логістичних систем, планування їх діяльності у короткостроковій та довгостроковій перспективах, контроль за їх діяльністю для забезпечення високих показників конкурентоспроможності системи.

## **3. Завдання курсу:**

- формування понятійного апарату на основі теоретичного вивчення дисципліни;
- розвиток навичок дослідження ланцюга постачання суб'єкта ЗЕД, здійснення контролю за фінансовим та економічними показниками, обирання системи, механізму, процесів міжнародного логістичного менеджменту на практичних заняттях;
- формування у студентів здатності знаходити нову інформацію та її опрацьовувати на практичних заняттях.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати:

- поняття «логістика», «ланцюг постачання», «додана вартість», «глобалізація», «худе управління ланцюгом постачання», «фрахтування», «логістика 3 PL», «мульти-модалізм», «продуктовий аутсорсинг»;
- законодавчі акти, що регулюють логістичну діяльність в Україні та на міжнародному рівні, правила Інкотермс та критерії вибору відповідного виду фрахтування;
- загальну схему укладання експортного контракту; ключові фактори компромісу в процесі вибору транспорту для здійснення міжнародних перевезень; алгоритм розробки та впровадження міжнародної логістичної стратегії.

## **4. Результати навчання:**

Після вивчення цієї дисципліни ви зможете:

1) розуміти методологічні основи міжнародного логістичного менеджменту та сфери його застосування для забезпечення ефективного функціонування логістичної системи;

2) здійснювати стратегічне планування усіх функціональних сфер логістики, обирати оптимальні канали розподілу продукції з використанням сучасних методів та технологій;

3) виконувати техніко-економічну характеристику доставки вантажів при міжнародному сполучення;

4) ідентифікувати та оцінювати фактори, що розкривають особливості глобальної конкуренції, експортно-імпортні операції в міжнародній логістиці;

5) проектувати ефективні управлінські рішення, спрямовані на вибір оптимального рівня обслуговування в логістичних системах з урахуванням впливу базисних умов поставок на організацію транспортування вантажів.

## 5. Структура курсу

Тематика занять	Вид занять	Ресурси
Тема 1. МІСЦЕ ТА РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ	Лекція	Силабус Презентація <a href="https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432">https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432</a>
1.1 Глобалізація та міжнародне торгівельне середовище		
1.2 Порівняльна характеристика національної та міжнародної логістики		
1.3 Управління запасами та постачальниками при здійсненні аналізу ланцюга постачання		
1.4 Фактори, що впливають на розвиток логістики		
1.5 Управління активами у ланцюгах постачання		
1.6 Худе управління ланцюгом постачання та пропозицією робочої сили		
ТЕМА 1 УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТА ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ АНАЛІЗУ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ	Практичні заняття	Кейси «Міжнародний логістичний менеджмент»
ТЕМА 2 УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ	Практичні заняття	Кейси «Міжнародний логістичний менеджмент»
Тема 2 ЕКСПОРТНІ ТОРГІВЕЛЬНІ КОНТРАКТИ	Лекція	Силабус Презентація <a href="https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432">https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432</a>
2.1 Дослідження ринкового оточення та стратегія виходу на ринок		
2.2 Складові експортної угоди купівлі-продажу		
2.3 Сучасні логістичні концепції		
2.4 Угоди фрахтування: фактори, що визначають вибір Інкотермс 2000		
2.5 Розробка маркетингової стратегії розвитку із фокусом на міжнародну логістику: особливості для секторів B2B та B2C		

