

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»**

**МАТЕРІАЛИ АПРОБАЦІЇ
авторської методики
для науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти
«KIM SCALE™» — ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ КІМА ДЛЯ
МАСШТАБОВАНОГО, АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
(KIM SCALE™ — Kim's Integrated Model for Scalable Adaptive Leadership &
Entrepreneurship)**

Автор методики: Кім Євген Олегович, Громадянин Республіки Казахстан
Викладач-експериментатор: Семченко-Ковальчук Олена Борисівна, кафедра
бізнесу, адміністрування та права

Заклад освіти: ЗВО «Університет трансформації майбутнього»
Структурний підрозділ: кафедра бізнесу, адміністрування та права
Освітня програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рік апробації: 2024

I. ПРОФІЛЬ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Тип і статус закладу: Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього».

Юридична адреса: вул. Реміснича, 28, м. Чернігів, 14000, Україна.

Рік апробації: 2024.

Структурний підрозділ, на базі якого проводиться апробація: кафедра бізнесу, адміністрування та права.

Кафедра бізнесу, адміністрування та права забезпечує підготовку здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» та формує фахівців, здатних планувати, організовувати, мотивувати й контролювати діяльність організацій, управляти бізнес-процесами, людським капіталом, комунікаціями, стратегічним розвитком, підприємницькими проєктами та процесами масштабування бізнесу.

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент».

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування.

Спеціальність: 073 Менеджмент.

Ступінь вищої освіти: бакалавр.

Кваліфікація: бакалавр менеджменту.

Обсяг освітньої програми: 240 кредитів ЄКТС.

Термін навчання: 3 роки 10 місяців.

Мова навчання: українська.

Якісний склад науково-педагогічних працівників: відповідає кадровим вимогам щодо забезпечення освітньої діяльності за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рівень укомплектованості кадрами: достатній для забезпечення освітнього процесу за освітньою програмою.

Досвід закладу у проведенні апробацій навчально-методичних та авторських методик: наявний.

Забезпеченість освітнього процесу навчально-методичними матеріалами: достатня.

Матеріально-технічні та інформаційні ресурси: забезпечують можливість використання матеріалів авторської розробки під час лекційних, практичних, семінарських занять, самостійної та дослідницької роботи здобувачів освіти.

Президент



_____/Тетяна ШЕСТАКОВСЬКА

Дата заповнення: «10» вересня 2024 р.

II. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПРОФІЛЬ ВИКЛАДАЧА-ЕКСПЕРИМЕНТАТОРА

ПІБ викладача: Семченко-Ковальчук Олена Борисівна.

Посада / структурний підрозділ: науково-педагогічний працівник кафедри бізнесу, адміністрування та права ЗВО «Університет трансформації майбутнього».

Роль у проведенні апробації: викладач-експериментатор.

Викладач-експериментатор здійснює безпосередню апробацію матеріалів авторської методики «KIM SCALE™» в освітньому процесі, організовує використання окремих положень, інструментів, практичних кейсів та завдань методики під час навчальних занять, проводить поточний моніторинг результатів та бере участь в узагальненні результатів апробації.

Особистий підпис викладача:

Дата заповнення: «10» вересня 2024 р.

Підпис засвідчую «10» вересня 2024 р. _____ Т.Л. Шестаковська



III. ПРОФІЛЬ НАВЧАЛЬНОЇ ГРУПИ

Група: здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Кафедра: кафедра бізнесу, адміністрування та права.

Освітня програма / спеціальність: «Менеджмент», спеціальність 073 «Менеджмент».

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський).

Кількість здобувачів на початок апробації: 10 осіб.

Кількість здобувачів на завершення апробації: 10 осіб.

Навчальні дисципліни / освітні компоненти, у межах яких доцільне використання розробки: менеджмент; стратегічне управління; управління персоналом; маркетинг; управління бізнес-процесами.

Мета використання розробки в освітньому процесі: поглиблення практико-орієнтованої підготовки здобувачів освіти через ознайомлення з авторською методикою, спрямованою на формування системного підходу до запуску, управління та масштабування підприємницьких проєктів, розвиток управлінського мислення, навичок роботи з показниками ефективності, побудови системи продажів, проєктування управлінської архітектури, розвитку лідерства та команд, а також формування масштабованої бізнес-моделі.

