

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДУНАЙСЬКИЙ ІНСТИТУТ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
«ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: D Бізнес, адміністрування та право

Спеціальність: D3 Менеджмент

ОПП: Менеджмент організацій

Інститут: Дунайський інститут Національного університету «Одеська морська академія»

Кафедра: управління в транспортній галузі

Силабус навчальної дисципліни «Управління ресурсами» розроблено відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю D3 «Менеджмент».

Силабус схвалено на засіданні кафедри управління в транспортній галузі.

Протокол від «25» серпня 2026 року №1

1. ВІДОМОСТІ ПРО ВИКЛАДАЧА

Викладач	Максимов Сергій Борисович доктор філософії, доцент кафедри інженерних дисциплін
Профайл викладача	https://scholar.google.ru/citations?user=oLC_QaIAAAAJ&hl=ru https://orcid.org/0000-0002-2290-5439 https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211683502
E-mail:	maksimov@dinuoma.com.ua
Сторінка курсу	https://classroom.google.com/c/ODQwMTI5Njc4NTEz?cjc=ag3ghrp7
Консультації	середа 13.40 – 15.00

2. ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Основною метою навчальної дисципліни «Управління ресурсами» є набуття здобувачами вищої освіти знань, розумінь, умінь та інших компетентностей, необхідних для ефективного управління ресурсним потенціалом організації, обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо формування, залучення, розподілу, використання і розвитку ресурсів відповідно до поточних потреб та стратегічних цілей організації.

Це пов'язано з тим, що в процесі професійної діяльності сучасний менеджер постійно вирішує завдання, пов'язані з обмеженістю ресурсів та необхідністю їх раціонального використання. Майбутні фахівці повинні розуміти особливості формування і використання матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, технологічних та нематеріальних ресурсів, уміти оцінювати ресурсний потенціал організації, визначати поточну та перспективну потребу в ресурсах, обґрунтовувати джерела їх залучення, здійснювати розподіл і перерозподіл ресурсів між напрямками діяльності, структурними підрозділами, проектами та бізнес-процесами.

Важливим завданням дисципліни є формування у здобувачів здатності аналізувати ресурсне забезпечення організації, складати ресурсні баланси, виявляти дефіцит, надлишок і диспропорції у забезпеченні ресурсами, оцінювати ефективність їх використання та визначати внутрішні резерви її підвищення. Особлива увага приділяється формуванню навичок порівняння альтернативних варіантів ресурсного забезпечення, застосування кількісних і якісних методів оцінювання та обґрунтування управлінських рішень в умовах ресурсних обмежень, ризику й невизначеності.

Не всі складові управління ресурсами мають однакове значення для вирішення конкретних управлінських завдань, тому більш детально в межах дисципліни розглядаються питання аналізу та планування ресурсного забезпечення, управління матеріальними ресурсами і запасами, людськими, фінансовими, інформаційними та технологічними ресурсами, оцінювання ефективності їх використання й оптимізації розподілу. Окрема увага приділяється ресурсним ризикам, диверсифікації джерел ресурсного забезпечення, формуванню ресурсної гнучкості та стійкості організації.

Вивчення дисципліни також спрямоване на формування сучасного розуміння ролі цифрових технологій та інформаційно-аналітичних інструментів у процесах планування, моніторингу й контролю використання ресурсів. Здобувачі мають навчитися використовувати відповідні інструменти для оброблення та аналізу даних, оцінювання альтернатив і підготовки обґрунтованих управлінських рішень.

Важливою складовою дисципліни є формування у здобувачів розуміння принципів ресурсоефективності та сталого використання ресурсів. Управлінські рішення розглядаються не лише з позицій отримання поточного економічного результату, а й з урахуванням довгострокового розвитку організації, її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища,

забезпечувати безперервність діяльності та раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал.

У результаті опанування дисципліни здобувачі повинні бути здатними не лише характеризувати окремі види ресурсів та принципи управління ними, а й комплексно оцінювати ресурсну ситуацію в організації, виявляти проблеми ресурсного забезпечення, порівнювати можливі варіанти їх вирішення та аргументовано пропонувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності організації.

Мова навчання українська

Статус дисципліни: обов'язкова

Навчальна дисципліна забезпечує набуття перелічених нижче компетентностей та досягнення програмних результатів навчання.

Загальні компетентності

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком;

СК11. Здатність стратегічно та оперативно управляти підприємствами й організаціями з урахуванням економічного та інфраструктурного потенціалу, зокрема суб'єктами транспортно-логістичного комплексу, портової діяльності, судноплавними компаніями та організаціями крьюінгових послуг.

Програмні результати навчання

ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;

ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

ПРН10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);

ПРН14. Обґрунтовувати та впроваджувати ефективні управлінські рішення, бізнес-моделі та стратегії розвитку для підприємств транспортно-логістичного комплексу, портової галузі, судноплавних компаній та організацій крьюінгових послуг.

Кількість кредитів ЄКТС: 3

Форма підсумкового контролю: екзамен

Заплановані результати навчання за навчальною дисципліною

Успішне завершення програми навчальної дисципліни «Управління ресурсами» передбачає набуття здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти знань, умінь, ко-

мунікативних навичок, автономії та відповідальності для розв'язання складних управлінських задач щодо формування, залучення, розподілу, використання й розвитку ресурсного потенціалу організації в умовах обмеженості ресурсів, ризику та невизначеності.

