

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Факультет економічний**  
**Кафедра менеджменту**

**Затверджено**

На засіданні кафедри менеджменту  
економічного факультету  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка  
(протокол № 1 від 29 серпня 2025 р.)

Завідувач кафедри   
проф. Олександр КУНДИЦЬКИЙ

**Силабус з навчальної дисципліни**  
**«СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ»,**  
**що викладається в межах освітньо-наукової програми «МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти для здобувачів**  
**з спеціальності D3 «Менеджмент»**  
**галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»**

**Львів 2025**

<b>Назва курсу</b>	<b>СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ</b>
<b>Адреса викладання курсу</b>	79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, економічний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Економічний факультет
<b>Галузь знань, шифр та назва спеціальності</b>	D «Бізнес, адміністрування та право» D3 «Менеджмент»
<b>Викладачі курсу</b>	<b>СЕНИШИН Оксана Степанівна</b> , доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту
<b>Контактна інформація викладачів</b>	<a href="mailto:oksana.senyshyn@lnu.edu.ua">oksana.senyshyn@lnu.edu.ua</a> ; <a href="mailto:oksseniyshyn@gmail.com">oksseniyshyn@gmail.com</a> ; Сторінка викладача: <a href="http://econom.lnu.edu.ua/employee/senyshyn-o-s">http://econom.lnu.edu.ua/employee/senyshyn-o-s</a> Робоча адреса: м. Львів, пр. Свободи, 18, каб. 304.
<b>Консультації по курсу відбуваються</b>	Щопонеділка, 11:00 – 13:30 год. (адреса економічного факультету: 79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, ауд. 304) Також консультації проводяться в день проведення лекцій (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації через Skype або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача або дзвонити.
<b>Сторінка курсу</b>	<a href="https://econom.lnu.edu.ua/academics/postgraduates">https://econom.lnu.edu.ua/academics/postgraduates</a>
<b>Інформація про курс</b>	Дисципліна «Сучасні тенденції в управлінні» є нормативною дисципліною з спеціальності D3 «Менеджмент», для освітньої-наукової програми «Менеджмент», яка викладається в 5-му семестрі в обсязі 3-х кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
<b>Коротка анотація курсу</b>	У поданому курсі розглянуто сутність і характерні особливості менеджменту в умовах формування і становлення економіки знань в Україні. Обґрунтовано методологічні засади сучасних концепцій менеджменту та розкрито механізми їх впровадження в практику провідних світових компаній. Значну увагу приділено інноваційній теорії розвитку, концепції менеджменту знань, ресурсній теорії та теорії TQM, концепції маркетинг менеджменту, системі збалансованих показників, реінжинірингу. Виходячи із наявного науково технічного та організаційного потенціалу, за пропоновано механізми впровадження новітніх концепцій управління фінансами, системи ризик менеджменту та інституційних засад корпоративного менеджменту в практику діяльність підприємств.
<b>Мета та цілі курсу</b>	<b>Метою</b> викладання навчальної дисципліни «Сучасні тенденції в управлінні» є вивчення і засвоєння студентами економічного факультету загальних теоретичних, методичних і практичних положень, які є основою розкриття змісту навчального курсу „Сучасні тенденції в управлінні”. <b>Основними завданнями</b> вивчення дисципліни «Сучасні тенденції в управлінні» є: - вивчення основних сучасних концепцій менеджменту та тенденцій

	<p>управління;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз закономірностей інноваційної теорії розвитку менеджменту;</li> <li>- вивчення технологій управління сучасною організацією;</li> <li>- використання сучасних стратегій розвитку в управлінні. Стратегічне управління змінами.</li> <li>- засвоєння методичних та організаційних основ концепції менеджменту знань;</li> <li>- дослідження ресурсної теорії управління та теорії TQM;</li> <li>- аналізування концепцій маркетинг менеджменту, системи збалансованих показників, реінжинірингу, фінансів;</li> <li>- ефективність управління: показники та методологія оцінки.</li> </ul>
<p><b>Література для вивчення дисципліни</b></p>	<p><b>Основна література:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економіка України: підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред. В.М. Гейця. Х.: Форт, 2000. 586 с.</li> <li>2. Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. <i>Економіка і суспільство</i>. Вип. 19. 2018. С. 867-873. DOI: <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-131">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-131</a>. URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf">https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf</a></li> <li>3. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. <i>Аспекти публічного управління: науковий журнал</i>. Том.10. № 3. 2022. DOI: <a href="https://doi.org/10.15421/152220">https://doi.org/10.15421/152220</a> URL: <a href="https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/946">https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/946</a>.</li> <li>4. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.</li> <li>5. Тихончук Л.К., Токарець Н.С., Левицька С.О. Сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні. Наукові перспективи. № 2 (44). 2024. URL: <a href="http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9483/9536">http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9483/9536</a>.</li> <li>6. Risk management &amp; insurance, Seventh Edition, C. Arthur C. Williams, P.C. Young, M.L. Smith, McGraw Hill, Inc. 1995. 324 p.</li> <li>7. Puyt, R.W., Birger Lie, F., P.M., &amp; Wilderom, C. (2023) The origins of SWOT-analysis. <i>Long Range Planning</i>, No. 56 (3). <a href="https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304">https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304</a></li> <li>8. Senyshyn O.S., Chopko N.S., Zhuk I. Integral estimate of the effectiveness of performance of indices of the state targeted programs for protection of natural environment in Ukraine. <i>Baltic Journal of Economic Studies: scientific journal</i>. Vol. 3 (2017). No 5 December. Riga: Baltija Publishing, 2017. P. 391-399. URL: <a href="http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/310">http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/310</a>; <a href="https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-391-399">https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-391-399</a></li> <li>9. Senyshyn O.S., Kundytskyj O.O., Khich R.Ya., Goryn M.O., Chopko N.S., Zamroz M.B. Applying Marketing Strategic Planning Tools to Evaluate the Growth Potential of Ukraine's Dairy Industry. <i>Research on World Agricultural Economy</i>. 2025. Vol. 6 (4).</li> <li>10. Senyshyn, O.S., Kundytskyj, O.O., Zamroz, M.V., Kutsyk, P.O., &amp; Vasyunyk, T.I. (2021). State Regulation of Fixed Capital Reproduction in Ukraine Using Taxonomic Analysis Methodology. <i>Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development</i>. Vol. 43. No. 1: 38-51. DOI: <a href="https://doi.org/10.15544/mts.2021.04">https://doi.org/10.15544/mts.2021.04</a>.</li> <li>11. Senyshyn O., Kundytskyj O., &amp; Zlydnyk M. (2020). CONCEPT OF PRODUCT COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM AND PRINCIPAL</li> </ol>