ТЕМА 3 ХУДЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ ТА ПРОПОЗИЦІЄЮ РОБОЧОЇ СИЛИ	Практичні заняття	Кейси «Міжнародний логістичний менеджмент»
Тема 3 ВИБІР МІЖНАРОДНОГО ЛОГІСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА	Лекція	Силабус Презентація <a href="https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432">https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432</a>
3.1 Критерії вибору 3 PL оператора		
3.2 Ключові фактори розвитку успішної логістики 3 PL		
3.3 Контрактна логістика		
3.4 Стандартизація управління ланцюгом постачання		
ТЕМА 4 ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВОГО ОТОЧЕННЯ ТА СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ НА РИНОК	Практичні заняття	Кейси «Міжнародний логістичний менеджмент»
4 МІЖНАРОДНИЙ ТРАНСПОРТ	Лекція	Силабус Презентація <a href="https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432">https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432</a>
4.1 Мульти-модалізм – компроміс, характерний для міжнародної логістики		
4.2 Ключові фактори компромісу між видами транспорту		
4.2.1 Швидкість		
4.2.2 Частота		
4.2.3 Страхування		
4.2.4 Складування		
4.2.5 ІТ та Е-комерція		
4.2.6 Управління реалізацією проєкта		
ТЕМА 5 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІЗ ФОКУСОМ НА МІЖНАРОДНУ ЛОГІСТИКУ	Практичні заняття	Кейси «Міжнародний логістичний менеджмент»
5 ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНІЙ ЛОГІСТИЦІ	Лекція	Силабус Презентація <a href="https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432">https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432</a>
5.1 Бенчмаркінг		
5.2 Глобальне управління ланцюгом постачання		
5.3 Управління скороченням часу циклу ланцюга постачання		
5.4 Стратегія оцінки логістичних результатів		
5.5 Мережа постачання, що керується попиту		
5.6 Безпека глобального ланцюга постачання		
ТЕМА 6 СТРАТЕГІЯ ОЦІНКИ ЛОГІСТИЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ	Практичні заняття	Кейси «Міжнародний логістичний менеджмент»
Тема 6 СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ	Лекція	Силабус Презентація <a href="https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432">https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432</a>
6.1 Потреба у спеціалізованих системах		
6.2 Функції та цілі спеціалізованих міжнародних торговельних систем		
6.3 Попереднє замовлення: запити, пропозиції, збирання замовлень		
6.4 Аналіз прибутковості		
ТЕМА 7 УПРАВЛІННЯ СКОРОЧЕННЯМ ЧАСУ ЦИКЛУ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ	Практичні заняття	Кейси «Міжнародний логістичний менеджмент»
ТЕМА 8 АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ	Практичні	Кейси «Міжнародний

ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ	заняття	логістичний менеджмент»
Тема 7 СТРАТЕГІЧНИЙ МІЖНАРОДНИЙ ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	Лекція	Силабус Презентація <a href="https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432">https://do.nmu.org.ua/course/view.php?id=3432</a>
7.1 Операції ланцюга постачання: фокус на додану вартість брен-менеджменту		
7.2 Продуктовий аутсорсинг		
7.3 Майбутнє зростання та пов'язані із ним обмеження глобального управління ланцюгами постачання та міжнародної логістики		
7.4 Майбутній стратегічний фокус: глобальне управління ланцюгами постачання та міжнародна логістика		
ТЕМА 9 ПРОДУКТОВИЙ АУТСОРСИНГ	Практичні заняття	Кейси «Міжнародний логістичний менеджмент»
Підведення підсумків роботи за семестр, оголошення оцінок		Тести і відкриті запитання

## 6. Технічне обладнання та/або програмне забезпечення

На лекційних заняттях обов'язково мати з собою гаджети зі стільниковим інтернетом.

Активованій аккаунт університетської пошти (student.i.p@nmu.one) на Microsoft Office365.

Перевірений доступ з ПК чи мобільного гаджету до за стосунків Microsoft Office: Teams, Moodle.

Інстальований на ПК та мобільних гаджетах пакет програм Microsoft Office (Word, Excel, Power Point).

## 7. Система оцінювання та вимоги

7.1. Навчальні досягнення здобувачів вищої освіти за результатами вивчення курсу оцінюватимуться за шкалою, що наведена нижче:

Рейтингова шкала	Інституційна шкала
90 – 100	відмінно
75-89	добре
60-74	задовільно
0-59	незадовільно

7.2. Здобувач вищої освіти може отримати підсумкову оцінку з дисципліни на підставі поточного оцінювання знань за умови, якщо набрана кількість балів з поточного тестування та самостійної роботи складатиме не менше 60 балів.