Знання. Знати сучасні концепції, принципи та методи управління ресурсами; особливості формування й використання матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, технологічних та нематеріальних ресурсів; методи аналізу ресурсного потенціалу, стратегічного й оперативного планування ресурсного забезпечення, оцінювання ефективності, оптимізації розподілу та управління ресурсними ризиками. Розуміти особливості ресурсного забезпечення транспортно-логістичних підприємств, портів, судноплавних компаній і організацій крюїнгових послуг.

Уміння. Здійснювати комплексний аналіз ресурсного потенціалу; визначати поточну та перспективну потребу в ресурсах; формувати ресурсні баланси, виявляти дефіцит і надлишок ресурсів; розробляти ресурсні стратегії та плани; застосовувати цифрові й інформаційно-аналітичні інструменти; здійснювати багатокритеріальне оцінювання альтернатив, визначати резерви підвищення ресурсної продуктивності, оцінювати ризики та обґрунтовувати управлінські рішення, бізнес-моделі й стратегії розвитку з урахуванням специфіки транспортно-логістичного комплексу.

Комунікація. Аргументовано представляти результати ресурсного аналізу та запропоновані управлінські рішення фахівцям і нефахівцям; організовувати інформаційний обмін між підрозділами; узгоджувати ресурсні потреби та пріоритети; взаємодіяти з постачальниками й партнерами; працювати в команді, мотивувати учасників та забезпечувати ефективну комунікацію під час реалізації ресурсних стратегій і планів.

Автономія та відповідальність. Самостійно приймати й обґрунтовувати управлінські рішення щодо залучення, розподілу, використання та розвитку ресурсів у складних і непередбачуваних умовах; організовувати їх реалізацію, делегувати повноваження, здійснювати контроль результатів; оцінювати економічні, соціальні й екологічні наслідки рішень; відповідати за раціональне використання ресурсів і підвищення ресурсної стійкості організації.

3. ПРОГРАМА, СТРУКТУРА (ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН) НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви розділів і тем	Навчальне навантаження (години)							
	Денна форма навчання				Заочна форма навчання			
	Кількість аудиторних годин *	Лекції	Практичні (семінарські)	Лабораторні роботи	Кількість аудиторних годин *	Лекції	Практичні (семінарські)	Лабораторні роботи
Розділ 1 Теоретичні та стратегічні засади управління ресурсами								
Тема 1 Теоретичні основи управління ресурсами організації.	2	2			1	1		
Тема 2 Система та стратегія управління ресурсами організації.	4	2	2		1	1		
Разом за розділом 1	6	4	2		2	2		

Розділ 2 Планування та управління основними видами ресурсів організації								
Тема 1 Аналіз і планування ресурсного забезпечення організації.	6	2	4		3	1	2	
Тема 2 Управління матеріальними ресурсами та запасами.	6	2	4		1	1		
Тема 3. Управління людськими ресурсами та інтелектуальним потенціалом організації.	4	2	2		1	1		
Тема 4. Управління фінансовими, інформаційними та технологічними ресурсами.	6	4	2		3	1	2	
Разом за розділом 2	22	10	12		8	4	4	
Розділ 3 Ефективність, ризики та сталий розвиток ресурсного забезпечення								
Тема 1. Оцінювання ефективності та оптимізація використання ресурсів.	6	2	2		2		2	
Тема 2. Управління ресурсними ризиками та забезпечення сталого розвитку організації.	4	4			0			
Разом за розділом 3	10	6	2		2		2	
Всього аудиторних годин	36	20	16		12	6	6	
Самостійна робота (години)	54				78			
З них на виконання індивідуального завдання								
Загальний обсяг годин навчальної дисципліни	90				90			

4 АНОТАЦІЇ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ

Тема 1. Теоретичні основи управління ресурсами організації

Поняття ресурсів організації. Ресурси як основа функціонування та розвитку організації. Основні ознаки та характеристики ресурсів. Обмеженість ресурсів та необхідність їх раціонального використання. Класифікація ресурсів організації. Матеріальні, фінансові, людські, інформаційні, технологічні та нематеріальні ресурси. Взаємозв'язок і взаємозамінність ресурсів. Ресурсний потенціал організації, його склад, структура та характеристики. Ресурс-

ний підхід у сучасному менеджменті. Ресурси, здатності та компетентності організації. Значення ресурсів у забезпеченні результативності, конкурентоспроможності та розвитку організації.

Література: [1; 2; 5; 7].

Тема 2. Система та стратегія управління ресурсами організації

Сутність управління ресурсами організації. Цілі, принципи, функції та завдання управління ресурсами. Система управління ресурсами та її місце в загальній системі менеджменту організації. Об'єкти і суб'єкти управління ресурсами. Стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління ресурсами. Взаємозв'язок ресурсних рішень на різних рівнях управління. Ресурсна стратегія організації, її цілі та основні складові. Взаємозв'язок ресурсної стратегії із загальною стратегією розвитку організації. Стратегічний аналіз ресурсів і компетентностей. Ресурси як джерело конкурентних переваг. VRIO-підхід: цінність, рідкісність, складність імітації та організаційна спроможність використання ресурсів. Формування та розвиток стратегічно значущих ресурсів і компетентностей організації.

Література: [1; 5; 7].

РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ВИДАМИ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 3. Аналіз і планування ресурсного забезпечення організації

Сутність і завдання аналізу ресурсного забезпечення організації. Аналіз складу, структури, стану та динаміки ресурсів. Оцінювання ресурсного потенціалу організації. Кількісні та якісні характеристики ресурсів. Визначення фактичної забезпеченості організації ресурсами. Поточна та перспективна потреба в ресурсах. Методи визначення потреби в ресурсах. Нормативний, балансовий, розрахунково-аналітичний та прогнозний підходи до планування. Формування ресурсних балансів. Джерела ресурсного забезпечення. Виявлення дефіциту, надлишку та диспропорцій у ресурсному забезпеченні. Прогнозування потреби в ресурсах. Сценарне планування ресурсного забезпечення. Вибір варіантів ресурсного забезпечення з урахуванням цілей, можливостей та обмежень організації.

Література: [1; 2; 4; 5].

Тема 4. Управління матеріальними ресурсами та запасами

Матеріальні ресурси організації, їх склад і структура. Потреба в матеріальних ресурсах та її визначення. Планування матеріального забезпечення. Джерела надходження матеріальних ресурсів. Вибір і оцінювання постачальників. Основні критерії вибору джерел постачання. Закупівля та організація постачання ресурсів. Поняття, призначення та види запасів. Поточні, страхові, підготовчі та сезонні запаси. Витрати, пов'язані з придбанням, транспортуванням, зберіганням та дефіцитом запасів. Визначення оптимального розміру замовлення. Точка повторного замовлення та страховий запас. ABC- та XYZ-аналіз у системі управління запасами. Контроль рівня запасів. Показники використання матеріальних ресурсів. Матеріаломісткість і матеріаловіддача. Виявлення резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Література: [1; 2; 4].

Тема 5. Управління людськими ресурсами та інтелектуальним потенціалом організації

Людські ресурси як складова ресурсного потенціалу організації. Кількісні та якісні характеристики людських ресурсів. Планування потреби організації в персоналі. Забезпеченість організації трудовими ресурсами. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами. Компетентності працівників та організаційні компетентності. Продуктивність праці та показники ефективності використання персоналу. Розвиток людського потенціалу.

Навчання та професійний розвиток персоналу. Організаційні знання як ресурс. Інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал організації. Людський, структурний та відносинний капітал. Збереження, накопичення та використання організаційних знань. Роль людських ресурсів та інтелектуального потенціалу у формуванні довгострокових конкурентних переваг.

Література: [1; 3; 6; 7].

Тема 6. Управління фінансовими, інформаційними та технологічними ресурсами

Фінансові ресурси організації, їх сутність, склад та джерела формування. Власні та залучені фінансові ресурси. Визначення потреби у фінансових ресурсах. Планування і розподіл фінансових ресурсів. Бюджетування як інструмент ресурсного планування та контролю. Інформаційні ресурси організації. Інформація та знання в системі управління ресурсами. Вимоги до управлінської інформації. Інформаційні потоки та їх організація. Технологічні ресурси організації. Технології, обладнання та технологічні компетентності. Управління технологічним розвитком і оновленням ресурсної бази. Цифровізація процесів управління ресурсами. Інформаційно-аналітичні системи планування, обліку, моніторингу та контролю ресурсів. ERP-системи та їх роль в інтегрованому управлінні ресурсами організації. Використання даних та аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень.

Література: [1; 2; 4; 5].

РОЗДІЛ 3. ЕФЕКТИВНІСТЬ, РИЗИКИ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Тема 7. Оцінювання ефективності та оптимізація використання ресурсів

Поняття ефективності та результативності використання ресурсів. Економічний зміст ресурсної ефективності. Система показників оцінювання ресурсного потенціалу та ефективності використання ресурсів. Абсолютні та відносні показники. Ресурсомісткість і ресурсовіддача. Ресурсна продуктивність організації. Оцінювання ефективності використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Виявлення втрат, непродуктивного використання та внутрішніх резервів. Поняття оптимізації використання ресурсів. Ресурсні обмеження та їх урахування під час прийняття управлінських рішень. Розподіл і перерозподіл обмежених ресурсів між напрямками діяльності, структурними підрозділами, проєктами та бізнес-процесами. Формування альтернативних варіантів ресурсних рішень. Критерії оцінювання альтернатив. Багатокритеріальне оцінювання та вибір управлінських рішень. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів.

Література: [1; 2; 4; 5].

Тема 8. Управління ресурсними ризиками та забезпечення сталого розвитку організації

Поняття ресурсного ризику. Джерела та види ресурсних ризиків. Внутрішні та зовнішні фактори ресурсних ризиків. Ризики дефіциту ресурсів, порушення постачання, зростання вартості, погіршення якості та обмеження доступності ресурсів. Кадрові, фінансові, інформаційні й технологічні ризики. Ідентифікація, аналіз та оцінювання ресурсних ризиків. Імовірність і наслідки реалізації ризику. Методи реагування на ресурсні ризики. Формування резервів. Диверсифікація постачальників і джерел ресурсного забезпечення. Альтернативні джерела ресурсів. Ресурсна гнучкість та ресурсна стійкість організації. Забезпечення безперервності діяльності в умовах ресурсних обмежень і порушень ресурсного забезпечення. Поняття ресурсоефективності та сталого використання ресурсів. Циркулярна економіка. Скорочення споживання первинних ресурсів, повторне використання, відновлення та перероблення ресурсів. Урахування економічних, соціальних та екологічних наслідків ресурсних рішень. Роль ефективного управління ресурсами у забезпеченні довгострокової стійкості та розвитку організації.

