

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
**до самостійного вивчення дисципліни «Сучасні технології**  
**менеджменту» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня**  
**вищої освіти за освітньою програмою «Управління проєктами» зі**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**усіх форм навчання**

Методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни «Сучасні технології менеджменту» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління проектами» зі спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / Укл. О.М. Крайнік – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. 46с.

Укладач: О.М. Крайнік, доц. каф.БтаУ, к.політ.н., доц.

Рецензент: Н.М. Левченко, проф. каф.БтаУ, д.е.н., проф.  
О.М. Крайнік, доц. каф.БтаУ, к.е.н., доц.

Відповідальний за випуск: Ткаченко А.М., проф. каф.БтаУ, д.е.н., проф.

Затверджено  
на засіданні кафедри  
бізнесу та управління  
Протокол № 2 від 28.08.25р.

Рекомендовано до видання  
НМК факультету БТЕ  
Протокол № 1 від 29.08.25р.

**ЗМІСТ**

Вступ	4
1. Зміст навчальної дисципліни	6
2. Питання для самостійного вивчення та самоконтролю	10
3. Питання до підсумкового контролю	32
4. Термінологічний словник	35
5. Методичне забезпечення	41
6. Перелік навчальної, наукової та довідкової літератури	41

## ВСТУП

Вивчення дисципліни «Сучасні технології менеджменту» є надзвичайно актуальним у сучасних умовах динамічних соціально-економічних, технологічних та глобалізаційних змін, які суттєво впливають на ефективність управління організацій та їх конкурентоспроможність. Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, цифрової трансформації, посилення міжнародної конкуренції та швидкого науково-технічного прогресу, що зумовлює потребу у використанні сучасних управлінських технологій для підвищення продуктивності, адаптивності та стратегічної гнучкості організацій. У цих умовах майбутнім фахівцям необхідно розуміти закономірності розвитку сучасних управлінських практик, цифрових технологій у менеджменті та їх вплив на ефективність прийняття рішень.

Дисципліна спрямована на формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань і практичних навичок щодо використання сучасних технологій менеджменту в процесі управління організацією, аналізу бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень, автоматизації управлінських процесів, а також впровадження цифрових інструментів та технологій для оптимізації діяльності організації. Вивчення курсу дозволяє здобувачам вищої освіти оволодіти сучасними методами управління, аналітичними інструментами, цифровими платформами, а також навчитися приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних.

Метою самостійного вивчення дисципліни є забезпечення здобувачів вищої освіти знаннями та компетентностями, необхідними для аналізу, організації, планування, контролю та вдосконалення управлінських процесів із використанням сучасних технологій. Завдання дисципліни передбачають формування розуміння сутності та принципів сучасного менеджменту, технологій управління знаннями, цифрових інструментів підтримки управлінських рішень, методів оптимізації бізнес-процесів, а також розвитку навичок стратегічного та аналітичного мислення.

Методичні рекомендації розроблені з метою систематизації навчального матеріалу, ефективного планування самостійної роботи та розвитку здатності застосовувати теоретичні знання у практичній діяльності. Вони сприяють поєднанню теоретичних положень із

практичними кейсами, аналітичними завданнями та прикладами з реальної діяльності організацій, що забезпечує комплексне розуміння сучасних проблем менеджменту та використання сучасних технологій управління.

Особлива увага в межах дисципліни приділяється цифровим та інформаційним технологіям управління, управлінню знаннями та організаційному навчанню, електронному рекрутингу, дистанційному управлінню персоналом, корпоративним платформам, а також інноваційним підходам до планування, контролю та оцінювання ефективності управлінських рішень. Дисципліна формує аналітичне та стратегічне мислення, здатність до креативного пошуку рішень, управління змінами та командної роботи в умовах динамічного та цифрового середовища.

Таким чином, дисципліна «Сучасні технології менеджменту» забезпечує комплексне формування професійних компетенцій, необхідних для ефективного управління організаціями, підвищення їх конкурентоспроможності, впровадження інноваційних та цифрових технологій у процеси управління, успішної професійної реалізації здобувачів вищої освіти та їх адаптації до викликів сучасного динамічного середовища.

## 1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### Змістовий модуль 1.

#### Інформаційні та організаційні технології менеджменту

*Тема 1. Цілі та задачі курсу «Сучасні технології менеджменту»*

Загальна концепція менеджменту. Визначення, сутність та особливості сучасних технологій менеджменту, його теоретичні та методологічні основи, зв'язок із спеціальними дисциплінами. Визначення проблем та вимог сучасного менеджменту.

*Тема 2. Інформаційне управління*

Основні положення концепції інформаційного управління. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства, управління процесами обробки інформації; використання інформації для цілеспрямованого формування зовнішньої і внутрішньої комунікативної політики організації. Характеристика інформаційно-управлінської діяльності. Інформаційні ресурси, інформаційне середовище.

*Тема 3. Комунікативні відносини в організації*

Поняття інформаційного забезпечення як організації цілеспрямованих масивів інформацій й інформаційних потоків. Класи управлінських задач організації по ступені інтелектуальності й складності. Категорії управлінської інформації – інформація стратегічного планування, контрольна управлінська інформація, оперативна інформація. Критерії відбору.

*Тема 4. Основи технології експертних систем*

Визначення системи штучного інтелекту, основні структурні елементи. Поняття бази знань та бази фактів. Експертна система як реальне практичне застосування можливостей штучного інтелекту. Ресурси експертних систем – апаратні, програмні, людські. Структура ЕС, властивості ЕС, сфери застосування.

### *Тема 5. Використання інтернет –технологій*

Електронні публікації, їх види та зміст, етапи розробки. Основні операції і компоненти розробки Web-сайту. Типи сайтів, їх призначення, зміст і етапи розробки. Інформаційний консалтинг як вид інформаційної діяльності, його призначення. Методи та засоби захисту інформації.

### *Тема 6. Програми для прийняття управлінських рішень*

Project Expert, Microsoft Project, Spider Pro. Мережеві технології підтримки прийняття рішень. Інтелектуальні програмні системи. Роль штучного інтелекту та автоматизації в системах підтримки управлінських рішень (нейромережі, експертні системи, чат-боти для бізнес-аналітики). Впровадження та використання програмних рішень в управлінні підприємством: виклики, перспективи та практичні кейси.

### *Тема 7. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій менеджменту в Україні*

Сучасні PR-технології в менеджменті організації. Огляд сучасних технологій менеджменту в Україні. Як цифровізація та автоматизація змінюють процеси управління підприємствами в Україні? (Приклади успішних кейсів та основні виклики). Яку роль відіграють аналітичні та прогнозні системи у прийнятті управлінських рішень на українських підприємствах? Які труднощі та бар'єри заважають впровадженню сучасних технологій менеджменту в Україні? (Фінансові, кадрові, нормативно-правові обмеження). Перспективи розвитку технологій менеджменту в Україні: які інновації можуть суттєво змінити управління підприємствами у найближчі роки?

### *Тема 8. Технології менеджменту*

Сутність поняття технології менеджменту. Типологія технологій, характерні риси. Керування цілями. Які виклики та переваги пов'язані із застосуванням технологій менеджменту в організаціях?