	<p>SCIENTIFIC APPROACHES TO ITS UNDERSTANDING. <i>Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development</i>, 42(2), 2020. P. 157-170. Retrieved from <a href="https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/957">https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/957</a></p> <p>12. Senyshyn, O.S., Urba, S.I. (2021). Using the taxonomic analysis method to assess the organic potential of Ukraine in the organic production system of European countries. <i>Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukrayini</i>. Vol. 45: 3-18.</p> <p><b>Додаткова література:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник / Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. К.: Центр учбової літератури, 2007. 524 с.</li> <li>2. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. К.: Кондор, 2004.</li> <li>3. Гірняк О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ – 2000, 2003. 336 с.</li> <li>4. Гріфін Р. Основи менеджменту. Підручник / Р. Гріфін., В. Яцура; Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – 642 с.</li> <li>5. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. К.: Знання, 2008.</li> <li>6. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Історія вчень менеджменту: навч. посібник. – К.: Алерта, 2008. 477 с.</li> <li>7. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-е вид., допов. і перероб. Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка»; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.</li> <li>8. Фесенко В.О. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. <i>Pressing problems of public administration</i>. № 2(56) / 2019. С.183-191.</li> <li>9. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.</li> <li>10. Красноруцький О.О., Власенко Т.А. Новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. <i>Актуальні проблеми інноваційної економіки</i>. № 3 / 2016, С. 45-54.</li> </ol>
<b>Тривалість курсу</b>	1 семестр, 90 годин, 3 кредити, 5 семестр, іспит.
<b>Обсяг курсу</b>	3 кредити, 90 год., 32 ауд. год. (32 год. - лекції), 58 год. - самостійна робота.
<b>Очікувані результати навчання</b>	<p><b>Після завершення цього курсу студент буде :</b></p> <p><b>знати :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретико-методологічні менеджменту в контексті формування економіки знань;</li> <li>- основні сучасні підходи до здійснення управлінської діяльності в організації, розуміння їх законів та принципів;</li> <li>- основні методологічні принципи побудови сучасних форм управління та визначення перспектив розвитку управлінських організацій;</li> <li>- сучасні технології менеджменту в інноваційній сфері;</li> <li>- особливості ресурсної концепції менеджменту;</li> <li>- методичні та організаційні основи реінжинірингу: концепцію і логіку здійснення;</li> <li>- існуючі особливості методики збалансованих показників у системі управління реалізацією стратегії організації;</li> <li>- концептуальні засади теорії тотального управління якістю (TQM).</li> </ul> <p><b>вміти :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- володіти підходами і методами управління, методикою наукового дослідження та технічними засобами;</li> </ul>

- організувати наукові дослідження менеджменту в умовах інновацій;
- виявляти та оцінювати управлінські ситуації;
- вивчати форми і методи реалізації результатів наукових досліджень;
- проаналізувати основні теоретико-методологічні засади формування тенденцій та концепцій управління;
- визначити роль та місце концепцій управління у економічній системі загалом;
- застосовувати різномітні концепції управління у практиці вітчизняних підприємств;
- вести наукову дискусію і застосовувати методи наукових досліджень з метою прогнозування діяльності суб'єктів господарювання;
- обмінюватися досвідом з проблем управління організацією через участь та організацію наукових семінарів, шкіл, конференцій;
- організувати науково-прикладні семінари для широких верств населення з метою підвищення управлінської грамотності у суспільстві;
- самостійно освоювати та ініціювати реалізацію нових інструментів управління в організаціях;
- прогнозувати та оцінювати наслідки ухвалених рішень.