Література: [1; 2; 4; 5].

5. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	План практичних занять
Розділ 1. Теоретичні та стратегічні засади управління ресурсами		
1	Тема 2. Система та стратегія управління ресурсами організації (2 год, денна)	Ресурсна стратегія організації; визначення стратегічних пріоритетів; узгодження ресурсів із цілями підприємства; кейс судноплавної компанії.
Розділ 2. Планування та управління основними видами ресурсів		
2	Тема 3. Аналіз і планування ресурсного забезпечення організації (4 год, денна; 2 год, заочна)	Склад і структура ресурсного потенціалу; розрахунок потреби; ресурсний баланс; аналіз дефіциту й надлишку ресурсів транспортно-логістичного підприємства.
3	Тема 4. Управління матеріальними ресурсами та запасами (4 год, денна)	Оцінювання запасів; ABC- та XYZ-аналіз; вибір політики поповнення запасів; кейс матеріально-технічного забезпечення флоту або порту.
4	Тема 5. Управління людськими ресурсами та інтелектуальним потенціалом організації (2 год, денна)	Планування кадрових потреб; розподіл ролей і повноважень; мотивація команди; кейс судноплавної чи крюінгової організації.
5	Тема 6. Управління фінансовими, інформаційними та технологічними ресурсами (2 год, денна; 2 год, заочна)	Планування бюджету ресурсного забезпечення; оцінювання альтернатив фінансування; цифрові інструменти моніторингу; обґрунтування рішення.
Розділ 3. Ефективність, ризики та сталий розвиток ресурсного забезпечення		
6	Тема 6. Управління фінансовими, інформаційними та технологічними ресурсами (2 год, денна; 2 год, заочна)	Розрахунок показників ресурсоефективності; багатокритеріальний вибір альтернатив; ідентифікація ресурсних ризиків; захист пропозицій щодо ресурсної стійкості.

6. САМОСТІЙНА РОБОТА

№ з/п	Назва теми
1	Опрацювання лекційного матеріалу за темою «Теоретичні основи управління ресурсами організації».
2	Опрацювання лекційного матеріалу за темою «Система та стратегія управління ресурсами організації».
3	Опрацювання лекційного матеріалу та підготовка до практичної роботи № 1 «Аналіз ресурсного потенціалу та планування ресурсного забезпечення організації».
4	Самостійне опрацювання окремих питань за темою «Управління матеріальними ресурсами та запасами»
5	Самостійне опрацювання окремих питань за темою «Управління людськими ресурсами та інтелектуальним потенціалом організації»
6	Опрацювання лекційного матеріалу та підготовка до практичної роботи № 2 «Обґрунтування управлінських рішень щодо формування та використання ресурсів організації».
7	Опрацювання лекційного матеріалу та підготовка до практичної роботи № 3 «Оцінювання ефективності, оптимізація використання ресурсів та управління ресурсними ризиками».
8	Самостійне опрацювання окремих питань за темою «Управління ресурсними ризиками та забезпечення сталого розвитку організації».

7. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Види індивідуальних завдань	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Аналітичний огляд	+	+

8. ПОЛІТИКА КУРСУ

Опанування навчальної дисципліни «Управління ресурсами» передбачає відвідування лекційних і практичних занять, виконання та захист практичних робіт, опрацювання навчального матеріалу, передбаченого для самостійної роботи, а також підготовку до поточного та підсумкового контролю.

Самостійна робота є важливою складовою опанування навчальної дисципліни та здійснюється у час, вільний від обов'язкових аудиторних занять. Її зміст визначається робочою програмою навчальної дисципліни, методичними матеріалами, завданнями та рекомендаціями викладача. Самостійна робота передбачає опрацювання лекційного матеріалу, самостійне вивчення окремих питань дисципліни, роботу з рекомендованою літературою та інформаційними ресурсами, а також підготовку до виконання і захисту практичних робіт.

Самостійна робота може виконуватися в бібліотеці, навчальних аудиторіях Інституту, з використанням електронного освітнього середовища та інформаційних ресурсів або за місцем проживання здобувача вищої освіти. У разі виникнення запитань щодо навчального матеріалу, зокрема питань, винесених на самостійне опрацювання, здобувач може отримати консультацію викладача відповідно до встановленого графіка консультацій.

Навчальний матеріал, передбачений програмою дисципліни для самостійного опрацювання, є складовою змісту навчальної дисципліни та підлягає контролю разом із матеріалом, що опрацьовувався під час лекційних і практичних занять.

У разі пропуску навчальних занять здобувач вищої освіти повинен самостійно опрацювати відповідний навчальний матеріал. Пропущені практичні роботи підлягають виконанню та захисту в порядку, визначеному викладачем.

Під час практичних занять здобувачі виконують аналітичні та розрахункові завдання, розглядають практичні ситуації й управлінські кейси, здійснюють аналіз ресурсного потенціалу та ресурсного забезпечення організації, оцінюють ефективність використання ресурсів, порівнюють альтернативні варіанти управлінських рішень та обґрунтовують власні пропозиції. Виконання практичних робіт має ґрунтуватися на самостійному аналізі вихідних даних і аргументованому обґрунтуванні отриманих результатів.