## **Змістовий модуль 2.**

### **Інноваційні управлінські технології та цифрова трансформація**

*Тема 9. Менеджмент винятків та менеджмент за результатами*

Сутність поняття, завдання, етапи застосування методик. Недоліки та переваги методик менеджмент винятків та менеджмент за результатами

*Тема 10. Менеджмент через участь в управлінні та через делегування повноважень. Менеджмент через мотивацію*

Які переваги та недоліки управління через участь працівників у прийнятті рішень? (Партисипативний менеджмент, його ефективність та ризики). Як делегування повноважень впливає на ефективність роботи менеджера та команди? (Принципи, рівні делегування, ключові помилки). Які сучасні технології та інструменти підтримують делегування повноважень та управління через участь? (Цифрові платформи, KPI, системи контролю та оцінки результатів). Як мотиваційні підходи (матеріальні та нематеріальні стимули) впливають на ефективність управління персоналом? (Ключові теорії мотивації та їх застосування в сучасному менеджменті). Яким чином сучасні технології менеджменту (гейміфікація, корпоративні платформи, AI-аналітика) можуть підвищувати мотивацію персоналу?

*Тема 11. Технологія бенчмаркінгу*

Що таке бенчмаркінг та які його основні види? (Внутрішній, конкурентний, функціональний, загальний, стратегічний). Які етапи включає процес бенчмаркінгу та які інструменти використовуються для його реалізації? Як сучасні цифрові технології (Big Data, AI, аналітичні платформи) впливають на ефективність бенчмаркінгу? Які переваги та ризики використання бенчмаркінгу в управлінні підприємством? (Ефективність, витрати, правові аспекти). Які приклади успішного бенчмаркінгу можна знайти в українських та міжнародних компаніях? (Кейси та аналіз найкращих практик).

*Тема 12. Технологія реінжинірингу та технологія аутсорингу*

Що таке реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) і які його основні принципи? (Кардинальні зміни, орієнтація на процеси, використання сучасних технологій). Які етапи включає процес реінжинірингу та які інструменти використовуються для його впровадження? (Моделювання, аналіз, оптимізація, впровадження змін). Що таке

аутсорсинг і які його основні форми? (ІТ-аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, HR-аутсорсинг, ВРО тощо). Які переваги та ризики використання аутсорсингу для підприємств? (Оптимізація витрат, доступ до експертизи, зниження контролю, залежність від підрядників). Як сучасні технології (хмарні сервіси, штучний інтелект, автоматизація) впливають на розвиток реінжинірингу та аутсорсингу?

*Тема 13. Технологія проєктного менеджменту та гнучкі методології*

Сутність та основні етапи технології проєктного менеджменту. Порівняння традиційних та гнучких підходів до управління проєктами. Методологія Scrum: структура команди, спринти, ролі та артефакти. Методологія Kanban: принципи візуалізації робочих процесів та управління потоками завдань. Переваги та недоліки застосування гнучких методологій у сучасних організаціях.

*Тема 14. Сучасні HR-технології: електронний рекрутинг, дистанційне управління персоналом, корпоративні платформи*

Електронний рекрутинг: переваги, інструменти та сучасні тенденції використання онлайн-платформ для підбору персоналу. Особливості організації дистанційного управління персоналом: виклики, інструменти контролю та підтримки ефективності. Корпоративні HRM-платформи: їх роль у формуванні єдиного інформаційного простору. Використання штучного інтелекту та аналітики даних у HR-технологіях. Вплив сучасних HR-технологій на мотивацію, розвиток та утримання персоналу.

*Тема 15. Технології управління знаннями та організаційного навчання*

Сутність управління знаннями: відмінність між даними, інформацією та знаннями. Інструменти та технології збору, збереження й поширення знань в організації. Системи управління знаннями (Knowledge Management Systems, KMS) та їх застосування. Технології організаційного навчання: e-learning, корпоративні навчальні платформи, мікронавчання. Роль управління знаннями у формуванні конкурентних переваг та інноваційного розвитку організації.

*Тема 16. Цифрова трансформація та використання штучного інтелекту в менеджменті*

Поняття та сутність цифрової трансформації: від автоматизації процесів до створення цифрових бізнес-моделей. Основні напрями використання штучного інтелекту (AI) у менеджменті: аналітика, прогнозування, прийняття рішень. Технології автоматизації управлінських процесів: роботизація бізнес-процесів (RPA), чат-боти, системи підтримки клієнтів. Виклики та ризики цифрової трансформації: кібербезпека, етичні аспекти використання AI, проблема адаптації персоналу. Роль цифрової трансформації у підвищенні конкурентоспроможності та інноваційного розвитку організацій.

## 2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ТА САМОКОНТРОЛЮ

### ТЕМА 1

#### ЦІЛІ ТА ЗАДАЧІ КУРСУ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ»

**Необхідно** *опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність і значення сучасних технологій менеджменту	Що розуміють під сучасними технологіями менеджменту? Яка їх роль у підвищенні ефективності управління організацією? Чим сучасні управлінські технології відрізняються від традиційних методів менеджменту?
2	Цілі курсу «Сучасні технології менеджменту»	Якою є головна мета вивчення курсу? Які професійні компетентності формуються у здобувачів вищої освіти? Як курс сприяє підготовці сучасного менеджера?
3	Завдання курсу та	Які основні завдання ставить перед

	очікувані результати навчання	собою курс? Яких знань, умінь і навичок мають набути студенти після його завершення? Які результати навчання є ключовими?
4	Місце дисципліни в системі підготовки менеджерів	Яке місце займає курс у структурі професійної підготовки бакалаврів з менеджменту? Як дисципліна пов'язана з іншими управлінськими та економічними курсами?
5	Роль сучасних технологій у прийнятті управлінських рішень	Як сучасні управлінські технології впливають на якість і швидкість прийняття рішень? Які цифрові та аналітичні інструменти використовуються менеджерами?
6	Сучасні технології менеджменту як чинник конкурентоспроможності	Як використання сучасних управлінських технологій підвищує конкурентоспроможність організації? Чому технологічність управління є умовою сталого розвитку підприємств?
7	Цифровізація та інновації в менеджменті	Яке значення мають цифрові технології для сучасного менеджменту? Як цифрова трансформація змінює управлінські процеси та бізнес-моделі?
8	Управління знаннями та розвиток персоналу	Яке місце управління знаннями займає серед цілей курсу? Як організаційне навчання та розвиток персоналу впливають на ефективність менеджменту?
9	Гнучкість та адаптивність управління в сучасних умовах	Чому сучасний менеджмент має бути гнучким і адаптивним? Які управлінські технології допомагають організаціям реагувати на зміни зовнішнього середовища?
10	Практична спрямованість курсу	Яке значення має практична складова курсу? Як кейси, проєктні

	«Сучасні технології менеджменту»	завдання та ситуаційні вправи сприяють формуванню професійних навичок майбутніх менеджерів?
--	----------------------------------	---