Кількість годин на вивчення відповідних освітніх компонентів згідно з навчальним планом: визначається навчальним планом освітньої програми.

Особистий підпис викладача:

Дата заповнення: «10» вересня 2024 р.

Підпис засвідчую «10» вересня 2024 р. _____ Т.Л. Шестаковська



ПЛАН РОБОТИ

щодо проведення апробації авторської методики

1. ПЛАН ЗАСІДАНЬ ТВОРЧОЇ ГРУПИ ЗВО «Університет трансформації майбутнього» щодо апробації авторської методики «KIM SCALE™» — інтегрованої моделі Кіма для масштабованого, адаптивного лідерства та підприємництва

Автор методики: Кім Євген Олегович, Громадянин Республіки Казахстан

Засідання I

Дата проведення: «11» вересня 2024 р.

Питання для розгляду:

1. Організація роботи творчої групи з проведення апробації авторської методики Кім Євгена Олеговича.
2. Уточнення складу творчої групи:
 - президент ЗВО «Університет трансформації майбутнього» Шестаковська Тетяна Леонідівна — голова творчої групи;
 - Семченко-Ковальчук Олена Борисівна — викладач-експериментатор;
 - Москалець Інна Миколаївна — член творчої групи;
 - Линдюк Олена Анатоліївна — член творчої групи;
 - Яровой Тихон Сергійович — член творчої групи.
3. Розподіл обов'язків між членами творчої групи.
4. Первинне опрацювання матеріалів авторської розробки, поданих на апробацію.
5. Визначення освітніх компонентів, у межах яких доцільне використання матеріалів розробки.
6. Організація презентації авторської методики на кафедрі бізнесу, адміністрування та права.

Засідання II

Дата проведення: «04» листопада 2024 р.

Питання для розгляду:

1. Розроблення форм і методів використання авторської розробки під час лекційних, практичних і семінарських занять.
2. Визначення можливостей інтеграції матеріалів методики до тем, пов'язаних із запуском бізнесу, продажами та конверсією, управлінською архітектурою, лідерством і навчанням, стратегічним управлінням та масштабуванням підприємницьких проєктів.
3. Розроблення практико-орієнтованих завдань для здобувачів освіти на основі матеріалів авторської розробки.
 - Підготовка інструментарію моніторингу якості апробації, зокрема: практичних кейсів; контрольних завдань; розрахункових завдань; аналітичних завдань; питань для обговорення; анкет для здобувачів освіти; питань для інтерв'ю з викладачами.

5. Визначення критеріїв оцінювання результатів апробації.

Засідання III

Дата проведення: «02» грудня 2024 р.

Питання для розгляду:

1. Організація поточного моніторингу якості використання авторської розробки в освітньому процесі.
2. Обговорення результатів проведених занять із використанням матеріалів Розробки.
3. Аналіз рівня зацікавленості здобувачів освіти практичними управлінськими та підприємницькими рішеннями, поданими в авторській методиці.
4. Оцінювання впливу методики на формування таких компетентностей здобувачів освіти:
 - здатність здійснювати перевірку та обґрунтування бізнес-ідеї;
 - здатність аналізувати фінансову модель і ключові показники підприємницького проекту;
 - здатність проектувати та оцінювати воронку продажів;
 - здатність формувати організаційну структуру та розподіляти відповідальність;
 - здатність використовувати показники ефективності для прийняття управлінських рішень;
 - здатність застосовувати лідерські та командні підходи;
 - здатність оцінювати готовність бізнес-моделі до масштабування.
5. Підготовка проміжних висновків щодо доцільності подальшого використання розробки.

Засідання IV

Дата проведення: «23» грудня 2024 р.