Після завершення вивчення навчальної дисципліни проводиться екзамен в усній формі. Екзамен є формою підсумкового контролю рівня засвоєння здобувачами вищої освіти теоретичного матеріалу та сформованості вмінь застосовувати набуті знання для вирішення управлінських завдань.

Екзамен проводиться відповідно до графіка освітнього процесу та розкладу екзаменаційної сесії. Екзаменаційний білет включає три теоретичні питання. Перелік питань до екзамену доводиться до відома здобувачів вищої освіти на початку семестру. Практична складова дисципліни опрацьовується та оцінюється під час виконання і захисту практичних робіт упродовж семестру. На підготовку усної відповіді за екзаменаційним білетом надається 20–30 хвилин.

Результати навчання здобувачів вищої освіти оцінюються за шкалою та відповідно до критеріїв оцінювання, установлених Інститутом. Під час оцінювання враховуються результати поточного контролю, виконання та захисту практичних робіт, а також результати підсумкового контролю відповідно до встановленої системи оцінювання.

Здобувачам вищої освіти, які отримали незадовільну оцінку, надається можливість ліквідувати академічну заборгованість у порядку та строки, визначені нормативними документами Інституту. Повторне складання екзамену здійснюється відповідно до встановленого в Інституті порядку.

Здобувачі вищої освіти, які не з'явилися на екзамен, проходять підсумковий контроль у порядку, установленому нормативними документами Інституту.

9. ВИМОГИ ВИКЛАДАЧА

Основними вимогами викладача навчальної дисципліни «Управління ресурсами» до здобувача вищої освіти є:

- відвідування лекційних занять за розкладом;
- активність під час практичних занять;
- спроможність конструктивно підтримувати зворотний зв'язок на всіх заняттях;
- взаємодія викладач-студент базується на засадах взаємоповаги, такту та коректної поведінки;
- письмові роботи слід здавати у встановлені строки;
- за несвоєчасну здачу робіт оцінка знижується;
- здобувачі освіти, які не виконали заплановані завдання, до екзамену не допускаються.

Неприпустимо:

- відсутність на заняттях без неповажної причини;
- користування гаджетами під час навчальних занять з особистих потреб;
- списування при складанні екзамену/заліку;
- проходження процедур контролю замість себе іншими особами;
- виконання навчальних завдань для інших осіб;
- здача навчальних завдань, підготовлених іншими особами;
- використання робіт (практичні роботи, конспект і ін.) виконаних іншими особами в якості результатів своєї праці;
- відвідування занять в одязі, що не відповідає вимогам навчального закладу;
- порушувати тишу в приміщеннях загального доступу, призначених для навчальної та наукової діяльності

10. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Поточний контроль здійснюється у відповідності до Положення про організацію освітнього процесу НУ«ОМА».

Поточний контроль – проводиться з метою перевірки засвоєння знань та умінь осіб, які навчаються, протягом семестру. Він здійснюється під час практичних та семінарських занять для перевірки рівня знань осіб, які навчаються, з певних тем навчальної програми і виконання конкретних завдань. Результатом поточного контролю є оцінка за практичне, семінарське заняття. Знання та вміння особи, яка навчається, оцінюються за шкалою, визначеною Університетом. Система оцінювання знань осіб, які навчаються, визначається кафедрою. Поточному контролю на практичних та семінарських заняттях підлягають усі особи, які навчаються. Оцінки за практичні, семінарські заняття виставляються в робочу книжку викладача.

Семестровий контроль – проводиться у формах семестрового екзамену з конкретної навчальної дисципліни згідно з навчальним планом і графіком семестрового контролю, затвердженого директором інституту.

Семестровий екзамен – це форма підсумкового контролю засвоєння особою, яка навчається, теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни за семестр. Семестровий екзамен проводиться як контрольний захід.

За результатами семестрового контролю знання та вміння особи, яка навчається, оцінюються за шкалою, визначеною Університетом.

Особи, які не з'явилися на екзамен без поважних причин, вважаються такими, що отримали незадовільну оцінку.

Особи, які отримали під час семестрового контролю незадовільні оцінки, вважаються такими, що мають академічну заборгованість, і у разі неліквідації її до початку наступного семестру, відповідно до ст. 46 Закону України «Про вищу освіту», підлягають відрахуванню з Університету за невиконання навчального плану. Як виняток, за наявності поважних причин термін ліквідації академічної заборгованості може бути продовжено керівництвом інституту, в якому навчається особа.

Методи демонстрації результатів навчання за навчальною дисципліною

№ з/п	Результати навчання за навчальною дисципліною	Методи демонстрації	Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, які використовуються для демонстрації здобутих результатів навчання за навчальною дисципліною (за потребою).
1	<i>Знати:</i> сутність, принципи та сучасні концепції управління ресурсами організації; класифікацію та особливості матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, технологічних і нематеріальних ресурсів; зміст і складові ресурсного потенціалу організації; принципи стратегічного, тактичного та оперативного управління ресурсами; методи аналізу і планування ресурсного забезпечення; сучасні підходи до управління основними видами ресурсів та запасами; систему показників і методи оцінювання ефективності використання ресурсів; підходи до оптимізації їх розподілу; методи ідентифікації та оцінювання ресурсних ризиків; можливості цифрових технологій в управлінні ресурсами; принципи ресурсоефективності, ресурсної стійкості та сталого використання ресурсів.	Усна відповідь на питання теоретичного матеріалу; тестування за окремими темами та розділами навчальної дисципліни; обговорення проблемних питань під час практичних занять.	Google Forms; Google Workspace for Education; персональний комп'ютер; мультимедійний проектор; доступ до мережі Інтернет.
2	<i>Уміти:</i> аналізувати ресурсний потенціал організації та визначати потребу в ресурсах; формувати ресурсні баланси, виявляти дефіцит, надлишок і диспропорції у ресурсному забезпеченні; обґрунтовувати рішення щодо залучення, розподілу та перерозподілу ресурсів; оцінювати	Розв'язання практичних ситуацій, задач та управлінських кейсів; виконання аналітичних і розрахункових завдань; аналіз та інтерпретація	Персональний комп'ютер; Microsoft Excel або інший табличний процесор; Microsoft Office / OpenOffice; Google Workspace for Education; Google Forms; інформаційно-аналітичні та відкриті статистичні