## ТЕМА 2 ІНФОРМАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність інформаційного управління	Що таке інформаційне управління? Яке місце інформації в системі сучасного менеджменту? Чим інформаційне управління відрізняється від традиційних підходів до управління?
2	Інформація як управлінський ресурс	Яку роль відіграє інформація у прийнятті управлінських рішень? Чому інформація розглядається як стратегічний ресурс організації?
3	Інформаційні потоки в організації	Що таке інформаційні потоки? Які види інформаційних потоків існують (внутрішні, зовнішні, вертикальні, горизонтальні)? Як вони впливають на ефективність управління?
4	Інформаційні системи в менеджменті	Які види інформаційних систем використовуються в управлінні (MIS, DSS, ERP, CRM)? Які функції вони виконують у процесі управління організацією?
5	Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень	Як інформація використовується для аналізу проблем та вибору управлінських рішень? Які вимоги висуваються до якості управлінської інформації?
6	Інформаційна безпека в системі управління	Що розуміють під інформаційною безпекою? Які загрози існують для управлінської інформації? Які заходи

		забезпечують захист інформаційних ресурсів організації?
7	Цифрові технології та інформаційне управління	Яким чином цифровізація змінює інформаційне управління? Які сучасні цифрові інструменти використовуються для збору, обробки та зберігання інформації?
8	Роль менеджера в інформаційному управлінні	Які функції виконує менеджер у процесі управління інформацією? Які компетентності необхідні менеджеру для ефективної роботи з інформаційними системами?
9	Інформаційне управління та організаційна ефективність	Як інформаційне управління впливає на продуктивність праці, координацію діяльності та якість управлінських рішень?
10	Перспективи розвитку інформаційного управління	Які тенденції розвитку інформаційного управління в умовах цифрової трансформації? Яку роль відіграють Big Data, штучний інтелект та аналітичні системи в сучасному менеджменті?

### ТЕМА 3

#### КОМУНІКАТИВНІ ВІДНОСИНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність комунікативних відносин в організації	Що розуміють під комунікаціями в організації? Яку роль відіграють комунікативні відносини в системі менеджменту? Чим управлінські комунікації відрізняються від міжособистісного спілкування?
2	Комунікація як інструмент управління	Яким чином комунікація використовується в управлінській діяльності? Як ефективні комунікації

		впливають на прийняття управлінських рішень і координацію роботи персоналу?
3	Види організаційних комунікацій	Які види комунікацій існують в організації (вертикальні, горизонтальні, діагональні, формальні та неформальні)? Які їх особливості та значення?
4	Комунікативні канали та засоби зв'язку	Які канали комунікації використовуються в організації? Як обрати ефективний канал передачі інформації залежно від управлінської ситуації?
5	Комунікативні бар'єри в організації	Які основні бар'єри комунікації виникають у процесі управління (інформаційні, психологічні, організаційні, технічні)? Які способи їх подолання?
6	Роль керівника у формуванні комунікативних відносин	Яку роль відіграє керівник у забезпеченні ефективних комунікацій? Які комунікативні компетентності є необхідними для сучасного менеджера?
7	Корпоративна культура та комунікації	Як корпоративна культура впливає на стиль і якість комунікативних відносин в організації? Яким чином цінності та норми організації формують комунікаційну поведінку працівників?
8	Цифрові комунікації в сучасних організаціях	Яке значення мають цифрові комунікаційні технології? Як корпоративні платформи, месенджери та відеоконференції змінюють комунікативні процеси?
9	Комунікації в управлінні конфліктами та змінами	Яку роль відіграють комунікації у запобіганні та вирішенні конфліктів? Як ефективна комунікація сприяє успішному управлінню організаційними змінами?
10	Комунікативні відносини як чинник	Як якість комунікативних відносин впливає на продуктивність праці,

	ефективності організації	мотивацію персоналу та загальну ефективність діяльності організації?
--	--------------------------	--

#### ТЕМА 4

### ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ ЕКСПЕРТНИХ СИСТЕМ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Поняття та сутність експертних систем	Що таке експертні системи? Яке їх місце серед сучасних інформаційних технологій менеджменту? У чому полягає відмінність експертних систем від традиційних інформаційних систем?
2	Роль експертних систем у менеджменті	Які управлінські завдання можуть вирішувати експертні системи? Як експертні системи підтримують процес прийняття управлінських рішень?
3	Основні компоненти експертної системи	З яких елементів складається експертна система (база знань, механізм виведення, інтерфейс користувача)? Яке призначення кожного з компонентів?
4	База знань як ключовий елемент експертної системи	Що таке база знань? Які види знань (фактичні, процедурні, евристичні) використовуються в експертних системах?
5	Методи подання знань в експертних системах	Які способи подання знань застосовуються (правила, фрейми, семантичні мережі)? У чому їх переваги та недоліки?
6	Механізми логічного виведення	Що таке механізм виведення? Які види логічного виведення використовуються в експертних системах (пряме, зворотне)? Як вони працюють?
7	Етапи розроблення експертних систем	Які основні етапи створення експертної системи (аналіз предметної області, формування бази знань, тестування)?

		Яку роль відіграють експерти та розробники?
8	Переваги та обмеження використання експертних систем	Які переваги надає використання експертних систем у менеджменті? Які обмеження та ризики пов'язані з їх застосуванням?
9	Експертні системи та штучний інтелект	Яке місце експертних систем у розвитку штучного інтелекту? Чим експертні системи відрізняються від сучасних інтелектуальних систем на основі машинного навчання?
10	Перспективи використання експертних систем у менеджменті	Які напрями розвитку експертних систем у сучасному менеджменті? Як інтеграція експертних систем з цифровими платформами та аналітичними системами впливає на управлінські процеси?

## ТЕМА 5

### ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ –ТЕХНОЛОГІЙ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність та роль інтернет-технологій у менеджменті	Що розуміють під інтернет-технологіями? Яке значення вони мають для сучасного менеджменту? Як інтернет-технології змінюють управлінські процеси в організаціях?
2	Інтернет-технології як інструмент управління	Яким чином інтернет-технології використовуються в управлінні організаціями? Які управлінські функції найбільше трансформуються завдяки їх застосуванню?
3	Основні види інтернет-технологій у менеджменті	Які інтернет-технології застосовуються в управлінні (корпоративні сайти, хмарні сервіси,

		онлайн-платформи, веб-застосунки)? Які їх особливості та сфери використання?
4	Хмарні технології та онлайн-сервіси	Яку роль відіграють хмарні сервіси у менеджменті? Які переваги надає використання SaaS-рішень для управління організацією?
5	Інтернет-технології у комунікаціях та взаємодії	Як інтернет-технології забезпечують внутрішню та зовнішню комунікацію організації? Які інструменти онлайн-комунікацій використовуються менеджерами?
6	Електронний бізнес та електронна комерція	Що таке електронний бізнес і електронна комерція? Який їх вплив на управління організаціями та формування бізнес-моделей?
7	Інтернет-технології у прийнятті управлінських рішень	Як онлайн-аналітика, веб-моніторинг та цифрові дані використовуються для підтримки управлінських рішень?
8	Безпека та надійність використання інтернет-технологій	Які ризики пов'язані з використанням інтернет-технологій? Які заходи забезпечують інформаційну безпеку та захист даних в організації?
9	Роль менеджера у впровадженні інтернет-технологій	Які завдання виконує менеджер у процесі вибору та впровадження інтернет-технологій? Які компетентності необхідні для ефективного використання цифрових інструментів?
10	Перспективи розвитку інтернет-технологій у менеджменті	Які тенденції розвитку інтернет-технологій у сучасному менеджменті? Як інтернет-технології сприяють цифровій трансформації та підвищенню конкурентоспроможності

організацій?

## ТЕМА 6

### ПРОГРАМИ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність і призначення програм для прийняття управлінських рішень	Що розуміють під програмами для підтримки прийняття управлінських рішень? Яке їх місце в системі сучасного менеджменту?
2	Роль програмних засобів у процесі прийняття рішень	Як програмні продукти впливають на якість, швидкість та обґрунтованість управлінських рішень? Які етапи прийняття рішень підтримуються програмами?
3	Класифікація програм для прийняття управлінських рішень	Які види програм використовуються (DSS, BI-системи, аналітичні платформи, експертні системи)? У чому їх відмінності та сфери застосування?
4	Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Які функції виконують DSS? Як вони поєднують дані, моделі та аналітичні інструменти для допомоги менеджеру?
5	Бізнес-аналітика та візуалізація даних	Яку роль відіграють BI-системи у прийнятті управлінських рішень? Як візуалізація даних допомагає аналізувати ситуації та альтернативи?
6	Використання програмних моделей і сценарного аналізу	Як програмні засоби підтримують моделювання управлінських ситуацій? Яке значення має сценарний аналіз для вибору управлінських рішень?
7	Інтеграція програм для прийняття	Як програми підтримки рішень взаємодіють з ERP, CRM та іншими

	рішень з інформаційними системами	інформаційними системами організації?
8	Переваги та обмеження використання програм для прийняття рішень	Які переваги забезпечує використання програмних засобів у менеджменті? Які ризики та обмеження можуть виникати?
9	Роль менеджера у використанні програм підтримки рішень	Які компетентності необхідні менеджеру для ефективної роботи з програмами прийняття управлінських рішень? Якою є роль людського фактору?
10	Перспективи розвитку програм для прийняття управлінських рішень	Які переваги отримують учасники інноваційних екосистем? Які ризики та проблеми можуть виникати у процесі мережевої взаємодії?

## ТЕМА 7 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність сучасних технологій менеджменту та їх значення для українських підприємств	Що розуміють під сучасними технологіями менеджменту? Яке їх значення для підвищення ефективності управління підприємствами в Україні?
2	Вплив зовнішнього середовища України на управління підприємством	Які економічні, політичні, правові та соціальні чинники впливають на впровадження сучасних управлінських технологій в Україні?

3	Цифровізація управління підприємством в українських умовах	Які цифрові технології найбільш активно впроваджуються на підприємствах України? Які переваги та проблеми цифрової трансформації?
4	Використання інформаційних систем у менеджменті підприємств України	Яку роль відіграють ERP, CRM, HRM та інші інформаційні системи в управлінні українськими підприємствами?
5	Особливості управління персоналом із застосуванням сучасних HR-технологій	Як застосовується проєктний менеджмент та гнучкі методології (Agile, Scrum) на українських підприємствах?
6	Проєктний підхід в управлінні підприємством	Як застосовується проєктний менеджмент та гнучкі методології (Agile, Scrum) на українських підприємствах?
7	Управління змінами та інноваціями в умовах нестабільності	Які особливості управління змінами характерні для українських підприємств? Яку роль відіграють сучасні управлінські технології в цьому процесі?
8	Використання аналітичних та експертних систем у прийнятті рішень	Як аналітичні програми, експертні системи та ВІ-інструменти підтримують управлінські рішення в українських компаніях?
9	Проблеми та обмеження впровадження сучасних технологій менеджменту в Україні	Які основні бар'єри існують (фінансові, кадрові, організаційні, технологічні)? Як їх можна подолати?
10	Перспективи розвитку сучасних технологій менеджменту в Україні	Які напрями розвитку управлінських технологій є найбільш перспективними для українських підприємств у контексті євроінтеграції та глобалізації?

## ТЕМА 8 ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Поняття та сутність технологій менеджменту	Що розуміють під технологіями менеджменту? У чому полягає їх відмінність від традиційних методів управління?
2	Еволюція технологій менеджменту	Як розвивалися управлінські технології від класичних підходів до сучасних цифрових та інноваційних рішень?
3	Класифікація технологій менеджменту	Які види технологій менеджменту існують (організаційні, інформаційні, соціально-психологічні, цифрові)? Які їх основні характеристики?
4	Технології планування та прогнозування в менеджменті	Які сучасні інструменти та технології використовуються для стратегічного й оперативного планування?
5	Технології організації та координації діяльності	Як технології менеджменту сприяють ефективній організації бізнес-процесів і координації роботи підрозділів?
6	Технології контролю та оцінювання результатів діяльності	Яку роль відіграють інформаційні системи та цифрові платформи у реалізації технологій менеджменту?
7	Інформаційні технології як основа сучасного менеджменту	Яку роль відіграють інформаційні системи та цифрові платформи у реалізації технологій менеджменту?
8	Людський фактор у впровадженні технологій	Яке значення мають компетентності персоналу, корпоративна культура та мотивація при використанні

	менеджменту	управлінських технологій?
9	Переваги та ризики застосування технологій менеджменту	Які переваги забезпечують сучасні технології менеджменту? Які ризики можуть виникати при їх упровадженні?
10	Тенденції розвитку технологій менеджменту	Які сучасні тенденції формують розвиток технологій менеджменту (цифровізація, штучний інтелект, проєктний підхід, гнучкі методології)?

## ТЕМА 9 МЕНЕДЖМЕНТ ВИНЯТКІВ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність менеджменту винятків	Що таке менеджмент винятків? У чому полягає його основна ідея та управлінська логіка?
2	Передумови та сфери застосування менеджменту винятків	У яких умовах доцільно застосовувати менеджмент винятків? Які типи організацій найчастіше використовують цей підхід?
3	Роль стандартів і нормативів у менеджменті винятків	Яке значення мають нормативи, плани та регламенти для виявлення управлінських відхилень?
4	Переваги та обмеження менеджменту винятків	Які переваги забезпечує концентрація уваги керівництва на проблемних ситуаціях? Які ризики пов'язані з ігноруванням «рутинних» процесів?
5	Поняття та сутність менеджменту за результатами	Що розуміють під менеджментом за результатами? Чим він відрізняється від управління за процесами?
6	Формування цілей і показників	Як визначаються цілі в менеджменті за результатами? Які показники (KPI)

	результативності	використовуються для оцінювання досягнення результатів?
7	Зв'язок мотивації персоналу з результатами діяльності	Як менеджмент за результатами впливає на систему мотивації та оцінювання персоналу?
8	Інформаційне забезпечення менеджменту винятків і менеджменту за результатами	Яку роль відіграють інформаційні системи, аналітичні платформи та цифрові інструменти у реалізації цих управлінських технологій?
9	Порівняння менеджменту винятків і менеджменту за результатами	У чому полягають спільні риси та відмінності цих управлінських підходів? Чи можуть вони застосовуватися одночасно?
10	Ефективність застосування сучасних управлінських технологій на практиці	Як впровадження менеджменту винятків і менеджменту за результатами впливає на ефективність управління підприємством у сучасних умовах?

## ТЕМА 10 МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕРЕЗ УЧАСТЬ В УПРАВЛІННІ ТА ЧЕРЕЗ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ. МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕРЕЗ МОТИВАЦІЮ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність менеджменту через участь в управлінні	Що означає залучення працівників до процесу управління? Які форми участі персоналу в ухваленні управлінських рішень існують?
2	Переваги та	Які переваги забезпечує менеджмент

	обмеження участі персоналу в управлінні	через участь (підвищення відповідальності, ініціативності, лояльності)? Які ризики можуть виникати при його застосуванні?
3	Поняття та принципи делегування повноважень	Що таке делегування повноважень? Які принципи ефективного делегування в сучасному менеджменті?
4	Роль керівника в процесі делегування	Які управлінські функції залишаються за керівником, а які можуть бути передані підлеглим? Які компетентності необхідні менеджеру для успішного делегування?
5	Зв'язок делегування повноважень із відповідальністю та контролем	Як поєднати делегування повноважень із забезпеченням відповідальності та ефективного контролю результатів діяльності?
6	Сутність менеджменту через мотивацію	Що таке мотиваційний менеджмент? Яке значення має мотивація персоналу для досягнення цілей організації?
7	Теорії мотивації в сучасному менеджменті	Які класичні та сучасні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакГрегор, теорія очікувань) застосовуються в управлінській практиці?
8	Інструменти та методи мотивації персоналу	Які матеріальні та нематеріальні методи мотивації використовуються в сучасних організаціях?
9	Вплив корпоративної культури на мотивацію та участь персоналу	Як корпоративна культура сприяє залученню працівників до управління та підвищенню їх мотивації?
10	Комплексне використання управлінських технологій	Як поєднання менеджменту через участь, делегування повноважень і мотивацію впливає на ефективність управління організацією?

## ТЕМА 11 ТЕХНОЛОГІЯ БЕНЧМАРКІНГУ

**Необхідно** *опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність і поняття бенчмаркінгу	Що таке бенчмаркінг? Яка його роль у підвищенні ефективності управління та конкурентоспроможності організації?
2	Передумови виникнення та розвитку бенчмаркінгу	За яких умов виникла технологія бенчмаркінгу? Чому вона стала поширеним інструментом сучасного менеджменту?
3	Види бенчмаркінгу	Які основні види бенчмаркінгу існують (внутрішній, конкурентний, функціональний, загальний)? У чому полягають їх особливості?
4	Об'єкти та показники бенчмаркінгу	Які процеси, функції або результати діяльності можуть бути об'єктами бенчмаркінгу? Які показники використовуються для порівняння?
5	Етапи проведення бенчмаркінгу	Які основні етапи включає процес бенчмаркінгу — від вибору еталонів до впровадження кращих практик?
6	Джерела інформації для бенчмаркінгу	Звідки отримують інформацію для бенчмаркінгу? Яку роль відіграють відкриті джерела, професійні мережі та галузеві дослідження?
7	Роль бенчмаркінгу у стратегічному управлінні	Як результати бенчмаркінгу використовуються при формуванні стратегії розвитку організації?
8	Переваги та ризики застосування бенчмаркінгу	Які переваги забезпечує використання бенчмаркінгу? Які проблеми та обмеження можуть виникати в процесі його реалізації?
9	Цифрові інструменти підтримки бенчмаркінгу	Які сучасні інформаційні системи та аналітичні платформи використовуються для збору й аналізу даних у бенчмаркінгу?

10	Практичне значення бенчмаркінгу для українських підприємств	Як бенчмаркінг може бути адаптований до умов функціонування підприємств в Україні?
----	---	--

## ТЕМА 12 ТЕХНОЛОГІЯ РЕІНЖИНІРИНГУ ТА ТЕХНОЛОГІЯ АУТСОРИНГУ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність та зміст технології реінжинірингу бізнес-процесів	Що таке реінжиніринг бізнес-процесів? У чому полягає його відмінність від поступового вдосконалення діяльності?
2	Передумови та цілі застосування реінжинірингу	За яких умов організації вдаються до реінжинірингу? Які управлінські проблеми він дозволяє вирішувати?
3	Основні принципи та етапи реінжинірингу	Які принципи лежать в основі реінжинірингу? Які етапи включає процес радикального перепроєктування бізнес-процесів?
4	Роль інформаційних технологій у реінжинірингу	Як цифрові та інформаційні технології сприяють ефективній реалізації реінжинірингу бізнес-процесів?
5	Переваги та ризики впровадження реінжинірингу	Які переваги може отримати організація в результаті реінжинірингу? Які ризики та труднощі можуть виникати під час його реалізації?
6	Сутність та цілі технології аутсорсингу	Що таке аутсорсинг? Які функції та процеси найчастіше передаються на аутсорсинг у сучасних організаціях?
7	Види аутсорсингу та форми його реалізації	Які види аутсорсингу існують (ІТ-аутсорсинг, HR-аутсорсинг, логістичний тощо)? У чому полягають особливості кожного з них?

8	Критерії вибору аутсорсингового партнера	Які критерії враховуються при виборі аутсорсингової компанії? Яку роль відіграють якість, вартість та надійність послуг?
9	Переваги та ризики використання аутсорсингу	Які вигоди отримує організація від передачі функцій на аутсорсинг? Які загрози можуть виникати у разі неефективного управління контрактами?
10	Поєднання реінжинірингу та аутсорсингу в сучасному менеджменті	Як реінжиніринг бізнес-процесів і аутсорсинг можуть взаємодоповнювати один одного у процесі підвищення ефективності управління?

### ТЕМА 13 ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ГНУЧКІ МЕТОДОЛОГІЇ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність та особливості проектного менеджменту	Що таке проектний менеджмент? Які характерні ознаки відрізняють проєкт від поточної операційної діяльності?
2	Життєвий цикл проєкту	Які основні етапи життєвого циклу проєкту (ініціація, планування, реалізація, моніторинг і завершення)? Які завдання виконуються на кожному етапі?
3	Класичні технології проектного менеджменту	Які інструменти та підходи використовуються в традиційному (каскадному) управлінні проєктами?
4	Роль стандартів і методологій у проектному менеджменті	Яке значення мають міжнародні стандарти та методології (PMBOK, PRINCE2) у практиці управління проєктами?

5	Сутність і принципи гнучких методологій управління проектами	Що таке Agile? Які ключові принципи лежать в основі гнучких підходів до управління проектами?
6	Основні гнучкі методології	У чому полягають особливості Scrum, Kanban, Lean та інших гнучких методологій?
7	Порівняння класичного та гнучкого підходів	Які переваги та недоліки мають традиційні та гнучкі технології управління проектами? У яких умовах доцільно застосовувати кожен з підходів?
8	Командна робота в проектному менеджменті	Яка роль проектної команди та лідера проекту? Як організовується взаємодія учасників у класичних і гнучких проектах?
9	Цифрові інструменти управління проектами	Які сучасні програмні продукти та онлайн-платформи використовуються для планування, контролю та комунікації в проектному менеджменті?
10	Практичне значення проектного менеджменту та Agile-підходів	Як використання технологій проектного менеджменту та гнучких методологій впливає на ефективність реалізації проектів у сучасних організаціях?