**Інтегральна компетентність (ІК).** Здатність продукувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми у галузі управління та адміністрування, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики, застосовувати новітні методології наукової та педагогічної діяльності, здійснювати власні наукові дослідження, результати яких мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

**Загальні компетентності, що набуваються у процесі вивчення цієї дисципліни (ЗК):**

**ЗК01.** Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

**ЗК02.** Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

**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.

**Спеціальні компетентності, що набуваються у процесі вивчення цієї дисципліни (СК):**

**СК04.** Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та /або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності.

**СК05.** Здатність застосовувати сучасні методології концептуалізації знань для формалізації проблемних ситуацій в управлінні діяльністю організацій; вибирати і застосовувати комп'ютерні системи для створення формалізованих знань в організації; організувати впровадження технологій управління знаннями в організаціях з метою удосконалення її менеджменту та покращення конкурентоздатності у мінливому ринковому середовищі; вміння організувати наукові дослідження менеджменту в умовах інновацій, виявляти та оцінювати управлінські ситуації.

**Програмні результати навчання (ПРН):**

**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.

**РН02.** Вільно презентувати та обговорювати з фахівцями і нефаківцями результати досліджень, наукові та прикладні проблеми менеджменту державною та англійською мовами, кваліфіковано відображати результати досліджень у наукових публікаціях у провідних міжнародних наукових виданнях.

**РН03.** Розробляти та досліджувати концептуальні, математичні і комп'ютерні моделі

	<p>процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у галузі менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямках.</p> <p><b>РН04.</b> 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.</p> <p><b>РН05.</b> Глибоко розуміти загальні принципи та методи управлінських наук, а також методологію наукових досліджень, застосувати їх у власних дослідженнях у сфері менеджменту та у викладацькій практиці.</p> <p><b>РН06.</b> Планувати і виконувати наукові і прикладні дослідження з менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямків 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.</p> <p><b>РН07.</b> Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту.</p> <p><b>РН09.</b> Вміння застосовувати сучасну методику та методологію управління для вирішення проблемних завдань та ситуацій в управлінській діяльності підприємства чи організації.</p>
<b>Ключові слова</b>	Управління, тенденції та закономірності управління, концепції управління, економіка знань, сучасні технології менеджменту в інноваційній сфері, ресурсна концепція, реінжиніринг, система збалансованих показників, концепція управління якістю (TQM), сучасна теорія управління фінансами.
<b>Формат курсу</b>	Денна/вечірня
	Проведення лекцій та консультації для кращого розуміння тем
<b>Теми</b>	Теми подані у схемі курсу нижче
<b>Підсумковий контроль, форма</b>	іспит в кінці семестру письмовий
<b>Пререквізити</b>	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з таких дисциплін як менеджмент, фінанси, управління якістю, корпоративне управління, соціально-економічне прогнозування, економічна діагностика та інших достатніх для сприйняття категоріального апарату цього курсу, розуміння наукових джерел з такої проблематики.
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b>	Презентація, лекції, комплексні модулі та завдання; електронні матеріали з відповідного курсу та інших пов'язаних курсів у системі (платформі) Moodle, колаборативне навчання (групові проекти, спільні розробки), проектно-орієнтоване навчання, дискусія, написання спільних наукових праць та розробок.
<b>Необхідне обладнання</b>	Вивчення курсу «Сучасні тенденції в управлінні» потребує використання загально вживаних програм і операційних систем та електронних матеріалів платформи Moodle.
<b>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</b>	<p>Оцінювання проводиться за <b>100-бальною шкалою</b>. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>самостійна робота: 20 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 20.</li> <li>модульне оцінювання: 20 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 20.</li> <li>індивідуальне завдання: 10 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 10.</li> <li>іспит: 50 % семестрової оцінки. Максимальна кількість балів – 50.</li> </ul> <p><b>Підсумкова максимальна кількість балів – 100.</b></p>

Критерії оцінювання знань аспірантів	Бали рейтингу	Максимальна кількість балів
<b>1. Самостійна робота – 20 балів</b>		
<b>2. Індивідуальна робота аспіранта (ІНДР)</b>		
<b>Критерії оцінювання</b>	<b>10 балів</b>	
робота виконана та захищена згідно з графіком, з поясненнями та висновками і в повному обсязі	<b>10</b>	
робота захищена, але виконана частково, з порушенням термінів або вимог	<b>6-8</b>	
робота не захищена та виконана частково, з порушенням термінів або вимог	<b>2-6</b>	
- робота не виконана	<b>0</b>	
<b>3. Модульний контроль (2 модулі по 10 балів)</b>		
<b>Критерії оцінювання</b>	<b>20 балів</b>	
<p><b>1. Перший рівень (10 завдань) – завдання із вибором відповіді – тестові завдання.</b> Завдання із вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо в картці тестування записана правильна відповідь. За кожне правильно виконане завдання виставляється <i>0,2 бала. (максимально <math>10 \times 0,2 = 2</math> бали).</i></p> <p><b>2. Другий рівень (6 завдань) – завдання з короткою відповіддю.</b> Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилання, тлумачення, короткі коментарі. За кожне правильно виконане завдання студенту виставляється <i>0,5 бала. (максимально <math>6 \times 0,5 = 3</math> бали).</i></p> <p><b>3. Третій рівень (2 завдання) – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді).</b> В цих завданнях потрібно зробити послідовні, логічні пояснення, необхідні посилання, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. Якщо потрібно, то слід проілюструвати думки схемами, графіками, таблицями. Оцінювання завдань третього рівня <i>2,5 бала: (максимально <math>2,5 \times 2 = 5</math> балів).</i></p>		
<b>4. Екзамен</b>	<b>50</b>	
<p><b>Семестровий екзамен як форма підсумкового контролю є обов'язковим для всіх студентів.</b> Екзаменаційний білет містить <b>3 завдання 3-ьох рівнів складності.</b></p> <p><b>Перший рівень</b> – 2 теоретичні запитання, кожне по <i>10 балів (максимально <math>10 \times 2 = 20</math> балів).</i></p> <p><b>Другий рівень</b> – 20 тестових завдань з декількома варіантами розв'язку. За кожне правильно виконане тестове завдання студенту виставляється <i>1 бала (максимально <math>20 \times 1,0 = 20,0</math> балів).</i></p> <p><b>Третій рівень</b> – практичне ситуаційне завдання з повним розв'язком і поясненням одержаних відповідей. В цих завданнях треба записати формули для розрахунків, послідовні та логічні дії всіх розрахунків, навести одиниці вимірювання одержаних показників і зробити належні висновки. За це правильно виконане завдання аспіранту виставляється <i>10 балів.</i></p> <p>Результат екзамену залежить від загальної кількості набраних балів. <b>Оцінка одержана на екзамені є остаточною.</b></p>		