	ефективність їх використання та визначати резерви її підвищення; порівнювати альтернативні варіанти ресурсного забезпечення і здійснювати їх багатокритеріальне оцінювання; приймати та обґрунтовувати управлінські рішення в умовах ресурсних обмежень, ризику й невизначеності; оцінювати ресурсні ризики та визначати заходи щодо підвищення ресурсної стійкості організації; використовувати цифрові та інформаційно-аналітичні інструменти для планування, аналізу й контролю ресурсів; розробляти пропозиції щодо оптимізації ресурсного забезпечення організації.	вихідних даних; порівняння й обґрунтування альтернативних управлінських рішень; виконання та захист практичних робіт; тестування за окремими темами навчальної дисципліни.	ресурси; доступ до мережі Інтернет.
3	<i>Комунікація:</i> аргументовано представляти результати ресурсного аналізу, узгоджувати рішення між підрозділами, взаємодіяти з партнерами, працювати в команді.	Презентація та захист групового управлінського кейсу; дискусія, взаємооцінювання аргументів та розподілу ролей.	Персональний комп'ютер; мультимедійний проєктор; Google Workspace for Education; засоби відеозв'язку.
4	<i>Автономія та відповідальність:</i> самостійно обґрунтовувати рішення в умовах невизначеності, делегувати повноваження, оцінювати наслідки та відповідати за ресурсну стійкість.	Самостійне виконання аналітичного кейсу; захист рішення з оцінкою ризиків, альтернатив і наслідків; рефлексія щодо відповідальності.	Персональний комп'ютер; Microsoft Excel або інший табличний процесор; засоби презентації результатів.

11. СХЕМА НАРАХУВАННЯ БАЛІВ ЗА НАВЧАЛЬНОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ

Шкала оцінювання

За шкалою ECTS		За національною шкалою оцінювання		
Оцінка	Пояснення	Екзамен		Залік
A	Відмінно	Відмінно	5	Зараховано
B	Дуже добре	Добре	4	
C	Добре			
D	Задовільно	Задовільно	3	
E	Достатньо			
FX	Незадовільно	Незадовільно	2	Не зараховано

Загальні критерії оцінювання знань здобувачів освіти

А (відмінно) – оцінка «відмінно»

Глибокі знання і розуміння навчального матеріалу, виконання завдань без/або з незначною кількістю недоліків в обсязі, передбаченим робочої програмою навчальної дисципліни. Здобувач освіти вміє самостійно здобувати знання, без допомоги викладача знаходить та опрацьовує необхідну інформацію. Використовує набуті знання і вміння для прийняття рішень у стандартних і нестандартних ситуаціях. Переконаливо аргументує відповіді, відстоює власну позицію щодо питань, які розглядаються. Здобувач освіти добре знайомий з основною, а також додатковою літературою.

В (дуже добре) – оцінка «добре»

Достатньо повні знання та розуміння навчального матеріалу, виконання завдань з незначною кількістю недоліків та/або негрубих помилок. Здобувач освіти вміє застосовувати набуті знання та вміння для вирішення практичних завдань, у відповіді прослідковується порушення принципу систематичності і логічності викладу навчального матеріалу. Самостійно виправляє допущені помилки, виявляє ґрунтовне знання основної бібліографії, однак лише поверхово орієнтується у допоміжній літературі.

С (добре) – оцінка «добре»

Загальні знання та розуміння навчального матеріалу, виконання завдань з певною кількістю недоліків і несуттєвих помилок. Здобувач освіти вміє зіставляти, узагальнювати, систематизувати інформацію в цілому самостійно застосовувати її на практиці. Відповідь здобувача освіти правильна, але недостатньо повна, бездоказова. Здобувач освіти самостійно виправляє помилки, виявляє знайомство та розуміння основної бібліографії, однак зовсім не орієнтується у допоміжній літературі.

Д (задовільно) – оцінка «задовільно»

Базові знання та розуміння навчального матеріалу, виконання завдань з суттєвими недоліками або помилками. Здобувач освіти відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, але допускає значну кількість неточностей і грубих помилок, які може усувати за допомогою викладача. У своїх міркуваннях опирається на повторення думок викладача або автора, не вміє навести власні приклади, не може відповісти на додаткові запитання. Здобувач освіти виявляє поверхове знайомство та розуміння лише основної бібліографії та зовсім не орієнтується у допоміжній літературі.