Поточна успішність складається з успішності за результатами участі у обговоренні лекційного матеріалу (всього 45 балів) та оцінок за роботу на

практичних заняттях (55 балів). Максимально за поточною успішністю здобувач може отримати 100 балів.

На кожній лекції буде поставлене питання з теми, яка розглядається. Студенти у письмовій формі мають дати відповідь невеликого обсягу у вільному стилі, яка відображатиме погляди автора на питання, що розглядається.

**5 балів:** наявність однієї-двох тез та аргументів на їх користь, логічного взаємозв'язку між тезами та аргументами, правильна мова викладення, наявність висновку.

**4 бали:** наявність однієї-двох тез та аргументів на їхню користь, незначні помилки логічного характеру між наведеною тезою та аргументами, незначні помилки у мові викладення, наявність висновку.

**3 бали:** відсутність ключової тези, або невідповідність аргументів висунутим тезам, наявність орфографічних та/або граматичних помилок.

**2 бали:** відсутність ключових тез, відсутність переконливих аргументів на користь тез, значна кількість орфографічних та/або граматичних помилок.

**1 бал:** неструктурованість роботи, відсутність тез та аргументів, велика кількість орфографічних та/або граматичних помилок.

У підсумку за розв'язання кейсу можна отримати максимальнo 5 балів, додавши такі складові:

Ідентифіковано проблему, якій присвячено кейс – **1 бал;**

Описано проблему (пояснено її сутність, негативні наслідки) – **1 бал;**

Наведені аргументи, на які можна посперитися під час вирішення проблеми – **1 бал;**

Зроблено висновок та знайдено рішення проблеми кейсу на основі змістовних аргументів, пов'язаних із посиланням на отримані теоретичні знання – **2 бали.**

Незалежно від результатів поточного контролю кожен студент має право виконувати підсумкову комплексну контрольну роботу за дисципліною, яка містить завдання, що охоплюють дисциплінарні результати навчання.

<b>Підсумкове оцінювання (якщо здобувач вищої освіти набрав менше 60 балів та/або прагне поліпшити оцінку)</b>	Підсумковий контроль за дисципліною відбувається письмово шляхом надання відповідей на питання у формі тестів, відкритих питань, кейсів. Кількість балів за кожне питання наведена у екзаменаційних білетах. Відповіді на питання оцінюються шляхом співставлення з еталонними відповідями. Максимальна кількість балів за підсумкову контрольну роботу: 100
--	--

7.3. Критерії оцінювання *тестів та відкритих письмових та усних контрольних питань:*

1 правильна відповідь тесту оцінюється у 1 бал.

Відкрите питання – 1 правильна відповідь оцінюється в 5 балів, причому:  
**5 балів** – відповідність еталону, наведення прикладів, доповнення еталону інформацією з додаткової літератури з посиланням на неї, правильна мова викладення матеріалу.

**4 бали** – відповідність еталону, правильна мова викладення матеріалу.

**3 бали** – відповідність еталону, помилки в граматиці та/або орфографії, мовленні.

**2 бали** – зміст відповіді має стосунок до предмету запитання, проте не відповідає еталону, містить суттєві граматичні, орфографічні, мовленнєві помилки, які ускладнюють розуміння відповіді або викривляють зміст повідомлення.

**1 бал** – наявність відповіді, яка не відповідає еталону, та/або не має стосунку до предмету запитання, містить суттєві граматичні, орфографічні, мовленнєві помилки, які ускладнюють розуміння тексту або викривляють зміст повідомлення.

