



Силабус освітнього компонента
Програма навчальної дисципліни



Цифровий менеджмент та лідерство

Шифр та назва спеціальності

073 – Менеджмент

Спеціалізація

Освітня програма

Менеджмент

Рівень освіти

Третій (доктор філософії)

Семестр

3

Інститут

ІНІ Економіки, Менеджменту та
Міжнародного бізнесу

Кафедра

Менеджменту (204)

Тип дисципліни

Вибіркові

Форма навчання

Денна

Мова викладання

Українська

Викладачі, розробники



Маковоз Оксана Сергіївна

oksana.makovoz@khpi.edu.ua

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту НТУ "ХПІ"

автор і співавтор понад 200 наукових і методичних публікацій.
Провідний лектор з дисциплін: "Управління результативністю",
"Лідерство", "Інструменти управління командами", "Спецкурс з
сучасних проблем менеджменту"

[Докладна інформація про викладача на сайті кафедри](#)



Лисенко Сергій Миколайович

Serhii.Lysenko@emmb.khpi.edu.ua

аспірант кафедри менеджменту НТУ "ХПІ"

Загальна інформація

Анотація

Курс охоплює сучасні концепції, інструменти та практики цифрового менеджменту і лідерства у глобальному середовищі. Він розглядає ключові аспекти цифрової трансформації організацій, вплив цифрових технологій на бізнес-моделі та управлінські процеси, а також роль лідерів у формуванні цифрової культури та управлінні віртуальними командами. Особлива увага приділяється використанню даних, штучного інтелекту та інноваційних цифрових інструментів для прийняття стратегічних рішень. Курс поєднує теоретичні знання з практичним аналізом

кейсів, роботою над дослідницькими проектами та дискусіями з актуальних проблем цифрового лідерства. Завдяки цьому здобувачі набувають навичок критичного мислення, стратегічного бачення, управління цифровими командами та розробки ефективних рішень для сталого розвитку організацій у цифрову добу.

Мета та цілі дисципліни

- Сформувати розуміння цифрового менеджменту та лідерства як інтегрованого процесу, що поєднує стратегічне бачення, управління трансформаціями та розвиток цифрової культури в організаціях.
- Розвинути ключові навички цифрового лідера: управління віртуальними командами, стратегічне прийняття рішень на основі даних, формування цифрової культури та впровадження принципів сталого розвитку у цифрових стратегіях.

Формат занять

Лекції, практичні заняття, самостійна робота. Підсумковий контроль – іспит.

Компетентності

ЗК01. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК04. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності.

СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках.

СК05. Здатність обґрунтовано обирати та використовувати методи та інструменти наукових досліджень у сфері менеджменту.

Результати навчання

РН01. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу даних великого обсягу та/або складної структури, спеціалізовані бази даних та інформаційні системи.

РН03. Розробляти та досліджувати концептуальні, математичні і комп'ютерні моделі процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у галузі менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямках.

РН04. Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів.

РН06. Планувати і виконувати наукові і прикладні дослідження з менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямів з використанням сучасних інструментів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми; складати пропозиції щодо фінансування досліджень та/або проектів.

Обсяг дисципліни

Загальний обсяг дисципліни 120 год. (4 кредити ECTS): лекції – 10 год., практичні заняття – 30 год., самостійна робота – 80 год.

Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)

Для успішного проходження курсу необхідно мати знання та практичні навички з дисциплін «Сучасні методи досліджень у менеджменті», «Фаховий семінар з менеджменту».

Особливості дисципліни, методи та технології навчання

Лекції проводяться в інтерактивному режимі з використанням мультимедійних технологій. Практичні заняття проводяться з використанням проєктного підходу до навчання та застосування дискусії, аналізу ситуацій, виконання індивідуальних і групових завдань, виконання самостійної роботи. Навчальні матеріали доступні PhD здобувачам через OneNote Class Notebook