Е (достатньо)– оцінка «задовільно»

Знання та розуміння навчального матеріалу на рівні мінімальних вимог. Здобувач освіти бачить навчальну дисципліну як нагромадження випадкових і не пов'язаних між собою тем. У своїх міркуваннях не здатен аналізувати окрему тему дисципліни у контексті інших тем і виражати взаємозв'язок між ними, відповіді мають шаблонний характер і не відображають самостійного розуміння теми. Здобувач освіти поверхово орієнтується в основній бібліографії.

FX (незадовільно) – оцінка «незадовільно»

Здобувач освіти володіє матеріалом на рівні окремих фрагментів, що становлять незначну його частину. Він спроможний висвітлити лише окремі питання, не вміючи їх аргументувати чи пояснити. Цілісність розуміння матеріалу з дисципліни відсутня. Його участь у навчальному процесі є пасивною, відповіді в більшості є невірними або дуже поверховими і обмежуються механічним засвоєнням програми навчальної дисципліни.

12. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Тема 1. Теоретичні основи управління ресурсами організації.

1. Що розуміють під ресурсами організації та яку роль вони відіграють у забезпеченні її діяльності?
2. За якими основними ознаками можна класифікувати ресурси організації?

3. У чому полягають особливості матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, технологічних та нематеріальних ресурсів?
4. Що означає обмеженість ресурсів і як вона впливає на прийняття управлінських рішень?
5. У чому проявляються взаємозв'язок, взаємодоповнюваність і взаємозамінність різних видів ресурсів?
6. Що таке ресурсний потенціал організації та які складові формують його структуру?
7. У чому полягає сутність ресурсного підходу в менеджменті та як ресурси організації можуть впливати на формування її конкурентних переваг?

Тема 2. Система та стратегія управління ресурсами організації.

8. Що являє собою система управління ресурсами організації та яке місце вона посідає в загальній системі менеджменту?
9. Які цілі, принципи, функції та основні завдання управління ресурсами?
10. Хто виступає суб'єктами та що є об'єктами управління ресурсами організації?
11. Чим відрізняються стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління ресурсами?
12. Що являє собою ресурсна стратегія організації та як вона пов'язана із загальною стратегією її розвитку?
13. Яким чином здійснюється стратегічний аналіз ресурсів і компетентностей організації?
14. У чому полягає VRIO-підхід та за яких умов ресурс може стати джерелом стійкої конкурентної переваги організації?

Тема 3. Аналіз і планування ресурсного забезпечення організації.

15. Які цілі та основні завдання аналізу ресурсного забезпечення організації?
16. За якими кількісними та якісними характеристиками може оцінюватися ресурсний потенціал організації?
17. Як визначається поточна та перспективна потреба організації в ресурсах?
18. Які методи можуть застосовуватися для планування ресурсного забезпечення організації?
19. Що являє собою ресурсний баланс та з якою метою він формується?
20. Як за допомогою ресурсного балансу можна виявити дефіцит, надлишок і диспропорції у ресурсному забезпеченні?
21. Яке значення мають прогнозування та сценарне планування для ресурсного забезпечення організації?
22. За якими критеріями доцільно порівнювати альтернативні варіанти ресурсного забезпечення?

Тема 4. Управління матеріальними ресурсами та запасами.

23. Що належить до матеріальних ресурсів організації та які особливості управління ними?
24. Як визначається потреба організації в матеріальних ресурсах?
25. Які чинники та критерії необхідно враховувати під час вибору джерел постачання і постачальників?
26. Що являють собою запаси організації та які основні їх види?
27. Які види витрат необхідно враховувати під час формування та утримання запасів?
28. У чому полягає економічний зміст моделі оптимального розміру замовлення (EOQ)?

29. Що таке точка повторного замовлення та страховий запас і як вони використовуються в управлінні запасами?
30. У чому полягає призначення ABC- та XYZ-аналізу і як їх результати можуть використовуватися для прийняття управлінських рішень?

Тема 5. Управління людськими ресурсами та інтелектуальним потенціалом організації.

31. Яке місце посідають людські ресурси в ресурсному потенціалі організації?
32. Які кількісні та якісні характеристики використовуються для оцінювання людських ресурсів?
33. Як визначається потреба організації в персоналі?
34. У чому полягає компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами?
35. Які показники можуть використовуватися для оцінювання продуктивності праці та ефективності використання персоналу?
36. Яким чином професійний розвиток і навчання персоналу впливають на ресурсний потенціал організації?
37. Що являють собою організаційні знання та чому їх доцільно розглядати як стратегічний ресурс?
38. Що таке інтелектуальний капітал організації та які основні складові входять до його структури?

Тема 6. Управління фінансовими, інформаційними та технологічними ресурсами.

39. Що являють собою фінансові ресурси організації та які основні джерела їх формування?
40. Як здійснюється планування потреби, формування та розподіл фінансових ресурсів організації?
41. Яку роль відіграє бюджетування в системі планування і контролю ресурсів?
42. Що розуміють під інформаційними ресурсами організації та які вимоги висуваються до управлінської інформації?
43. Яке значення має управління інформаційними потоками для ефективного використання ресурсів організації?
44. Що належить до технологічних ресурсів та які чинники визначають необхідність їх оновлення?
45. Як цифровізація змінює процеси планування, розподілу, моніторингу та контролю ресурсів?
46. Які можливості надають ERP-системи та інші інформаційно-аналітичні інструменти для інтегрованого управління ресурсами організації?

Тема 7. Оцінювання ефективності та оптимізація використання ресурсів.