#### 7.4. Критерії оцінювання *кейсів*:

У підсумку за розв'язання кейсу можна отримати максимально 5 балів, додавши такі складові:

Ідентифіковано проблему обліку, аудиту, контролю, оподаткування – 1 бал;

Описано проблему (пояснено її сутність, негативні наслідки) – 1 бал;

Наведені нормативні документи, на які можна послатися під час вирішення проблеми – 1 бал;

Зроблено висновок та знайдено рішення проблеми кейсу на основі нормативних документів – 2 бали;

## 8. Політика курсу

**8.1. Політика щодо академічної доброчесності.** Академічна доброчесність здобувачів вищої освіти є важливою умовою для опанування результатами навчання за дисципліною і отримання задовільної оцінки з поточного та підсумкового контролів. Академічна доброчесність базується на засудженні практик списування (виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання), плагіату (відтворення опублікованих текстів інших авторів без зазначення авторства), фабрикації (вигадування даних чи фактів) що можуть використовуватися в освітньому процесі. Політика щодо академічної доброчесності регламентується положенням «Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка».

[http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us\\_documents/System\\_of\\_prevention\\_and\\_detection\\_of\\_plagiarism.pdf](http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/us_documents/System_of_prevention_and_detection_of_plagiarism.pdf).

У разі порушення здобувачем вищої освіти академічної доброчесності (списування, плагіат, фабрикація), робота оцінюється незадовільно та має бути виконана повторно. При цьому викладач залишає за собою право змінити тему завдання.

## **8.2. Комунікаційна політика.**

Здобувачі вищої освіти повинні мати активовану університетську пошту.

Обов'язком здобувача вищої освіти є перевірка один раз на тиждень (щонеділі) поштової скриньки на Office365 та відвідування групи дисципліни у Microsoft Teams.

<https://www.facebook.com/ManagementDepartmentOfNTU> Рекомендуємо створити профілі та підписатися на сторінки кафедри менеджменту у Facebook, Instagram.

Протягом тижнів самостійної роботи обов'язком здобувача вищої освіти є робота у рамках дисципліни дистанційно у додатку Microsoft Moodle ([www.do.nmu.org.ua](http://www.do.nmu.org.ua)).

Усі письмові запитання до викладача стосовно дисципліни мають надсилатися на університетську електронну пошту або до групи в Teams.

## **8.3. Політика щодо перескладання.**

Роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання відбувається із дозволу деканату за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).

## **8.4. Відвідування занять.**

Для здобувачів вищої освіти денної форми відвідування занять є обов'язковим.

Поважними причинами для неявки на заняття є хвороба, участь в університетських заходах, відрядження, які необхідно підтверджувати документами у разі тривалої (два тижні) відсутності.

Про відсутність на занятті та причини відсутності здобувач вищої освіти має повідомити викладача або особисто, або через старосту.

Якщо здобувач вищої освіти захворів, ми рекомендуємо залишатися вдома і навчатися за допомогою дистанційної платформи.

Здобувачу вищої освіти, чий стан здоров'я є незадовільним і може вплинути на здоров'я інших здобувачів вищої освіти, буде пропонуватися залишити заняття (така відсутність вважатиметься пропуском з причини хвороби).

Оцінки неможливо отримати під час консультацій або інших додаткових годин спілкування з викладачем. За об'єктивних причин (наприклад, міжнародна мобільність) навчання може відбуватись дистанційно - в онлайн-формі, за погодженням з викладачем.



**8.5. Політика щодо оскарження оцінювання.** Якщо здобувач вищої освіти не згоден з оцінюванням його знань він може оскаржити виставлену викладачем оцінку у встановленому порядку.

**8.6. Бонуси.** Здобувачі вищої освіти, які регулярно відвідували лекції (мають не більше двох пропусків без поважних причин) та мають написаний конспект лекцій отримують додатково 2 бали до результатів оцінювання до підсумкової оцінки.

**8.7. Участь в анкетуванні.** Наприкінці вивчення курсу та перед початком сесії здобувачам вищої освіти буде запропоновано анонімно заповнити електронні анкети (Microsoft Forms Office 365), які буде розіслано на ваші університетські поштові скриньки. Заповнення анкет є важливою складовою вашої навчальної активності, що дозволить оцінити дієвість застосованих методів викладання та врахувати ваші пропозиції стосовно покращення змісту навчальної дисципліни.