Програма навчальної дисципліни

Навчальні заняття

Лекції

Теми лекцій	Кількість годин
Тема 1. Цифровий менеджмент та лідерство у глобальному контексті Сутність цифрового менеджменту та його відмінність від традиційного. Роль цифрового лідера у глобальній економіці. Цифровий лідер у глобальній економіці та під час криз (війна, пандемії). Індекси цифрової трансформації (DESI, NRI, OECD). Український досвід: роль IT-кластерів у цифровій трансформації. Основні тренди цифрової трансформації у світі та в Україні. Порівняння традиційних і цифрових стилів лідерства на основі наукових статей (Harvard Business Review, MIT Sloan).	2
Тема 2. Теоретичні основи цифрового лідерства Еволюція теорій лідерства: від харизматичного та трансформаційного до digital leadership. Виклики VUCA-, BANI- середовища для сучасних лідерів. Сучасні підходи до цифрового лідерства Agile leadership, Adaptive leadership, Servant leadership. Європейські ініціативи (Horizon Europe, AI Act). Цифрове лідерство та сталий розвиток (ESG, Green IT). Роль Chief Digital Officer (CDO) у сучасних організаціях. Основні завдання та KPI CDO. Взаємодія CDO з CEO, CTO, CIO	2
Тема 3. Бізнес-моделі цифрової економіки Цифрові платформи та екосистеми: ключові характеристики. Мережеві ефекти та їх вплив на стратегію компаній. Open innovation і цифрові стартапи як драйвери інновацій. Теорія value co-creation у цифровій економіці.	2
Тема 4. Дані, аналітика та штучний інтелект у менеджмент Big Data як стратегічний ресурс організацій. Використання AI для прийняття управлінських рішень. Етичні виклики та ризики алгоритмізації бізнесу. Інтеграція Big Data та AI у стратегічне управління	2
Тема 5. Управління цифровими командами Особливості дистанційної та гібридної роботи. Інструменти для комунікації та співпраці у цифровому середовищі. Методи мотивації та підтримки ефективності цифрових команд. Лідерство у кризових умовах: resiliency та антикризові digital-стратегії. Взаємозв'язок цифровізації і сталого розвитку. Green IT, circular economy, цифрові двійники у стратегіях ESG. Приклади з ЄС (Horizon Europe, Green Deal).	2
Загальна кількість годин	10

Практичні заняття

Теми практичних/семінарських занять	Кількість годин	Вагові коефіцієнти а
Тема 1.1 Аналіз сучасних концепцій цифрового лідерства 1) Порівняння стилів (традиц./цифрові) за 2–3 джерелами; 2) Модель компетенцій цифрового лідера + самооцінка; 3) Карта ролі IT-кластерів в UA + коротка довідка по DESI/NRI/OECD.	2	0,05
Тема 1.2 Розробка цифрової стратегії організації 1) Вибір організації й пріоритетів трансформації; 2) «North Star» + ціннісна пропозиція; 3) Дорожня карта (віхи/ризик/метрики).	2	0,07
Тема 1.3. Індекси та тренди цифрової економіки 1) Порівняння DESI/NRI/OECD (UA vs 2 країни ЄС); 2) Візуалізація бенчмарку; 3) Мемо: наслідки для лідерства в кризах.	2	0,06
Тема 2.1. Теорії лідерства (Agile/Adaptive/Servant) у VUCA/BANI 1) Мапа «теорія → приклад з практики»; 2) Рольова вправа: вибір стилю під сценарій; 3) Рефлексія: сильні/слабкі сторони підходів.	2	0,06
Тема 2.2. Роль CDO та взаємодія з CEO/СТО/СІО 1) Органограма взаємодії С-рівня; 2) Набір KPI для CDO (leading/lagging); 3) RACI для однієї ініціативи.	2	0,07
Тема 2.3. Європейські ініціативи, етика, Green IT 1) Policy-brief по AI Act (ризик/вимоги); 2) Кодекс етики/принципів для організації; 3) Green IT «quick wins».	2	0,06
Тема 3.1. Платформи та екосистеми 1) Ідентифікація архетипу платформи; 2) Аналіз мережевих ефектів; 3) Мапа ризиків платформи.	2	0,06
Тема 3.2. Бізнес-модель і Canvas 1) Сегменти/цінність/канали; 2) Доходи/витрати/метрики; 3) Мапа партнерів екосистеми.	2	0,06
Тема 3.3. Open innovation та стартап-співпраця 1) Оцінка кейсу стартапу/краудсорсингу; 2) Customer co-creation journey-map; 3) «Pitch» гіпотези партнерства.	2	0,06
Тема 4.1. Дані як стратегічний актив 1) Інвентаризація даних і власників; 2) Ескіз data-pipeline; 3) Чек-лист data governance.	2	0,06
Тема 4.2. Аналітика/AI + KPI/OKR/BSC 1) KPI-дерево цілей; 2) OKR + BSC-квартети для підрозділу; 3) Мокап дашборду для прийняття рішень.	2	0,09
Тема 4.3. Responsible AI та ризики 1) Canvas AI-кейсу (ціль/дані/метрики);	2	0,06

- 2) Оцінка ризиків (bias/privacy/безпека);
- 3) План пом'якшення + контроль.

Тема 5.1. Інструменти цифрової комунікації та співпраці	2	0,05
1) Вибір стеку інструментів + політик;		
2) Async-playbook (канали/latency/етикет);		
3) Ритуали «meeting-lite».		
Тема 5.2. Лідерство в кризах та резилієнтність	2	0,07
1) Table-top інцидентний сценарій;		
2) План комунікацій;		
3) Backlog експериментів із резилієнтності.		
Тема 5.3. Інтеграційний практикум цифрової трансформації	2	0,12
1) End-to-end кейс (інтеграція напрацювань 1-4);		
2) 90-денний імплементаційний роадмап;		
3) 1-пейджер для керівництва.		
Загальна кількість годин	30	$\sum_{i=1}^n a_i=0$

Лабораторні заняття

Лабораторні роботи в рамках дисципліни не передбачені.

Самостійна робота

Курс передбачає опрацювання додаткових матеріалів, пов'язаних із тематикою лекцій та практичних занять, а також виконання завдань, спрямованих на поглиблення розуміння цифрових трансформацій та розвитку компетенцій цифрового лідера. Опрацювання сучасних наукових статей (2023–2025 рр.) із тематики цифрового менеджменту та лідерства. Підготовка есе «Мій портрет цифрового лідера» з аналізом власних компетенцій у контексті цифрової трансформації. Аналіз відео-лекцій та виступів світових експертів. Виконання вправ з декомпозиції проблеми цифрової трансформації на підпроблеми та візуалізація ієрархії за допомогою інструментів Miro, Canva. Порівняльний аналіз методологій управління цифровими командами (Agile, Scrum, Kanban). Розробка міні-кейсу з визначення KPI та OKR для цифрової трансформації бізнес-процесів компанії. Вивчення практичних прикладів використання Balanced Scorecard щодо стратегії цифровізації підприємства (організації). Самостійне дослідження етичних аспектів цифрового менеджменту та кібербезпеки, ролі лідера у цих процесах. Аналіз впливу відкритих інновацій та crowdsourcing на розвиток бізнесу. Підготовка короткого аналітичного звіту щодо цифрової культури в обраній організації. Здобувач формує індивідуальні та групові навички роботи з цифровими інструментами, розвиває критичне мислення, здатність застосовувати теоретичні концепції у практичному аналізі та отримує основу для подальшої наукової роботи над темою дисертації.

Неформальна освіта

У рамках дисципліни рекомендовано курс Спеціалізація Digital Transformation Leader Digital Transformation Leader. Lead transformation through AI, sustainability, BPM, and change management strategies: https://www.coursera.org/specializations/digital-transformation-leader?utm_source=chatgpt.com

Література, навчальні матеріали та інформаційні ресурси

Основна література

1. Шматько Н.М., Кармінська-Белоброва М.В., Замула О.В. та ін. Менеджмент: організаційна ефективність : навчальний посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. – 280 с.
2. Войтко С.В. Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с..

3. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект : навч. посіб. / С. О. Федулова. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.
4. Маковоз О.С., Яценко О.М., Горбунов М.П. Зміни вимоги до лідерських якостей менеджерів на підприємствах України в умовах воєнного стану Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). Зб. наук. пр. Х.: НТУ «ХПІ». 2023, № 1. С.68-72.
5. Яценко О.М., Горбунов М.П. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки : Монографія. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків, 2018. 248 с.
6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
7. Anderson, V., Caldwell, C., and Barfuss, B. (2019). Love: The Heart of Leadership, The Moral Obligation of Leaders. Graziadio Business Review, 22(2).
8. Caldwell, C., Atwijuka, S., & Okpala, C. O. (2018). "Compassionate Leadership in an Arms-Length World." Journal of Business and Management
9. Armstrong, M. (2022). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. Kogan Page.
10. Бусленко, Б. В. (2013). Управління результативністю використання потенціалу підприємства. Національний університет харчових технологій.
<https://dSPACE.nuft.edu.ua/bitstreams/1cf35b1f-e174-4782-ac5f-6db496a9e953/download>
11. Дорошук, Я. В., & Баксалова, О. М. (2023). Управління результативністю діяльності організації на основі застосування інформаційних технологій менеджменту якості. Актуальні проблеми та перспективи розвитку України, 356–359.
<https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42912/1/Aktualni%20problemi%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini%2023%20356-359.pdf>
12. Ларка, Л. С. (2024). Конспект лекцій з дисципліни "Управління результативністю маркетингової діяльності". Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут".
<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/80066>
13. Mone, E. M., & London, M. (2020). Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers. Routledge.
14. Пащенко, О., & Куліш, Н. (2021). Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. Економіка та суспільство, (26).
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330>
15. Складанівська, О. (2020). Управління результативністю діяльності підприємства. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства, 186–187.
<https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19257/1/186-187.pdf>
16. Balanced Scorecard Solutions URL: <https://balancedscorecard.org/solutions/bscsolution/>

Система оцінювання

Підсумкова оцінка з освітнього компонента визначається відповідальним лектором за темами, видами занять, тощо відповідно до силабусу і є інтегральною оцінкою результатів усіх вид навчальної діяльності здобувача вищої освіти. Підсумкова оцінка повинна відображати всі оцінки за складовими навчального процесу з урахуванням їх вагових показників k :

Поточний контроль (лабораторні роботи), k_1	Контрольні роботи (за наявності), k_2	Індивідуальне завдання (за наявності), k_3	Підсумковий контроль (для ОК з іспитом), k_4
0,2	0,4	0,3	0,1

Сума коефіцієнтів повинна складати одиницю: $k_1 + k_2 + k_3 + k_4 = 1$. Підбір вагових коефіцієнтів підсумкової оцінки здійснює розробник курсу.

Розрахунок підсумкової оцінки проводиться за формулою:

$$O = П \cdot k_1 + K \cdot k_2 + I \cdot k_3 + Пк \cdot k_4,$$

де: $П$ – середньозважена середня оцінка за поточний контроль,
 I – оцінка за виконання індивідуального завдання,

K – середньозважена оцінка за контрольні роботи,

Π_k – оцінка за підсумковий контроль.

$$\Pi = \frac{\Pi_1 \cdot a_1 + \Pi_2 \cdot a_2 + \dots + \Pi_n \cdot a_n}{\sum_{i=1}^n a_i},$$

де: a_i - ваговий коефіцієнт за лабораторне заняття.

$$K = \frac{K_1 \cdot b_1}{\sum_{i=1}^n b_i},$$

де: b_i - ваговий коефіцієнт за контрольну роботу.

Поточні оцінки за кожну складову (Π, K, I, \dots) виставляються за 100-бальною шкалою згідно з [положенням «Про критерії та систему оцінювання знань та вмінь і про рейтинг здобувачів вищої освіти» НТУ «ХПІ»](#).

Підсумкова оцінка виставляється відповідно до розрахованої O з округленням до найближчого цілого числа в більшу сторону.

Шкала оцінювання

Сума балів	Національна оцінка	ECTS
90–100	Відмінно	A
82–89	Добре	B
75–81	Добре	C
64–74	Задовільно	D
60–63	Задовільно	E
35–59	Незадовільно (потрібне додаткове вивчення)	FX
1–34	Незадовільно (потрібне повторне вивчення)	F

Норми академічної етики і політика курсу

Здобувач вищої освіти повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХПІ»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту.

Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХПІ» розміщено на сайті: <http://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/akademichna-dobrochesnist/>

Погодження

Силабус погоджено

30.08.2025

Завідувач кафедри

Наталія ШМАТЬКО

30.08.2025

Гарант ОП

Олександр ПОПОВ