**Письмові роботи:** Очікується, що студенти виконають індивідуальне письмове завдання.

**Академічна доброчесність:** Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

**Відвідання занять** є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів

	<p>письмових робіт, передбачених курсом.</p> <p><b>Література.</b> Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.</p> <p><b>Політика виставлення балів.</b> Враховуються бали набрані на поточному тестуванні, самостійній роботі та бали підсумкового тестування. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізень на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін.</p> <p>Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.</p> <p style="text-align: center;"><b>Шкала оцінювання: національна та ECTS</b></p> <table border="1" data-bbox="495 594 1523 1102"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Сума балів за всі види навчальної діяльності</th> <th rowspan="2">Оцінка ECTS</th> <th colspan="2">Оцінка за національною шкалою</th> </tr> <tr> <th>для екзамену, курсового проекту (роботи), практики</th> <th>для заліку</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>90 – 100</td> <td><b>A</b></td> <td>відмінно</td> <td rowspan="5">зараховано</td> </tr> <tr> <td>81-89</td> <td><b>B</b></td> <td rowspan="2">добре</td> </tr> <tr> <td>71-80</td> <td><b>C</b></td> </tr> <tr> <td>61-70</td> <td><b>D</b></td> <td rowspan="2">задовільно</td> </tr> <tr> <td>51-60</td> <td><b>E</b></td> </tr> <tr> <td>0-50</td> <td><b>FX</b></td> <td>незадовільно з можливістю повторного складання</td> <td>не зараховано з можливістю повторного складання</td> </tr> </tbody> </table>	Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку	90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано	81-89	<b>B</b>	добре	71-80	<b>C</b>	61-70	<b>D</b>	задовільно	51-60	<b>E</b>	0-50	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS			Оцінка за національною шкалою																					
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку																						
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано																						
81-89	<b>B</b>	добре																							
71-80	<b>C</b>																								
61-70	<b>D</b>	задовільно																							
51-60	<b>E</b>																								
0-50	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання																						
<p><b>Питання до екзамену</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Перелік питань для проведення підсумкової оцінки знань</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепція економіки знань</li> <li>2. Сучасна наука управління</li> <li>3. Інноваційний менеджмент як практичний інструмент впровадження інноваційної теорії</li> <li>4. Сучасна ресурсна концепція в менеджменті</li> <li>5. Управління ресурсним потенціалом як фактор успіху функціонування організації</li> <li>6. Підходи до формування системи менеджменту знань</li> <li>7. Сутність та етапи розвитку концепції</li> <li>8. Бенчмаркінг як засіб обґрунтування доцільності і напрямів реінжинірингу</li> <li>9. Основні етапи реінжинірингу і організація його здійснення</li> <li>10. Оцінювання ефективності реінжинірингу.</li> </ol>																								
<p><b>Опитування</b></p>	<p>Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу.</p>																								

### СХЕМА ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ

**Дисципліна: «СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ»**

**Обсяг: 3 кредити, 5 семестр (90 годин: 32 год. лекції, 58 год. самостійна робота)**

**Форма підсумкового контролю: іспит (письмовий)**

Тиждень	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)	Література, ресурси в Інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
<b>Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ТА КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ</b>					
1-2	<p><b>ТЕМА 1. АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАТЬ</b></p> <p><b>1. Сутність економіки знань</b>  <b>Економіка знань</b> – це модель розвитку, де головним ресурсом і фактором конкурентоспроможності є <b>знання, інформація, інновації, інтелектуальний капітал</b>, а не лише традиційні матеріальні чи фінансові ресурси.</p> <p><b>2. Актуальні тенденції у теорії менеджменту</b>  <b>Від класичних моделей до інтегрованих</b> від механістичного управління до системного, ситуаційного та мережевого підходів;  <b>тез теорій</b> лідерства, мотивації, інноваційного розвитку.  <b>Менеджмент знань (Knowledge Management)</b> влітання створенням, поширенням і використанням знань; мування організацій, що навчаються (<i>learning organizations</i>).</p> <p><b>Цифровий менеджмент</b>  <b>адаптація</b> класичних концепцій до цифрового середовища; <b>вплив</b> штучного інтелекту, великих даних, аналітики в реальному на прийняття рішень.</p> <p><b>Сталий розвиток і соціальна відповідальність</b>  <b>роль</b> менеджменту у напрямку ESG (екологічний, соціальний, іоративне управління).</p> <p><b>3. Актуальні тенденції у практиці менеджменту</b>  <b>Гнучкі методології (Agile, Scrum, Kanban)</b>  <b>адаптація</b> до змін;  <b>адаптація</b> на клієнта та цінність продукту.</p> <p><b>Data-driven management (управління на основі даних)</b>  <b>використання</b> big data, BI-систем, прогнозової аналітики.</p> <p><b>Орієнтація на людину (Human-centric management)</b>  <b>розвиток</b> soft skills, емоційного інтелекту.</p>	Лекція	<p>1. Гірняк О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ – 2000, 2003. 336 с.</p> <p>2. Економіка України: підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред. В.М. Гейця. Х.: Форт, 2000. 586 с.</p> <p>3. Колобердянюк І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. <i>Економіка і суспільство</i>. Вип. 19. 2018. С. 867-873. DOI: <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-131">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-131</a>. URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf">https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf</a></p> <p>4. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. <i>Аспекти публічного управління: науковий журнал</i>. Том.10. № 3. 2022. DOI: <a href="https://doi.org/10.15421/152220">https://doi.org/10.15421/152220</a> URL: <a href="https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/946">https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/946</a>.</p> <p>5. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф.. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.</p> <p>6. Тихончук Л.К., Токарець Н.С., Левицька С.О. Сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні. <i>Наукові перспективи</i>. № 2 (44). 2024. URL: <a href="http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9483/9536">http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9483/9536</a>.</p> <p>7. Risk management &amp; insurance, Seventh Edition, C. Arthur C. Williams, P.C. Young, M.L. Smith, McGraw Hill, Inc. 1995. 324 p.</p>	4 год. лекцій	Згідно з розкладом

<p>3-4</p>	<p><b>ТЕМА 2. КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ ТА ПІДХОДИ ДО ЇЇ ФОРМУВАННЯ</b></p> <p><b>1. Сутність менеджменту знань</b>  <b>Менеджмент знань (Knowledge Management, KM)</b>  – це цілеспрямований процес створення, збереження, поширення та використання знань з метою підвищення ефективності організації та її конкурентоспроможності.</p> <p><b>2. Мета та завдання менеджменту знань</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ідентифікація та картографування знань в організації;</li> <li>2. Створення умов для обміну знаннями між співробітниками;</li> <li>3. Використання ІТ-платформ для збереження та поширення інформації;</li> <li>4. Формування культури навчання протягом життя (<i>lifelong learning</i>).</li> </ol> <p><b>3. Ключові підходи до формування концепції</b></p> <p><b>Процесний підхід</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Знання розглядаються як ресурс, яким потрібно управляти на всіх етапах: створення → збереження → поширення → застосування.</li> <li>○ Важливі моделі: <b>SECI (Nonaka–Takeuchi)</b> – перетворення явних та неявних знань.</li> </ul> <p><b>Ресурсний підхід</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Знання = стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентну перевагу.</li> <li>○ Фокус на формуванні унікальних компетенцій організації.</li> </ul> <p><b>Соціокультурний підхід</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Головний акцент на людському факторі: корпоративна культура, цінності, взаємодія, довіра.</li> <li>○ Важливі механізми – неформальні мережі, команди, спільноти практики.</li> </ul> <p><b>Технологічний підхід</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Використання інформаційних систем, баз знань, CRM, ERP, штучного інтелекту, big data.</li> </ul>	<p>Лекція</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф.. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.</li> <li>2. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-е вид., допов. і перероб. Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка»; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.</li> <li>3. Фесенко В.О. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. <i>Pressing problems of public administration. № 2(56) / 2019. С.183-191.</i></li> <li>4. Майовець Є.Й., Хіч Р.Я., Сенишин О.С. Тенденції розвитку маркетингового планування молочної промисловості України. <i>Актуальні тренди розвитку галузевого маркетингу в Україні: монографія; кол. авторів; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Є.Й. Майовця.</i> Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. 2025. С. 8-62.</li> <li>5. Малюкіна А. Конкурентні переваги використання менеджменту знань у міжнародних компаніях. <i>Економіка і суспільство. № 49. 2023. <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-54">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-54</a></i></li> <li>6. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.</li> <li>7. Токмикова І.В., Войтов І.М., Діденко Я.В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. <i>Менеджмент і маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 60. С. 258–264.</i></li> </ol>	<p>4 год. лекцій, 8 год. самостійна робота</p>	<p>Згідно з розкладом</p>
<p>10</p>					

5-6	<p align="center"><b>ТЕМА 3. ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ІННОВАЦІЙНІЙ СФЕРІ</b></p>	Лекція	<p>1. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.</p> <p>2. Красноруцький О.О., Власенко Т.А. Новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. <i>Актуальні проблеми інноваційної економіки</i>. № 3. 2016, С. 45-54.</p> <p>3. Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. <i>Економіка і суспільство</i>. Вип. 19. 2018. С. 867-873. DOI: <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-131">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-131</a>. URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf">https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf</a></p> <p>4. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. <i>Аспекти публічного управління: науковий журнал</i>. Том.10. № 3. 2022. DOI: <a href="https://doi.org/10.15421/152220">https://doi.org/10.15421/152220</a> URL: <a href="https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/946">https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/946</a>.</p> <p>5. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.</p> <p>6. Тихончук Л.К., Токарець Н.С., Левицька С.О. Сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні. <i>Наукові перспективи</i>. № 2 (44). 2024. URL: <a href="http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9483/9536">http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9483/9536</a>.</p>	4 год. лекцій, 8 год. самостійна робота	Згідно з розкладом
<p align="center"><b>Змістовий модуль 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ПРАКТИЦІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b></p>					

7-8	<p><b>ТЕМА 4. РЕСУРСНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ</b></p> <p><b>1. Сутність ресурсної концепції управління</b>  <b>Ресурсна концепція управління</b> (Resource-Based View, RBV) – це підхід у менеджменті, згідно з яким <b>ключовим джерелом конкурентних переваг організації є її внутрішні ресурси</b>, а не лише зовнішнє середовище чи ринкові умови.  Розроблена у працях Б. Вернерафельта (1984), Дж. Барні (1991) та інших дослідників.</p> <p><b>2. Основні положення концепції</b>  Організації відрізняються набором ресурсів, які вони контролюють.  Ресурси можуть бути матеріальними й нематеріальними.  Конкурентна перевага виникає тоді, коли ресурси є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>цінними (Valuable)</b> – дозволяють реалізувати ефективну стратегію;</li> <li>○ <b>рідкісними (Rare)</b> – недоступні для багатьох конкурентів;</li> <li>○ <b>важко імітованими (Inimitable)</b> – захищені від копіювання;</li> <li>○ <b>незамінними (Non-substitutable)</b> – їх неможливо легко замінити альтернативами.  <i>(VRIN-модель Дж. Барні)</i></li> </ul> <p><b>3. Види ресурсів організації</b>  <b>Матеріальні ресурси</b> – фінанси, обладнання, технології, інфраструктура.  <b>Нематеріальні ресурси</b> – знання, репутація, патенти, бренди, корпоративна культура.  <b>Людські ресурси</b> – кваліфікація персоналу, управлінські компетенції, креативність.  <b>Організаційні ресурси</b> – система управління, бізнес-процеси, комунікації.</p>	Лекція	<p>1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.</p> <p>2. Фесенко В.О. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. <i>Pressing problems of public administration. № 2(56) / 2019. С.183-191.</i></p> <p>3. Senyshyn, O.S., Kundytskyj, O.O., Zamroz, M.V., Kutsyk, P.O., &amp; Vasyunyk, T.I. (2021). State Regulation of Fixed Capital Reproduction in Ukraine Using Taxonomic Analysis Methodology // <i>Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 43. No. 1: 38-51.</i> – DOI: <a href="https://doi.org/10.15544/mts.2021.04">https://doi.org/10.15544/mts.2021.04</a>.</p> <p>4. Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. <i>Економіка і суспільство</i>. Вип. 19. 2018. С. 867-873. DOI: <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-131">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-131</a>. URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf">https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf</a></p> <p>5. Senyshyn, O.S., Kundytskyj, O.O., Zamroz, M.V., Kutsyk, P.O., &amp; Vasyunyk, T.I. (2021). State Regulation of Fixed Capital Reproduction in Ukraine Using Taxonomic Analysis Methodology. <i>Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 43. No. 1: 38-51.</i> DOI: <a href="https://doi.org/10.15544/mts.2021.04">https://doi.org/10.15544/mts.2021.04</a>.</p> <p>6. Senyshyn O., Kundytskyj O., &amp; Zlydnyk M. (2020). CONCEPT OF PRODUCT COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM AND PRINCIPAL SCIENTIFIC APPROACHES TO ITS UNDERSTANDING. <i>Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 42(2), 2020. P. 157-170.</i> Retrieved from <a href="https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/957">https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/957</a></p> <p>7. Senyshyn, O.S., Urba, S.I. (2021). Using the taxonomic analysis method to assess the organic potential of Ukraine in the organic production system of European countries. <i>Formuvannya rynkovoyi ekonomiky v Ukraini. Vol. 45: 3-18.</i></p>	4 год. лекцій, 8 год. самостійна робота	Згідно з розкладом
-----	--	--------	--	---	--------------------

<p>9-10</p>	<p><b>ТЕМА 5. РЕІНЖИНІРИНГ: КОНЦЕПЦІЯ І ЛОГІКА ЗДІЙСНЕННЯ</b></p> <p><b>1. Сутність реінжинірингу</b>  <b>Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR)</b> – це радикальне переосмислення та фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів організації з метою досягнення <b>суттєвих покращень показників ефективності</b> (витрат, якості, швидкості, сервісу).  Автори концепції – <b>Майкл Хаммер та Джеймс Чампі</b> (1990-ті рр.).</p> <p><b>2. Основні положення концепції</b>  1.Орієнтація не на окремі функції, а на <b>процеси</b>, які створюють цінність для клієнта.  2.Зміни мають бути <b>радикальними</b>, а не поступовими (на відміну від класичного удосконалення).  3.Використання <b>інформаційних технологій</b> як ключового драйвера трансформацій.  4.Мета – не оптимізація існуючого, а <b>створення принципово нової системи роботи</b>.</p> <p><b>3. Логіка здійснення реінжинірингу</b>  Процес впровадження BPR зазвичай включає такі етапи:  <b>Формування бачення та цілей</b>  Визначення стратегічних завдань, які потребують радикальних змін.  <b>Ідентифікація ключових процесів</b>  ○ Вибір тих бізнес-процесів, що найбільше впливають на створення цінності та результативність.  <b>Аналіз поточного стану (AS-IS)</b>  ○ Дослідження існуючих процедур, витрат, слабких місць, вузьких місць.  <b>Проектування майбутньої моделі (TO-BE)</b>  ○ Створення нової логіки виконання процесів (спрощення, автоматизація, інтеграція).  <b>Впровадження змін</b>  ○ Використання ІТ-рішень, навчання персоналу, зміна організаційної структури.  <b>Оцінка результатів та вдосконалення</b>  ○ Порівняння з цілями, контроль KPI, постійна адаптація.</p>	<p>Лекція</p>	<p>1. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки. <i>Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління.</i> 2013. № 754. С. 135-138. URL: <a href="http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_21">http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_21</a></p> <p>2. Коваленко Н., Манжула В. Реінжиніринг Бізнес-Процесів Як Інструмент Розвитку Підприємства. <i>Економіка і суспільство.</i> № 33. 2021. DOI: <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-84">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-84</a>. URL:<a href="https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/958/916">https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/958/916</a>.</p> <p>3. Продіус О.І., Найда Є.Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. <i>Економіка і суспільство.</i> № 19. 2018.С. 573-577. DOI: <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89</a> URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/89.pdf">https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/89.pdf</a></p> <p>4. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф.. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.</p> <p>5. Risk management &amp; insurance, Seventh Edition, C. Arthur C. Williams, P.C. Young, M.L. Smith, McGraw Hill, Inc. 1995. 324 p.</p>	<p>4 год. лекцій, 8 год. самостійна робота</p>	<p>Згідно з розкладом</p>
-------------	--	---------------	--	--	---------------------------

11-12	<p align="center"><b>ТЕМА 6. НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ</b></p> <p><b>1. Загальна характеристика</b> Управління фінансами у XXI ст. зазнало суттєвих змін через глобалізацію, цифровізацію, інноваційні технології та розвиток економіки знань.</p> <p><b>2. Новітні концепції у сфері фінансового менеджменту</b> <b>Концепція вартісно-орієнтованого управління (Value-Based Management, VBM)</b> Головний критерій ефективності – створення доданої вартості для акціонерів. Основні показники: EVA (Economic Value Added), MVA (Market Value Added). <b>Фінансова стратегія сталого розвитку</b> Орієнтація на <b>ESG-фактори</b> (екологічні, соціальні та управлінські аспекти). Баланс між фінансовими результатами та корпоративною соціальною відповідальністю. <b>Інтегроване управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Врахування фінансових, операційних, ринкових і репутаційних ризиків.</li> <li>○ Використання хеджування, диверсифікації та страхових інструментів.</li> </ul> <p><b>Концепція поведінкових фінансів (Behavioral Finance)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Врахування психологічних чинників у прийнятті фінансових рішень.</li> <li>○ Аналіз когнітивних упереджень інвесторів і менеджерів.</li> </ul> <p><b>Цифрові фінанси та фінтех (FinTech)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Використання Big Data, Blockchain, AI, роботизованих систем у фінансовому менеджменті.</li> <li>○ Технології: смарт-контракти, електронні платежі, криптовалюти, цифрові платформи.</li> </ul>	Лекція	<p>1. Кундицький О.О. Фінансовий менеджмент. Львів: «Новий Світ – 2000». 288 с.</p> <p>2. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / [Скаска О.І., Виклюк М.І., Майор О.В., Тимчишин-Чемирис Ю.В. та ін.] Львів: Растр-7, 2018. 414 с.</p> <p>3. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / [Васьківська К. В., Сич О. А.]. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.</p> <p>4. Фінансовий менеджмент: методика розв’язання практичних завдань : навч. посіб. / І.Г. Ганечко, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць та ін. К. : Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2015. 244 с.</p> <p>5. Фінансовий менеджмент: навч. посібник/ за ред. В.М. Бороноса. Суми. Вид- во СумДУ. 2012. 539 с.</p> <p>6. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Лапіна І. С., Гончаренко О. М. та ін.; за заг. ред. І. С. Лапіної. Одеса: Атлант, 2016. 313 с.</p>	4 год. лекцій, 8 год. самостійна робота	Згідно з розкладом
-------	--	--------	---	---	--------------------