## 9. Методи навчання

Під час *лекцій та практичних занять* будуть застосовані такі методи навчання:

**Пояснення.** Тлумачення понять, явищ, принципів, термінів тощо, переважно під час викладання нового матеріалу.

**Інструктаж.** Надання алгоритму дій для виконання поставленого завдання.

**Діалог.** За допомогою запитань викладач мотивуватиме здобувачів вищої освіти до відтворення набутих знань, формування самостійних висновків і узагальнень на основі засвоєного матеріалу.

**Навчальна дискусія, дебати.** Це обговорення важливого питання, обмін думками між здобувачами вищої освіти та/або викладачем, спрямовані не лише на засвоєння нових знань, а й на створення емоційно насиченої атмосфери, яка б сприяла глибокому проникненню в істину.

**Ілюстрування.** Застосування презентацій, відео та іншого медіа-контенту для підкріплення матеріалу, який пояснюється, обговорюється або завдань, які виконуються.

**Самостійне спостереження (навчання, дослідження).** Це безпосереднє самостійне сприймання явищ дійсності у процесі навчання.

**Письмові та усні контрольні завдання.** Самостійна концентрація та відтворення отриманих знань та навичок в умовах обмеженого часу та джерел інформації.

**Кейси.** Пошук проблемної ситуації реальної діяльності підприємства, через яку спостерігається негативний ефект, та обґрунтування оригінального її рішення, спираючись на відомі факти або необхідність отримання додаткової інформації.

Для заохочення обміну ідеями та вільного мовлення в умовах навчання один в одного використовуються методи:

**Виступ.** Питання навколо певної тем обговорюється у групах і потім оприлюднюється з подальшою дискусією.

## 10. Ресурси і література

1. Branch, Alan E. Global Supply Chain Management and International Logistics/ Alan E. Branch, 2008, 187 p.
2. Quantitative approach in Logistics and Supply Chain Management: Proceeding of the 8<sup>th</sup> Workshop in Logistics and Supply Chain Management, Berkley, California, October 3<sup>rd</sup> and 4<sup>th</sup>, 2013, 194 p.
3. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : [навч.-метод. посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. – Львів : Львівська політехніка, 2014 – 195 с.
4. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування : [підручник] / Н.І. Чухрай – Львів: Львівська політехніка, 2006. – 292 с.
5. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання : [монографія] / Л.Ю. Шевців, І.І. Петецький. – Львів : Львівська політехніка, 2011. – 244 с.
6. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. Посібник / Є. Крикавський, О.Похильченко, М.Фертч. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 844 с.
7. Крикавський Є. Логістика для економістів : [підручник]. Друге видання, виправлене і доповнене / Є. Крикавський. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 476 с.
8. Веселевський М. та ін. Економіка логістичних систем [монографія] / М. Васелевський, І.Білик, О.Дейнега, М.Довба, О.Костюк та ін.; за наук. ред. Є.Крикавського та С.Кубіва. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2008. – 596 с.
9. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання [підручник] / Н.В. Касьянова [та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.
10. Шталь Т.В. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект [монографія] / Т.В. Шталь [та ін.]. – Харків: Лідер, 2017. – 228 с.

## 11. Передумови вивчення дисципліни

Перед вивченням дисципліни передбачається, що на попередньому рівні

освіти вже здобути такі результати навчання:

Назва дисципліни	Здобуті результати навчання
Б1 Креативний менеджмент	РН 3 Проектувати ефективні системи управління організаціями
Ф1 Проектний підхід в управлінні організаціями	РН 4 Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї
	РН 11 Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах
	РН 12 Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією
Ф2 Управління ефективністю бізнес-процесів організацій	РН 10 Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу)
Ф3 Ризик-менеджмент	РН 1 Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах
	РН 2 Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення
	РН 5 Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність