

**Міністерство освіти і науки України**  
Львівський національний університет природокористування  
Факультет управління, економіки та права  
Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого

**СИЛАБУС**  
**НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

\_\_\_\_\_ Сучасні концепції менеджменту \_\_\_\_\_  
(назва навчальної дисципліни)  
напрямок підготовки Доктор філософії \_\_\_\_\_  
(шифр і назва напрямку підготовки)  
спеціальність \_\_\_\_\_ 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
(шифр і назва спеціальності)

Львів 2023

Назва дисципліни: Сучасні концепції менеджменту

Розробник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого  
Войничка Лілія Йосипівна

Викладач дисципліни: Войничка Лілія Йосипівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого, каб. 330 головного корпусу, e-mail: [voinycha@gmail.com](mailto:voinycha@gmail.com)

Схвалено на засіданні кафедри менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого.

Протокол від 29 серпня 2023 року № 1.

Завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого  
доцент \_\_\_\_\_ Войничка Л.Й.

## АНОТАЦІЯ КУРСУ

Характерною рисою останніх десятиліть став безпрецедентний за темпами розвиток сучасних інформаційних технологій, що включають засоби обробки інформації і нові засоби комунікацій. Але важливо принципово підкреслити, що нова економіка не вичерпується інформаційним аспектом, а представляє якісно новий технологічний рівень всього господарства, включаючи діючі продуктивні сили суспільства. В дисципліні аналізуються основні теорії менеджменту, які є актуальними для сучасних підприємств та організацій. Зокрема, врахування таких принципів як розподіл праці, дисциплінованість, необхідність взаємодії між керівником і підлеглими, ініціативність та корпоративний дух, єдність влади, результати діяльності, стимулювання та винагорода працівників є визначальними постулатами для здобувачів освіти при формуванні світогляду. Вивчення дисципліни дозволить структурувати всі процеси та взаємовідносини всередині підприємства для досягнення поставлених цілей та в умовах високого рівня невизначеності. Праці науковців школи людських відносин та поведінкових наук послугували основою розвитку сучасних моделей організаційного розвитку в умовах поширення цифрових технологій та діджиталізації економіки. Саме знання здобутків науковців та практиків з менеджменту дозволить сучасному науковцю та менеджеру забезпечити сталий розвиток підприємств. З цих позицій, важливою постає потреба наукового узагальнення та аналізу сучасних концепцій та теоретичних підходів в сфері управління підприємствами в умовах формування економіки знань. Поєднати талант, вміння, навички, професіоналізм може сучасна система управління – менеджмент.

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою дисципліни є розгляд сутності і характерних особливостей менеджменту в умовах формування постіндустріального суспільства за допомогою методів та методик, які формувалися десятиліттями, а також становлення економіки знань та на їх основі виявлення причин і факторів, що створюють можливість його формування в Україні.

Здобувачі освітньо-наукового ступеня доктора філософії зобов'язані володіти теоретичними та практичними навиками застосування основних напрацювань світових наукових шкіл в галузі управління.

Відповідності програмних компетентностей обов'язковим компонентам освітньої складової освітньо-наукової програми

*Загальні компетентності*

Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми

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.

*Фахові компетентності*

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

Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, опрацьовувати наукову літературу з управління та адміністрування та ефективно використовувати нову інформацію з різних джерел.

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.

*Програмні результати навчання*

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.

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.

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.

**Інформаційний обсяг навчальної дисципліни (зміст)**

**ТЕМА 1. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ. КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ.**

**ТЕМА 2. РЕСУРСНА КОНЦЕПЦІЯ.**

**ТЕМА 3. КОНЦЕПЦІЯ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ**

**ТЕМА 4. КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ**

**ТЕМА 5. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

**ТЕМА 6. КОНЦЕПЦІЯ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА: LEAN MANUFACTURING**

ТЕМА 7. КОНЦЕПЦІЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ: BUSINESS PROCESS REENGINEERING

ТЕМА 8. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ: BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT

ТЕМА 9. КОНЦЕПЦІЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ (ІНДИКАТОРІВ): BALANCED SCORECARD

ТЕМА 10. ПРАВИЛА ЕФЕКТИВНОГО ЗАСТОСУВАННЯ БІЗНЕС-КОНЦЕПЦІЙ В АГРАРНІЙ СФЕРІ.

## **ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ**

### **Формат курсу**

Вивчення дисципліни «Сучасні концепції менеджменту» відбувається у формі навчальних аудиторних занять, під час яких здобувачі отримують необхідні знання (лекції, практичні заняття, консультацій) та виконання самостійної роботи в поза аудиторний час.

Вкладання лекційного матеріалу відбувається у формі лекцій-бесід і лекції-візуалізації. Лекція-бесіда забезпечує безпосередній контакт викладача з аудиторією і дає змогу привернути увагу слухачів до найбільш важливих питань теми лекції, визначити у процесі діалогу особливості сприйняття навчального матеріалу. Лекція-візуалізація – візуальна форма подачі лекційного матеріалу з розгорнутим або коротким коментуванням візуальних матеріалів, що переглядають технічними засобами навчання.

При проведенні практичних занять передбачено поєднання таких форм і методів навчання, як виконання індивідуального завдання та дискусія.

Передбачено за необхідності проведення лекцій і практичних занять з використанням дистанційних методів навчання.

Консультації здійснюються у відведений для цього час, який доводиться до аспірантів на початку семестру. Вони, зокрема, використовуються для презентації виконаних аспірантом завдань у разі його відсутності на заняттях.

Самостійна робота передбачає виконання завдань практичного характеру, передбачених програмою курсу, що не завершені чи не можуть бути виконані в рамках аудиторних занять, самостійне вивчення окремих питань.

Здобувачі працюють з друкованим інформативним матеріалом або з матеріалом мережі Інтернет, виконують усні та письмові завдання, виступають з доповідями і презентаціями, підготовленими індивідуально. Програмою передбачено виконання завдань, пов'язаних з темою дисертаційного дослідження аспіранта.

Здобувачі повинні інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. Відпрацювання пропущених занять здійснюється згідно з «Положенням про порядок відпрацювання студентами Львівського національного аграрного університету пропущених лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять». Аспірант представляє опрацьований практичний матеріал (виконане завдання) з відповідної теми.

Організація навчального процесу передбачає дотримання вимог академічної доброчесності. Письмові роботи аспірантів повинні відображати їх власні міркування, результати здійснених ними досліджень. Порушеннями академічної доброчесності під час вивчення дисципліни вважаються: академічний плагіат, фальсифікація, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі здобувача є підставою для її незарахування викладачем.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Тема 1. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті формування економіки знань. Концепція менеджменту знань.**

Предмет і задачі курсу «Сучасні концепції менеджменту». Концепція економіки знань. Сучасна наука управління. Інноваційний менеджмент як практичний інструмент впровадження інноваційної теорії. Необхідність застосування менеджменту знань. Підходи до формування системи менеджменту знань. Знання та організаційна пам'ять в системі менеджменту знань. Стратегія знань організації.

**Тема 2. Ресурсна концепція.**

Ресурси як критерій розвитку економічних систем. Сучасна ресурсна концепція в менеджменті. Управління ресурсним потенціалом як фактор успіху функціонування організації.

**Тема 3. Концепція процесного управління**

Еволюція теорій менеджменту. Неокласична, бихевіористична школи управління. Процесний системний та ситуаційних підходи в менеджменті. Сучасні технології менеджменту.

**Тема 4. Концепції управління за цілями**

Засоби оперативного управління виконання планів. Управління за цілями. Концепція контролінгу. Контролінг в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Тема 5. Концепція управління якістю**

TQM – філософія життя компанії. Діагностика проблем адаптації системи TQM на вітчизняних підприємствах. Методологія запровадження технологій TQM в систему менеджменту сучасного підприємства.

**Тема 6. Концепція ощадливого виробництва: Lean Manufacturing**

Основна ідея теорії ощадливого виробництва. Класифікація витрат для управління. Застосування концепції ощадливого виробництва в Україні.

**Тема 7. Концепція реінжинірингу бізнес процесів: Business Process Reengineering**

Сутність та етапи розвитку концепції реінжинірингу. Бенчмаркінг як засіб обґрунтування доцільності і напрямів реінжинірингу. Основні етапи реінжинірингу і організація його здійснення. Оцінювання ефективності реінжинірингу.

## **Тема 8. Концепція управління ефективністю бізнесу: Business Performance Management**

Основні принципи та сутність BPM. Моделі управління ефективністю бізнесу. Тенденції в управлінні ефективністю бізнесу.

## **Тема 9. Концепція збалансованої системи показників (індикаторів): Balanced Scorecard**

Методика застосування та оцінки теорії. Етапи впровадження збалансованої системи показників. Використання BSC для стимулювання інноваційного розвитку організації. Вигоди від використання.

## **Тема 10. Правила ефективного застосування бізнес-концепцій в аграрній сфері.**

Особливості застосування сучасних концепцій менеджменту в аграрних підприємствах. Вплив інформаційного суспільства на впровадження концепцій. Основні постулати концепції кросс-культурного менеджменту.

### **ПРОГРАМА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

Тема. Питання, що опрацьовуються	Кількість годин
<p><b>Тема 1. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті формування економіки знань. Концепція менеджменту знань.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предмет і задачі курсу «Сучасні концепції менеджменту».</li> <li>2. Концепція економіки знань.</li> <li>3. Сучасна наука управління.</li> <li>4. Інноваційний менеджмент як практичний інструмент впровадження інноваційної теорії.</li> <li>5. Знання та організаційна пам'ять в системі менеджменту знань.</li> <li>6. Стратегія знань організації.</li> </ol>	2
<p><b>Тема 2. Ресурсна концепція.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ресурси як критерій розвитку економічних систем.</li> <li>2. Управління ресурсним потенціалом як фактор успіху функціонування організації.</li> <li>3. Зв'язок ресурсної концепції з практичною діяльністю</li> </ol>	2
<p><b>Тема 3. Концепція процесного управління</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Еволюція теорій менеджменту.</li> <li>2. Неокласична, бихевіористична школи управління.</li> <li>3. Процесний системний та ситуаційних підходи в менеджменті.</li> <li>4. Сучасні технології менеджменту.</li> <li>5. Практичне застосування концепції процесного управління</li> </ol>	2
<p><b>Тема 4. Концепції управління за цілями</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Засоби оперативного управління виконання планів.</li> <li>2. Управління за цілями.</li> <li>3. Концепція контролінгу.</li> <li>4. Контролінг в системі управління конкурентоспроможністю</li> </ol>	2

підприємства.	
<b>Тема 5. Концепція управління якістю</b> 1. TQM – філософія життя компанії. 2. Діагностика проблем адаптації системи TQM на вітчизняних підприємствах. 3. Методологія запровадження технологій TQM в систему менеджменту сучасного підприємства.	2
<b>Тема 6. Концепція ощадливого виробництва: Lean Manufacturing</b> 1. Основна ідея теорії ощадливого виробництва. 2. Класифікація витрат для управління. 3. Застосування концепції ощадливого виробництва в Україні.	2
<b>Тема 7. Концепція реінжинірингу бізнес процесів: Business Process Reengineering</b> 1. Сутність та етапи розвитку концепції реінжинірингу. 2. Бенчмаркінг як засіб обґрунтування доцільності і напрямів реінжинірингу. 3. Основні етапи реінжинірингу і організація його здійснення. 4. Оцінювання ефективності реінжинірингу.	2
<b>Тема 8. Концепція управління ефективністю бізнесу: Business Performance Management</b> 1. Основні принципи та сутність BPM. 2. Моделі управління ефективністю бізнесу. 3. Тенденції в управлінні ефективністю бізнесу. 4. Розробка стратегій в BPM.	2
<b>Тема 9. Концепція збалансованої системи показників (індикаторів): Balanced Scorecard</b> 1. Методика застосування та оцінки теорії. 2. Етапи впровадження збалансованої системи показників. 3. Використання BSC для стимулювання інноваційного розвитку організації. 4. Практичне використання концепції BS на практиці.	2
<b>Тема 10. Правила ефективного застосування бізнес-концепцій в аграрній сфері.</b> 1. Особливості застосування сучасних концепцій менеджменту в аграрних підприємствах. 2. Вплив інформаційного суспільства на впровадження концепцій. 3. Основні постулати концепції крос-культурного менеджменту. 4. Сільське господарство як платформа впровадження сучасних концепцій менеджменту.	2



## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с.р.		л	п	лаб.	інд.	с.р.
	Рік підготовки 2 Семестр 1						Рік підготовки 2 Семестр 1					
<b>Розділ 1. Назва</b>												
Тема 1.	11	2	2			7						
Тема 2.	12	2	2			8						
Тема 3.	12	2	2			8						
Тема 4.	13	2	2			9						
Тема 5.	13	2	2			9						
Тема 6.	12	2	2			8						
Тема 7	12	2	2			8						
Тема 8	11	2	2			7						
Тема 9	12	2	2			8						
Тема 10	12	2	2			8						
Іспит	30					30						
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>20</b>	<b>20</b>			<b>110</b>						

### Методи контролю

Для перевірки рівня засвоєння аспірантом матеріалу з наведеної дисципліни та сформованості в нього компетентностей застосовується комплекс методів контролю:

1. Усне опитування (фронтальне, індивідуальне).
2. Перевірка виконаних в аудиторії та поза аудиторією робіт (підготовлених відповідей, виконання практичної роботи, рішення професійних завдань).

Контроль здійснюється з дотриманням принципів: індивідуальний характер перевірки та оцінювання знань, систематичність, об'єктивність, умотивованість оцінок, вимогливість, єдність вимог.

Види контролю: поточний контроль, семестрова атестація (іспит).

Результати навчальної діяльності оцінюються за 100-бальною шкалою.

Поточне тестування та самостійна робота (разом 50 балів)										Іспит	Сума
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	50 балів	100 балів
4	6	5	5	5	5	5	5	5	5		

T1, T2 ... T10 – теми змістових модулів.

## Шкала оцінювання за кредитно – модульною системою

Сума балів	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		екзамен	залік
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C		
64-73	D		
60-63	E	задовільно	
35-59	FX	незадовільно	не зараховано
1-34	F		

В умовах дистанційного навчання поточний і підсумковий контроль здійснюється з використанням інтернет-технологій різними шляхами комунікацій (зокрема, Zoom, Google Meet, Moodle).

### МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Методичні рекомендації з Сучасних концепцій менеджменту. Автори: доц. Ковалів В.М., доц. Войнич Л.Й.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Вайсман В.О., К.В. Колеснікова, В.В. Натальчишин. Сучасна концепція проектно-орієнтованого командного управління. *Сучасні технології в машинобудуванні*. 2013. Вип. 8. С. 246-253.
2. Кузнецова І.О. Парадигма процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 2, Т. 2. С. 64-68.
3. Кулакова С.Ю. Впровадження європейської практики тайм-менеджменту на підприємствах України. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2016. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_18) (дата звернення 12.10.2020).
4. Лазоренко Т.В., Голуб М.О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 1 (18). С. 139-143.
5. Маркова С.В., Чкан А.С., Олійник О.М. Управлінські підходи до формування системи менеджменту якості підприємства засобами розвитку персоналу та самоменеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7 (157). С. 194-201.
6. Міжнародні авіалінії представили стратегію відновлення польотів. Lowcost. 2020. URL: <https://lowcost.ua/flyuia-covid-restart/> (дата звернення 12.10.2020).

7. Полянська А.С. Роль сучасних концепцій менеджменту у розвитку нафтогазового комплексу України. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2007. № 2 (16). С. 131-136.
8. Руденко М.В. Формування концепції ризик-менеджменту аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 171-174.
9. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник. За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с
10. Черчата А.О. Проектний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 1. С. 172-179. DOI: 10.31471/2409-0948-2019-1(19)-172-179.
11. Шматько Н.М., Пантелєєв М.С., Кармінська-Белоброва М.В., Мирошник Т.О. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020. № 1. С. 110-115. DOI: 10.20998/2516-4461.2020.1.110.
12. Янковець Т.М., Лазарева М.О. Сучасні концепції менеджменту: закордонний досвід. Інформаційно-аналітичне забезпечення ефективності діяльності підприємств у контексті економічної безпеки в умовах інтеграції з ЄС: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27 травня 2016 р., м. Київ. К.: КНУТД, 2016. С. 205-207.
13. Zhuravel K. Concept of Flexible Management at Enterprise in Digitalization and Lean Production Conditions // *Humanities Studies*. 2019. Вип. 1 (78). С. 98-107. DOI: 10.26661/hst-2019-1-78-08.
14. Bittel L. Right on time. 1991. 262 p.
15. Hyrum W. Smith. 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management Paperback – January 1, 1995. 219p.
16. Stephen R. Covey. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change.