13-14	<p align="center"><b>ТЕМА 7. МЕТОДИКА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ</b></p> <p><b>1. Сутність методики збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC)</b>  <b>BSC</b> – це концепція стратегічного управління, запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем (1992 р.), яка дозволяє перетворювати стратегію організації на систему конкретних вимірюваних цілей і показників.  Особливість: збалансованість фінансових і нефінансових індикаторів, що забезпечує комплексний погляд на діяльність компанії.</p> <p><b>2. Основні завдання BSC</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переклад місії та стратегії у вимірювані показники;</li> <li>2. Узгодження цілей усіх підрозділів із загальною стратегією;</li> <li>3. Моніторинг виконання стратегії в реальному часі;</li> <li>4. Створення механізму зворотного зв'язку для коригування цілей.</li> </ol> <p><b>3. Чотири перспективи збалансованих показників</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фінансова перспектива – прибутковість, рентабельність, вартість для акціонерів.</li> <li>2. Клієнтська перспектива – задоволеність споживачів, частка ринку, лояльність клієнтів.</li> <li>3. Внутрішні бізнес-процеси – ефективність виробництва, інноваційність, якість послуг.</li> <li>4. <b>Навчання та розвиток (людський капітал)</b> – кваліфікація персоналу, корпоративна культура, інноваційний потенціал.</li> </ol>	Лекція	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Довбня С.Б., Волошина А.С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. <i>Економіка і Суспільство</i>. Вип. 13. 2027. С. 446-452. URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/73.pdf/">https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/73.pdf/</a></li> <li>2. Кундицький О.О. Фінансовий менеджмент. Львів: «Новий Світ – 2000». 288 с.</li> <li>3. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / [Скаска О.І., Вихлюк М.І., Майор О.В., Тимчишин-Чемирис Ю.В. та ін.] Львів: Растр-7, 2018. 414 с.</li> <li>4. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / [Васьківська К. В., Сич О. А.] . Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.</li> <li>5. Фінансовий менеджмент: методика розв'язання практичних завдань : навч. посіб. / І.Г. Ганечко, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць та ін. К. : Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2015. 244 с.</li> <li>5. Фінансовий менеджмент: навч. посібник/ за ред. В.М. Бороноса. Суми. Вид- во СумДУ. 2012. 539 с.</li> <li>6. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Лапіна І. С., Гончаренко О. М. та ін.; за заг. ред. І. С. Лапіної. Одеса: Атлант, 2016. 313 с.</li> </ol>	4 год. лекцій, 8 год. самостійна робота	Згідно з розкладом
-------	---	--------	---	---	--------------------

15-16	<p align="center"><b>ТЕМА 8. ТЕОРІЯ ТОТАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ (TQM)</b></p> <p><b>1. Сутність TQM</b>  <b>TQM (Total Quality Management)</b> – це філософія та система управління, яка передбачає залучення всіх співробітників організації до безперервного вдосконалення якості продукції, процесів і сервісу з орієнтацією на задоволення потреб споживача.</p> <p><b>2. Основні принципи TQM</b>  Орієнтація на споживача – головна мета діяльності організації.  Залучення всіх співробітників – кожен працівник відповідає за якість своєї роботи.  Лідерство керівництва – менеджери формують бачення, цінності та культуру якості.  Процесний підхід – управління здійснюється через бізнес-процеси.  Системний підхід – якість розглядається як інтегрована характеристика всієї організації.  Безперервне вдосконалення (Kaizen) – постійна робота над підвищенням ефективності.</p> <p><b>3. Ключові концепції та інструменти TQM</b>  PDCA-цикл (Deming cycle) – планує (Plan), виконуй (Do), перевіряй (Check), дій (Act).  Коло якості (quality circles) – групи працівників для вирішення проблем якості.  Метод «шість сигм» (Six Sigma) – мінімізація дефектів і відхилень.  Бенчмаркінг – порівняння з найкращими практиками.  Стандарти ISO серії 9000 – міжнародні системи управління якістю.</p>	Лекція	<p>1. Русавська В.А., Таран М.Д. Теорія Та Практика Управління Якістю В Історичній Ретроспективі Та Їх Вплив На Сучасні Концепції Управління Якістю. <i>Економіка і Суспільство</i>. Вип. 31. 2021. DOI: <a href="https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39">https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39</a> URL: <a href="https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/706/679">https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/706/679</a>.</p> <p>2. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. <i>Аспекти публічного управління: науковий журнал</i>. Том.10. № 3. 2022. DOI: <a href="https://doi.org/10.15421/152220">https://doi.org/10.15421/152220</a> URL: <a href="https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/946">https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/946</a>.</p> <p>3. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф.. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.</p> <p>4. Тихончук Л.К., Токарець Н.С., Левицька С.О. Сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні. <i>Наукові перспективи</i>. № 2 (44). 2024. URL: <a href="http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9483/9536">http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9483/9536</a>.</p> <p>5. Урусова З.П., Метельська Н.С. Концепція управління якістю TQM: роль аудиту персоналу. <i>Економіка і Суспільство</i>. Вип. 13. 2017.С. 733-737.</p> <p>6. Risk management &amp; insurance, Seventh Edition, C. Arthur C. Williams, P.C. Young, M.L. Smith, McGraw Hill, Inc. 1995. 324 p.</p>	4 год. лекцій, 2 год. самостій на робота	Згідно з розкладом
<b>РАЗОМ</b>		<b>8*4+58 = 90 год.</b>			