Питання для розгляду:

1. Узагальнення результатів апробації авторської методики.
2. Аналіз результатів моніторингу якості використання матеріалів розробки в освітньому процесі.
3. Підготовка аналітичного звіту за результатами апробації.
4. Підготовка підсумкової рецензії на апробовану авторську розробку.
5. Формулювання висновку щодо можливості подальшого впровадження розробки в освітній процес кафедри бізнесу, адміністрування та права.
6. Надання рекомендацій щодо використання матеріалів методики у межах освітньої програми «Менеджмент».

Президент

Тетяна ШЕСТАКОВСЬКА

Дата: «10» вересня 2024 р.



ПРОГРАМА ДОСЛІДЖЕННЯ

авторської методики «KIM SCALE™» — інтегрованої моделі Кіма для масштабованого, адаптивного лідерства та підприємництва

Автор методики: Кім Євген Олегович, Громадянин Республіки Казахстан

I. Розроблення концепції дослідження

Проблема дослідження: визначення доцільності використання авторської методики Кім Євгена Олеговича в освітньому процесі за спеціальністю 073 «Менеджмент», а також встановлення її навчально-методичного, практичного й професійного потенціалу для підготовки майбутніх фахівців у сфері менеджменту, підприємництва, управління бізнес-процесами та масштабування бізнесу.

Мета дослідження: встановити відповідність змісту авторської методики цілям освітньо-професійної програми «Менеджмент», визначити можливості її використання у викладанні освітніх компонентів, пов'язаних із менеджментом, підприємництвом, стратегічним управлінням, продажами, управлінням персоналом, лідерством та розвитком організацій.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати зміст авторської розробки з погляду її відповідності професійній підготовці здобувачів освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент».
2. Оцінити науково-методичний і практичний рівень поданих у Розробці управлінських та підприємницьких рішень.
3. Визначити можливості використання матеріалів Розробки під час лекційних, практичних і семінарських занять.
4. Оцінити доцільність застосування методики у формуванні практичних навичок здобувачів освіти щодо аналізу бізнес-моделей, прийняття управлінських рішень і роботи з вимірюваними показниками.
5. Визначити освітній потенціал методики для вивчення питань запуску бізнесу, конверсії та продажів, архітектури управління, лідерства, розвитку команд та масштабування підприємств.
6. Оцінити якість структури, змісту, логіки викладення й прикладної спрямованості матеріалів авторської Розробки.
7. Узагальнити результати апробації та сформулювати висновки щодо можливості подальшого впровадження Розробки в освітній процес.

Об'єкт дослідження: процес використання авторських методик у професійній підготовці здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Предмет дослідження: навчально-методичний і практичний потенціал авторської методики Кім Євгена Олеговича «KIM SCALE™» щодо побудови, управління та масштабування підприємницьких проєктів.

Провідна ідея дослідження: авторська методика, що об'єднує запуск бізнесу, конверсію та продажі, архітектуру управління, лідерство й навчання, експансію та формування бізнес-екосистеми в єдину послідовну систему, може бути ефективно використана в освітньому процесі для формування у здобувачів освіти практичних компетентностей у сфері менеджменту та підприємництва.

Гіпотеза дослідження: якщо матеріали авторської методики Кім Євгена Олеговича інтегрувати в освітній процес за освітньо-професійною програмою «Менеджмент», то це сприятиме підвищенню практичної спрямованості підготовки здобувачів освіти, розвитку їхнього системного управлінського та підприємницького мислення, здатності працювати з вимірюваними показниками, аналізувати бізнес-процеси, проектувати управлінські системи та обґрунтовувати рішення щодо масштабування бізнесу.

II. Проведення експериментального дослідження

Проведення апробації передбачає такі етапи:

1. Ознайомлення членів творчої групи з матеріалами авторської Розробки.
2. Визначення освітніх компонентів, у межах яких буде здійснюватися апробація.
3. Розроблення інструментарію моніторингу якості використання Розробки, зокрема практичних кейсів, контрольних і розрахункових завдань, анкет та питань для обговорення.
4. Проведення лекційних, практичних і семінарських занять із використанням фрагментів авторської Розробки.
5. Організація самостійної роботи здобувачів освіти з аналізу бізнес-моделей, управлінських рішень, показників конверсії, юніт-економіки та можливостей масштабування.
6. Проведення поточного моніторингу засвоєння матеріалу здобувачами.
7. Узагальнення результатів анкетування, тестування, обговорень і виконаних практичних завдань.
8. Підготовка підсумкової рецензії та аналітичного звіту.