47. У чому полягає відмінність між результативністю та ефективністю використання ресурсів?
48. Які абсолютні та відносні показники можуть застосовуватися для оцінювання ефективності використання ресурсів?
49. Що характеризують показники ресурсомісткості, ресурсовіддачі та ресурсної продуктивності?
50. Яким чином можна виявити втрати, непродуктивне використання ресурсів та внутрішні резерви підвищення ефективності?
51. Що розуміють під оптимізацією використання ресурсів організації?
52. Як ресурсні обмеження враховуються під час розподілу ресурсів між напрямками діяльності, структурними підрозділами, проектами та бізнес-процесами?

53. За якими критеріями можуть оцінюватися альтернативні варіанти розподілу ресурсів?
54. У чому полягає багатокритеріальне оцінювання альтернатив і як воно використовується під час обґрунтування управлінських рішень?

Тема 8. Управління ресурсними ризиками та забезпечення сталого розвитку організації.

55. Що розуміють під ресурсним ризиком та які внутрішні й зовнішні чинники можуть бути його джерелами?
56. Які основні види ресурсних ризиків можуть виникати в діяльності організації?
57. Які методи можуть застосовуватися для ідентифікації та оцінювання ресурсних ризиків?
58. Які управлінські заходи можуть застосовуватися для мінімізації наслідків дефіциту, подорожчання або порушення постачання ресурсів?
59. Як формування резервів, диверсифікація постачальників та використання альтернативних джерел ресурсів впливають на ресурсну стійкість організації?
60. У чому полягає взаємозв'язок між ресурсною гнучкістю, ресурсоефективністю, принципами циркулярної економіки та сталим розвитком організації?

13. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Slack N., Brandon-Jones A., Burgess N. Operations Management. 10th ed. Harlow : Pearson, 2022. 768 p. ISBN 978-1-292-40824-8. URL: <https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/us/en/files/Pearson-Higher-Education-Titles-Autumn-2022.pdf>
2. Економіка підприємства : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти / Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В. Ровенська, В. С. Рижиков, О. В. Латишева, І. Ю. Єрфорт, Т. П. Гітис, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ : ДДМА, 2021. 248 с. ISBN 978-966-379-920-6.
3. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко та ін. ; за заг. ред. В. Я. Брича ; Західноукраїнський національний університет. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 639 с. ISBN 978-966-654-724-1.
4. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. Global Edition. 14th ed. Harlow : Pearson, 2023. ISBN 978-1-292-44483-3. URL: https://www.pearson.com/nl/en_NL/higher-education/subject-catalogue/business-and-management/heizer-operations-management-sustainability-and-supply-chain.html

Допоміжна:

5. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. 6th ed. Harlow : FT Publishing International, 2023. ISBN 978-1-292-41620-5. URL: <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/logistics-and-supply-chain-management/P200000007134>
6. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 280 с.
7. David F. R., David F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Global Edition. 17th ed. Harlow : Pearson, 2022. 672 p. ISBN 978-1-292-44140-5. URL: <https://middleeast.pearson.com/content/dam/region-core/middle-east/pearson-middle-east/pdc-new-en/highered/middle-east-catalogue/subjects/Pearson-Middle-East-Higher-Education-Catalog-02.11.22.pdf>

14. ІНФОРМАЦІЙНІ ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> Офіційна статистична інформація та статистичні дані щодо діяльності підприємств, ринку праці, економічної діяльності й використання ресурсів, які можуть застосовуватися під час виконання аналітичних і практичних завдань.

2. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> Статистичні та аналітичні матеріали щодо фінансового сектору, макроекономічного середовища, валютного ринку, процентних ставок та інших показників, які можуть використовуватися для аналізу фінансових ресурсів і зовнішнього середовища організації.

3. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/> Нормативні, інформаційні та аналітичні матеріали з питань економічного розвитку, підприємництва, інвестиційної діяльності, ринку праці, ресурсоефективності та сталого розвитку.

4. Законодавство України : інформаційно-пошукова система Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main> Нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств та організацій, трудові, фінансові, господарські та інші відносини у сфері управління ресурсами.

5. Національний репозитарій академічних текстів. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/> Академічні тексти, наукові публікації, дисертації, автореферати та матеріали інституційних репозитаріїв, які можуть використовуватися для поглибленого вивчення проблем управління ресурсами та ресурсного потенціалу організацій.

6. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <https://nbuv.gov.ua/> Електронні каталоги, наукові видання та інформаційні ресурси з менеджменту, економіки підприємства, управління ресурсами та суміжних галузей знань.

7. Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/> Навчальні та наукові видання з управління ресурсами підприємства, менеджменту, стратегічного управління, економіки підприємства та інших економіко-управлінських дисциплін.

8. Інституційний репозитарій Західноукраїнського національного університету. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/> Навчальні посібники, монографії, наукові публікації та навчально-методичні матеріали з менеджменту персоналу, управління людськими ресурсами, економіки та менеджменту організацій.)

Допускається використання будь-яких відкритих Інтернет-ресурсів за тематикою дисципліни. Повний комплект навчальних матеріалів доступний на офіційному веб-сайті Дунайського інституту НУ «ОМА» <http://www.dinuoma.com.ua>, у системі Google Classroom для дистанційної форми за посиланням:

<https://classroom.google.com/c/ODQwMTI5Njc4NTEz?cjc=ag3ghrp7>