#### ТЕМА 14

### СУЧАСНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ: ЕЛЕКТРОННИЙ РЕКРУТИНГ, ДИСТАНЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОРПОРАТИВНІ ПЛАТФОРМИ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність і роль сучасних HR-технологій	Що розуміють під HR-технологіями? Яке їх значення для підвищення ефективності управління персоналом у сучасних організаціях?

2	Електронний рекрутинг як інструмент управління персоналом	Що таке електронний рекрутинг? Які онлайн-інструменти та платформи використовуються для пошуку й відбору персоналу?
3	Переваги та обмеження електронного рекрутингу	Які переваги забезпечує використання цифрових технологій у процесі рекрутингу? Які ризики та проблеми можуть виникати?
4	Дистанційне управління персоналом	У чому полягають особливості дистанційної форми організації праці? Які управлінські підходи застосовуються при віддаленій роботі?
5	Цифрові інструменти дистанційного управління	Які програмні продукти та онлайн-сервіси використовуються для комунікації, контролю та координації роботи дистанційних команд?
6	Корпоративні платформи в управлінні персоналом	Що таке корпоративні платформи? Яку роль вони відіграють у забезпеченні внутрішніх комунікацій та обміну знаннями?
7	Автоматизація HR-процесів	Які HR-функції найчастіше автоматизуються (облік персоналу, оцінювання результатів, навчання та розвиток)? Які переваги це дає організації?
8	Вплив HR-технологій на мотивацію та залученість персоналу	Як сучасні HR-рішення впливають на рівень мотивації, продуктивності та лояльності працівників?
9	Безпека даних та етичні аспекти HR-технологій	Які ризики пов'язані з використанням цифрових HR-систем? Які вимоги до захисту персональних даних працівників?
10	Тенденції розвитку HR-технологій	Які сучасні тенденції визначають розвиток HR-технологій (HR-аналітика,

		штучний інтелект, гейміфікація, платформи навчання)?
--	--	--

## ТЕМА 15 ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність і значення управління знаннями	Що таке управління знаннями? Яку роль відіграють знання як стратегічний ресурс організації?
2	Види знань в організації	Які існують види знань (явні та неявні)? У чому полягають їх особливості та значення для управлінської діяльності?
3	Процеси управління знаннями	Які основні процеси включає управління знаннями (створення, накопичення, збереження, поширення та використання знань)?
4	Організаційне навчання як складова управління знаннями	Що таке організаційне навчання? Як воно сприяє розвитку компетентностей персоналу та підвищенню ефективності діяльності організації?
5	Моделі організаційного навчання	Які основні моделі організаційного навчання існують (одинарна та подвійна петля навчання, навчальна організація)?
6	Інструменти та технології управління знаннями	Які інформаційні системи та цифрові платформи використовуються для підтримки процесів управління знаннями?
7	Роль корпоративної культури в управлінні знаннями	Як корпоративна культура впливає на обмін знаннями, навчання та інноваційну активність персоналу?
8	Мотивація персоналу до обміну знаннями	Які методи мотивації стимулюють працівників ділитися знаннями та досвідом у межах організації?

9	Переваги та проблеми впровадження систем управління знаннями	Які переваги отримує організація від впровадження KMS? Які труднощі можуть виникати у процесі їх використання?
10	Практичне значення управління знаннями для сучасних організацій	Як технології управління знаннями та організаційного навчання впливають на конкурентоспроможність і сталий розвиток організації?

### ТЕМА 16

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕНЕДЖМЕНТІ

*Необхідно опрацювати наведені питання для самостійного вивчення та контролю засвоєння матеріалу:*

№	Об'єкт опрацювання	Ключові питання для самостійного вивчення
1	Сутність і значення цифрової трансформації	Що розуміють під цифровою трансформацією організацій? Чим вона відрізняється від автоматизації та інформатизації?
2	Передумови та чинники цифрової трансформації	Які технологічні, економічні та організаційні чинники зумовлюють необхідність цифрової трансформації в сучасному менеджменті?
3	Цифрові технології в системі менеджменту	Які цифрові інструменти та платформи використовуються в управлінні (ERP, CRM, BPM, аналітичні системи)?
4	Роль даних і Big Data в управлінських рішеннях	Як великі масиви даних використовуються для аналізу, прогнозування та підтримки прийняття управлінських рішень?
5	Сутність та напрями використання штучного інтелекту в менеджменті	Що таке штучний інтелект? У яких управлінських процесах застосовуються AI-технології?
6	AI-технології у прийнятті	Як експертні системи, машинне навчання та аналітичні алгоритми

	управлінських рішень	підтримують процес ухвалення управлінських рішень?
7	Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом і проєктами	Які можливості AI відкриває для HR-менеджменту, оцінювання ефективності персоналу та управління проєктами?
8	Переваги та ризики цифрової трансформації і застосування AI	Які переваги отримують організації від цифровізації та впровадження штучного інтелекту? Які ризики й обмеження існують?
9	Етичні та правові аспекти використання штучного інтелекту	Які етичні виклики та правові обмеження виникають при використанні AI в управлінні організаціями?
10	Перспективи розвитку цифрового менеджменту	Які тенденції визначатимуть майбутній розвиток цифрової трансформації та використання штучного інтелекту в менеджменті?

### 3. ПИТАННЯ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність сучасних технологій менеджменту?
2. Які чинники зумовили появу та розвиток сучасних управлінських технологій?
3. Чим відрізняються традиційні методи управління від сучасних технологій менеджменту?
4. Які основні види технологій менеджменту застосовуються в сучасних організаціях.
5. Яку роль відіграє інформація в системі сучасного менеджменту?
6. Що таке інформаційне управління та які його основні завдання?
7. Які інформаційні системи використовуються в управлінні підприємством.

8. У чому полягає сутність комунікативних відносин в організації.
9. Які види внутрішніх і зовнішніх комунікацій існують в організації?
10. Які бар'єри комунікації можуть виникати в управлінській діяльності та як їх долати?
11. Що таке експертні системи та яку роль вони відіграють у менеджменті?
12. З яких основних компонентів складається експертна система?
13. У яких сферах управління доцільно застосовувати експертні системи?
14. Які переваги та обмеження використання експертних систем у прийнятті рішень?
15. Яку роль відіграють інтернет-технології в сучасному менеджменті?
16. Які інтернет-інструменти використовуються для управління бізнес-процесами?
17. Як інтернет-технології впливають на організацію роботи та комунікацію персоналу?
18. Що таке системи підтримки прийняття управлінських рішень (DSS)?
19. Які види програм для прийняття управлінських рішень існують?
20. Які вимоги висуваються до сучасних програм управлінської підтримки?
21. У чому полягають особливості управління підприємством із використанням сучасних технологій менеджменту в Україні?
22. Які проблеми та обмеження впровадження сучасних управлінських технологій існують в українських організаціях?
23. Що таке менеджмент винятків і в яких випадках він застосовується?
24. У чому полягає сутність менеджменту за результатами?
25. Як формуються ключові показники результативності (KPI)?
26. У чому полягає сутність менеджменту через участь в управлінні?