III. Узагальнення результатів апробації

За результатами апробації передбачається сформулювати висновок щодо:

- відповідності змісту авторської Розробки освітнім цілям підготовки здобувачів за спеціальністю 073 «Менеджмент»;
- практичної цінності методики для вивчення питань підприємництва, менеджменту, лідерства та масштабування бізнесу;
- доцільності використання матеріалів Розробки під час викладання освітніх компонентів кафедри бізнесу, адміністрування та права;
- можливості подальшого впровадження Розробки в освітній процес;
- перспектив використання методики як прикладу комплексного підходу до побудови, управління та масштабування підприємницьких систем.

Президент

Тетяна ШЕСТАКОВСЬКА

Дата: «12» вересня 2024 р.



АНАЛІЗ АВТОРСЬКОЇ МЕТОДИКИ

Назва розробки: «KIM SCALE™» — інтегрована модель Кіма для масштабованого, адаптивного лідерства та підприємництва

Автор методики: Кім Євген Олегович, Громадянин Республіки Казахстан

Викладач-експериментатор:

Семченко-Ковальчук Олена Борисівна, кафедра бізнесу, адміністрування та права

ВИСНОВОК

Зміст авторської методики Кім Євгена Олеговича «KIM SCALE™» — інтегрованої моделі Кіма для масштабованого, адаптивного лідерства та підприємництва має виражений практико-орієнтований, прикладний та міждисциплінарний характер і може бути використаний в освітньому процесі за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Методика присвячена актуальній для сучасного менеджменту й підприємництва проблемі побудови, управління та масштабування бізнесу на основі послідовної системи взаємопов'язаних управлінських рішень. Запропонований автором підхід базується на принципах вимірюваності, масштабованості, адаптивності та людиноцентричного лідерства.

Матеріали методики мають значну освітню цінність для підготовки здобувачів освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», оскільки дозволяють розглядати розвиток підприємства не як набір ізольованих управлінських рішень, а як взаємопов'язану систему, що охоплює шлях від перевірки бізнес-ідеї та отримання першої виручки до формування управлінської архітектури, розвитку лідерів і масштабування бізнес-моделі.

Структура методики є логічною та послідовною. Вона побудована відповідно до моделі SCALE:

- S — Start (Zero-to-One);
- C — Conversion & Commerce;
- A — Architecture of Management;
- L — Leadership & Learning;
- E — Expansion & Ecosystem.

Особливу практичну цінність мають запропоновані Автором інструменти валідації бізнес-ідей, фінансового моделювання, управління воронкою продажів, побудови організаційних структур, делегування відповідальності, стандартизації бізнес-процесів, розвитку команд, розрахунку юніт-економіки та планування експансії.

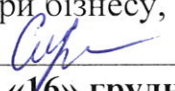
Науково-методична значущість методики полягає у тому, що вона демонструє системний підхід до розвитку підприємства. Автором сформовано цілісну прикладну модель, у якій запуск, продажі, управління, лідерство та масштабування розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиного циклу розвитку бізнесу.

Методика може бути використана під час викладання таких освітніх компонентів, як «Менеджмент», «Стратегічне управління», «Управління

персоналом», «Маркетинг», «Управління бізнес-процесами». Її матеріали можуть застосовуватися для підготовки практичних кейсів, розрахункових та аналітичних завдань, дискусій, презентацій, самостійної та дослідницької роботи здобувачів освіти.

Принцип науковості у Розробці поєднано з принципами доступності та практичної спрямованості. Матеріал може бути адаптований до рівня підготовки здобувачів бакалаврського рівня та використаний для розвитку їхнього системного управлінського мислення, здатності працювати з бізнес-показниками, оцінювати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та результатами діяльності підприємства, аналізувати ефективність продажів, організаційної структури, процесів делегування та можливостей масштабування.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що авторська методика Кім Євгена Олеговича відповідає змісту та практичним завданням підготовки здобувачів освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» і може бути рекомендована до апробації та подальшого впровадження в освітній процес кафедри бізнесу, адміністрування та права ЗВО «Університет трансформації майбутнього».