27. Які переваги та недоліки має залучення персоналу до управління?
28. Що таке делегування повноважень і які принципи його ефективного застосування?
29. Яку роль відіграє мотивація в сучасному менеджменті?
30. Які матеріальні та нематеріальні методи мотивації використовуються в організаціях?
31. Що таке бенчмаркінг та які його основні цілі?
32. Які види бенчмаркінгу застосовуються в управлінській практиці?
33. Які етапи включає процес бенчмаркінгу?
34. Що таке реінжиніринг бізнес-процесів і в чому його сутність.
35. Які умови є передумовами проведення реінжинірингу?
36. Що таке аутсорсинг і які його основні види?
37. Які переваги та ризики використання аутсорсингу для підприємства?
38. У чому полягає сутність проектного менеджменту?
39. Які етапи життєвого циклу проекту ви знаєте.
40. У чому відмінність класичних і гнучких методологій управління проектами?
41. Які принципи лежать в основі Agile-підходів.
42. Які сучасні цифрові інструменти використовуються в проектному менеджменті?
43. Що таке електронний рекрутинг і які його переваги?
44. У чому полягають особливості дистанційного управління персоналом?
45. Яку роль відіграють корпоративні платформи в управлінні персоналом?
46. Що таке управління знаннями та чому воно є важливим для організації?
47. Які основні процеси включає система управління знаннями?
48. Що таке організаційне навчання та які його моделі існують.
49. У чому полягає сутність цифрової трансформації організацій?

50. Які можливості та ризики використання штучного інтелекту в сучасному менеджменті?

#### 4. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Авторське право** – система правових норм, що регулюють правові відносини, пов'язані зі створенням і використанням творів науки та різних видів мистецтва.

**Адаптивність** (англ. adaptive, від лат. adapto – пристосовую) – здатність системи адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватись до них.

**Асоціація** (лат. associatio – приєдную, з'єдную) – добровільне об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності.

**Agile** – гнучка методологія управління проектами (Scrum, Kanban).

**Бізнес-інкубатор** – організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певних послуг і ресурсів.

**Бенчмаркінг** – метод порівняння конкурентного аналізу – порівняння товарів, виробничих процесів, методів, форм і систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій. Визначається як постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що призводить поліпшення продуктивності.

**Бізнес-план** - документ, який містить систему взаємопов'язаних у часі та просторі й узгоджених з метою й ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

**Венчурний (англ. venture – ризиковий) капітал** – якісно новий спосіб інвестування коштів великих компаній, банків, страхових, пенсійних та інших фондів в акції малих інноваційних фірм, що мають значний потенціал зростання і реалізують інноваційні проекти з високим рівнем ризику.

**Венчурні фірми** – переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що

спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком.

**Високі технології** (англ. high tech – високі технології) – сучасні наукомісткі, екологічно чисті технології, що є визначальними у постіндустріальному суспільстві (інформаційні, біотехнології, штучний інтелект тощо).

**Декодування** - розшифровування символів, що містяться в повідомленні, та їхня інтерпретація (процес трансформації (перекладання) одержувачем отриманого повідомлення у зрозумілу для нього форму).

**Делегування чи делегування повноважень** - передавання прав щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого (процес передавання керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання). Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації.

**Експерт** (лат. expertus – досвідчений) – кваліфікований фахівець з конкретної науково-технічної проблеми, що залучається до її оцінювання.

**Експлеренти** – фірми, що спеціалізуються на створенні нових чи радикально змінених старих сегментів ринку.

**Інжиніринг** (лат. ingenium – винахідливість) – надання комплексу послуг виробничого, комерційного і науково-технічного характеру для впровадження новації у виробництво. Основний перелік інжинірингових послуг включає прив'язку інноваційного проекту до конкретних умов, проведення тендерів, нагляд за виготовленням устаткування та будівельно-монтажними роботами, допомогу в підготовці персоналу, введення об'єкта в експлуатацію, консультації після введення об'єкта в дію.

**Консалтинг** (лат. consult – радитися, консультиватися) – консультативна діяльність щодо питань і проблем розвитку та підвищення ефективності підприємства.

**Лізинг** (англ. leasing – оренда) – довготермінова оренда машин, обладнання, транспортних засобів, виробничих споруд тощо на підставі договору між орендодавцем і орендарем, що передбачає можливість їх викупу орендарем.

**Ліцензія** (лат. licentia – свобода, право) – дозвіл використовувати технічне досягнення або інший нематеріальний ресурс протягом певного строку за обумовлену винагороду.

**Lean management** – концепція ощадливого виробництва.

**Менеджмент** – управління організацією, процес досягнення цілей.

**Новація** (лат. novatio – оновлення, зміна) – продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення її ефективності.

**Опір змінам** – поведінка персоналу, спрямована на збереження існуючих правил, норм, звичаїв, яка протидіє впровадженню новачій і проявляється у гальмуванні інноваційних змін.

**Організаційні структури управління мережеві** – організаційні форми управління інноваційною діяльністю підприємств, що розвивають бізнес за принципом організаційно-економічної відокремленості стадій технологічного процесу, які можуть бути здійснені як на самому підприємстві, так і поза його межами

**Реінжиніринг** – комплексне оздоровлення корпорацій, їх управлінське відродження та реконструкція всіх елементів для значного поліпшення ефективності бізнес-процесів.

**Ринок технологій** – сукупність ринкових відносин (в т. ч. міжнародних) між його суб'єктами щодо комерційного використання прав власності на його об'єкти (виробничі технології, технології процесів обслуговування та управління).

**Роялті** – періодичні суми виплат ліцензіару у вигляді встановленого відсотка від обсягів виготовленої продукції на основі переданої технології.

**Система контролю якості продукції** – сукупність органів контролю, засобів і методів контролювання рівня якості продукції на всіх етапах її створення.

**Система менеджменту** – сукупність взаємопов'язаних елементів управління організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставлених цілей на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів.

**Технологія** (грец. Techne – мистецтво, майстерність) – спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

**Франчайзер** (англ. Franchisor – власник генеральної ліцензії, організатор справ) – сторона, яка є власником певного нематеріального ресурсу і диктує умови франчайзингового контракту.

**Франчайзинг** – фінансова схема залучення інвестиційних ресурсів у інноваційну діяльність, яка передбачає тиражування інноваційного бізнесу за фінансової підтримки франчайзера.

**Франшиза** (англ. franchise) – договір франчайзингу.

**Центр трансферу (франц. Transfert – переносу, переміщую) технологій** – організація, що надає інформаційні та консультативні послуги з вибору технології для підприємницької діяльності, розробляє стратегію її трансферу і здійснює юридичну підтримку процесу її передавання від розробника до користувача.

**Цифрова трансформація** – впровадження цифрових технологій в усі сфери бізнесу.

**Маркетингові дослідження** – спеціалізовані дослідження, метою яких є отримання знань про затребуваних ринком товарах, можливих обсягах їх реалізації (місткість ринку), групах споживачів і т.д.

**Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ)** – інструмент стратегічного, а також інноваційного менеджменту; являє собою таблицю, за допомогою якої позиціонуються всі виробничі продукти портфеля підприємства згідно інваріантним етапам їх життєвого циклу. Таке візуальне представлення позицій полегшує прийняття інноваційних та інвестиційних рішень.