Викладач-експериментатор
кафедри бізнесу, адміністрування та права
 /Олена СЕМЧЕНКО-КОВАЛЬЧУК/

Дата: «16» грудня 2024 р.

Підпис засвідчую «16» грудня 2024 р.  Т.Л. Шестаковська



АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ

за результатами апробації авторської методики
«KIM SCALE™» — інтегрованої моделі Кіма для масштабованого, адаптивного
лідерства та підприємництва

Автор методики: Кім Євген Олегович, Громадянин Республіки Казахстан

Викладач, який проводив апробацію: Семченко-Ковальчук Олена
Борисівна

Структурний підрозділ: кафедра бізнесу, адміністрування та права

Освітня програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рік апробації: 2024

1. Мета й завдання апробації

Метою апробації було встановлення доцільності використання авторської методики Кім Євгена Олеговича в освітньому процесі кафедри бізнесу, адміністрування та права ЗВО «Університет трансформації майбутнього» під час підготовки здобувачів освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Основними завданнями апробації були:

1. визначити відповідність змісту Розробки освітнім цілям і результатам навчання за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»;
2. оцінити практичну значущість Розробки для формування професійних компетентностей здобувачів освіти;
3. перевірити можливість використання матеріалів Розробки під час лекційних, практичних і семінарських занять;
4. з'ясувати вплив використання методики на рівень зацікавленості здобувачів освіти питаннями підприємництва, управління продажами, організаційної архітектури, лідерства та масштабування бізнесу;
5. визначити можливість подальшого впровадження Розробки в освітній процес кафедри бізнесу, адміністрування та права.

2. Загальна характеристика розробки

Авторська методика Кім Євгена Олеговича присвячена формуванню та застосуванню комплексної системи побудови, управління та масштабування підприємницьких проєктів.

Методика має прикладний характер і описує послідовний, відтворюваний процес розвитку бізнесу — від ідеї та запуску до формування масштабованої мережі або бізнес-екосистеми.

У межах методики особливу увагу приділено п'яти взаємопов'язаним складовим:

- Start (Zero-to-One) — запуск бізнесу;
- Conversion & Commerce — побудова системи продажів;
- Architecture of Management — створення управлінської архітектури;
- Leadership & Learning — розвиток людей, команд і лідерів;
- Expansion & Ecosystem — масштабування та формування мережі.

3. Відповідність освітній програмі

Зміст методики відповідає професійній спрямованості освітньо-професійної програми «Менеджмент», оскільки безпосередньо пов'язаний із плануванням, організацією, підприємництвом, продажами, лідерством, управлінням персоналом, стратегічним розвитком та масштабуванням організацій.

Матеріали методики можуть бути використані для формування у здобувачів освіти таких професійних умінь: аналізувати та перевіряти бізнес-ідеї; формувати фінансову модель; визначати точку беззбитковості; проєктувати воронку продажів; працювати з KPI; розробляти організаційну структуру; розподіляти відповідальність; стандартизувати бізнес-процеси; розвивати команди; оцінювати юніт-економіку та готовність бізнесу до масштабування.

Методика має безпосередній зв'язок із такими тематичними напрямками освітньої програми, як менеджмент, підприємництво, стратегічне управління, маркетинг, управління персоналом, організаційна поведінка, лідерство та розвиток організацій.

4. Форми використання розробки під час апробації

Під час апробації матеріали авторської Розробки були використані в таких формах:

1. включення окремих положень Розробки до лекційного матеріалу;
2. розгляд структури та інструментів KIM SCALE™ під час практичних занять;
3. аналіз бізнес-ситуацій щодо запуску нового підприємницького проєкту та перевірки попиту;
4. розгляд і побудова воронки продажів із визначенням показників конверсії;
5. виконання здобувачами освіти практичних завдань щодо проєктування організаційної структури, делегування та розподілу відповідальності;
6. аналіз фінансової моделі, точки беззбитковості та юніт-економіки;
7. підготовка аналітичних висновків щодо готовності бізнес-моделі до масштабування та вибору моделі експансії.

5. Результати апробації

Результати апробації засвідчили, що використання авторської методики в освітньому процесі сприяє підвищенню практичної спрямованості підготовки здобувачів освіти. Здобувачі отримали можливість аналізувати взаємопов'язані бізнес-процеси від етапу запуску підприємства до формування системи управління та прийняття рішення про масштабування.

Під час апробації встановлено позитивний вплив Розробки на:

- рівень зацікавленості здобувачів освіти прикладними підприємницькими та управлінськими рішеннями;
- здатність аналізувати бізнес-моделі та показники їх ефективності;
- розуміння значення вимірюваності та управління на основі даних;
- формування навичок системного управлінського аналізу;

- розвиток уміння аналізувати показники конверсії, продажів і юніт-економіки;
- здатність проектувати управлінські структури та системи делегування;
- здатність обґрунтовувати рішення щодо масштабування підприємницьких проєктів.

Використання методики дало змогу посилити зв'язок між теоретичним навчальним матеріалом і практикою підприємницької та управлінської діяльності.

6. Науково-практична цінність розробки

Науково-практична цінність авторської методики полягає у тому, що вона демонструє комплексне вирішення завдання розвитку бізнесу шляхом об'єднання в єдину систему взаємопов'язаних етапів — запуску, продажів, управління, розвитку лідерства та масштабування.

Методика поєднує:

- валідацію бізнес-ідеї;
- фінансове планування;
- управління продажами;
- систему показників ефективності;
- управлінську архітектуру;
- делегування та стандартизацію процесів;
- лідерство та командний розвиток;
- юніт-економіку;
- стратегії географічної та мережевої експансії.

Для освітнього процесу особливо цінним є те, що Розробка може використовуватися як приклад системного підприємницького й управлінського мислення, за якого рішення про розвиток або масштабування бізнесу приймається на основі комплексного аналізу фінансових, комерційних, організаційних та кадрових показників.

7. Зауваження та рекомендації

За результатами апробації суттєвих недоліків, які б унеможливлювали використання Розробки в освітньому процесі, не виявлено.

Водночас для подальшого використання матеріалів Розробки доцільно:

1. адаптувати окремі прикладні інструменти до рівня підготовки здобувачів бакалаврського рівня;
2. розробити окремі навчальні кейси для кожного з п'яти компонентів моделі SCALE;
3. підготувати графічну схему взаємозв'язку компонентів $S \rightarrow C \rightarrow A \rightarrow L \rightarrow E$;
4. доповнити матеріали коротким термінологічним словником щодо підприємницьких та управлінських показників;
5. сформулювати завдання для самостійної роботи здобувачів освіти;
6. використовувати матеріали методики під час вивчення тем, пов'язаних із підприємництвом, стратегічним управлінням, продажами, лідерством, управлінням персоналом та розвитком організацій.

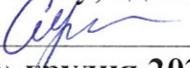
8. Загальний висновок

Авторська методика Кім Євгена Олеговича, Громадянина Республіки Казахстан, «**KIM SCALE™**» — інтегрована модель Кіма для масштабованого, адаптивного лідерства та підприємництва має належний практичний, освітній та методичний потенціал для використання в освітньому процесі кафедри бізнесу, адміністрування та права ЗВО «Університет трансформації майбутнього».

Методика відповідає змісту підготовки здобувачів освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», сприяє формуванню професійних компетентностей, поглиблює практичну спрямованість навчання та може бути використана як приклад комплексного підходу до започаткування, управління та масштабування підприємницьких проектів.

За результатами апробації авторську Розробку рекомендовано до подальшого впровадження в освітній процес за освітньо-професійною програмою «Менеджмент».

Викладач-експериментатор
кафедри бізнесу, адміністрування та права

 /Олена СЕМЧЕНКО-КОВАЛЬЧУК/
Дата: «22» грудня 2024 р.

Підпис засвідчую «22» грудня 2024 р.  Т.Л. Шестаковська



Президент

 /Тетяна ШЕСТАКОВСЬКА/
Дата: «22» грудня 2024 р.