**Менеджер** - фахівець з управління, керівник.

**Методи інноваційного менеджменту** - інструменти (засоби) здійснення загальних функцій управління в інноваційній сфері. У їх числі: методи оцінки новизни і технічного рівня окремих виробів і їх сукупності, оцінки ефективності інноваційних проєктів і т. д.

**Наукомістка продукція** - продукція, при виготовленні якої використано велику кількість різних знань ("розумна"

продукція); вважається, що наукомістка продукція - результат використання "високих" технологій.

**Національна інноваційна система** - сукупність всіх суб'єктів інноваційної діяльності, включаючи державу, і механізмів їх взаємодії.

**Нововведення** - результат інтелектуальної діяльності (винахід, дослідний зразок і т. д.), що підлягає перетворенню в інновацію.

**Ноу-хау** - виробничий досвід, знання того, "як робити" (продукцію).

**Організаційно-управлінські інновації** - інновації, які стосуються організації соціально-технічних систем (підприємств) і управління ними.

**Патент** - документ встановленого повноважним державним органом зразка, який засвідчує права на інтелектуальну власність.

**Патентування** - процес оформлення інноватором прав на інтелектуальну власність.

**Придбання ліцензій** - форма трансферу (передачі) інновацій, що полягає в купівлі прав на використання інтелектуальної власності.

**Придбання ноу-хау** - одна з форм трансферу (передачі) нових технологій.

**Продукти інтелектуальної діяльності** - різні нововведення, створені на початкових етапах інноваційного процесу: винаходи, проекти, дослідні зразки, рецептура, технологічні регламенти і т. д.

**Промисловий зразок** - прототип нового виробу, реалізований у натуральних матеріалах і готовий до постановки на виробництво; відноситься до інтелектуальної власності.

**Ризик** - наслідок невизначеності при прийнятті рішень; проявляється у можливості недоотримання бажаного винагороду або у втраті активу, вимірюється ймовірністю недоотримання / втрати.

**Ринкова інноваційна стратегія** - сукупність довгострокових установок, принципів, правил, планів, ліній поведінки підприємства в інноваційній сфері, орієнтована на досягнення конкурентних переваг.

**Технопарк** - елемент інноваційної інфраструктури; організація, що спеціалізується на наданні складних інженерних послуг (надання лабораторій, обладнання, виробничих площ і т. д.) інноваторам на ранніх стадіях інноваційного процесу.

**Трансфер інновацій (технологій)** - процес передачі, поширення нововведень, в тому числі нових технологій.

**Управління інноваційним проєктом** - діяльність, спрямована на успішне здійснення проєкту, що полягає в безперервному моніторингу довкілля та приведенні структури проєкту, його основних параметрів у відповідність до змін навколишнього середовища.

**Ціноутворення на інноваційну продукцію** - вид інтелектуальної діяльності професійних економістів, результатом якої виступають орієнтовні значення цін на інновації, за якими нова продукція пропонується ринку.

**Франчайзинг** - інструмент трансферу інновацій, сутність якого зводиться до поступку з боку виробника (франчайзера), що володіє відомою торговою маркою, молодшому (починаючому) партнеру (франчайзі) права користування торговою маркою, виробництва та продажу нової продукції на певній території і протягом певного часу за певну плату.

**Етапи (фази) інноваційного процесу** - логічно послідовні частини процесу, в результаті здійснення яких з'являється інновація; до них відносять: НДДКР, виготовлення дослідного зразка, організацію виробництва і т. д.

**Ефективність інноваційного проєкту** - характеристика проєкту, яка свідчить про те, що інвестиції, якщо проєкт буде здійснений, будуть відшкодовані, а інвестор - винагороджений.

## 5. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Сучасні технології менеджменту» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління проектами» зі спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / Укл. О.М.Крайнік. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. 53с.

2. Методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни «Інноваційний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління проектами» зі спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання / Укл. О.М. Крайнік. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. 46 с.

## 6. ПЕРЕЛІК НАВЧАЛЬНОЇ, НАУКОВОЇ ТА ДОВІДКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях.: начальний посібник – Ред. Балашова А.М., Мошека Г.Є. Вид-во «Алерта», 2018. 620с.

2. В. Рулюєв, С. Гуткевич. Менеджмент. Вид-во «Центр учбової літератури», 2021. 312с.

3. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с.

4. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с.

5. Селютін В.М. Самоменеджмент: навч. посібник / В.М. Селютін. – Х.: ХДУХТ, 2017. – 206 с.

6. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

7. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

8. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXIII Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 28 квіт. 2022 р. – Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2022. – 250 с.

9. Кузнецов Е.А. Смысловая динамика развития профессионального менеджмента в контексте технологичной конкурентоспособности экономики. Рынковая экономика: современная теория и практика управления. 2020. Т. 20. Вып. 3 (46). С.11-35. DOI: 10.18524/2413-9998/2020.3(46).214098.

10. Балановська Т.І., Гавриш О.М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1(31). С. 97-106. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716.

11. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

12. Котис Н. Дистанційний менеджмент як сучасна технологія управління персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю. (Тернопіль, 28 травня 2021 року). 2021. Ч.1. С. 88-91.

13. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. Modern Economics, 2019. №18. С. 67-73. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon. V18\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon. V18(2019)-11).

14. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 61-67. DOI 10.26906/ EиR.2021.1(80).2246.

15. Науменкова С., Міщенко С. Цифрова фінансова інклюзія: можливості та обмеження для України. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. № 1-2 (274-275). С. 133-14. DOI: 10.32680/2409-9260-2020-1-2-274-275-119-132.

16. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. Економічний аналіз. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.044>.

17. Абдикеев Н. М. Технологии когнитивного менеджмента в цифровой экономике. Мир новой экономики. 2017. № 3. С. 24-28.

18. Лисенко О. А. Автоматизация бюджетування – як основний елемент бізнес-планування діяльності підприємства. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства : колект. моногр. Запоріжжя : ЗНУ, 2011. С. 146-159.

19. Савчук С.В. Функції менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції. 2020. Т. 1. С. 129-131.

20. Нагибина, Н. І., Щукина, А. А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Т.9. С. 17-26.

21. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>. (дата звернення 25.10.2021).

22. Кривда О., Пилипенко С. Цифровізація в управлінні підприємством// III Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". Київ. 2022. С. 67.

23. Андрощук Г.О. Цифрова трансформація економіки України в умовах воєнного стану: роль інтелектуальної власності // Цифрова трансформація та цифрова економіка в умовах воєнного стану: аспекти інтелектуальної власності. Збірник матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. з проблем економіки інтелектуальної власності 27 травня 2022 р., Київ: НДІ інтелектуальної власності НАПрН України, 2022. – С. 13–21.

Кризовий менеджмент в умовах війни: як підтримати проєкт Режим доступу : <https://happy monday.ua/kryzovyj-menedzhment-vumovah-vijny>.

24. Самоменеджмент : навч. посіб. / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внут рішніх справ, 2021. 280 с. – Режим доступу: <http://surl.li/exaui>.

25. Родрик Д. Нові технології не завжди приносять благо. New voice. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/yak-zastosuvannya-ii-mozhe-zashkoditiekonomici-shcho-zagrozhuye-bidnim-krajnam-ostanni-novini-50304248.html> (дата звернення: 17.02.2023).

26. Імплементція високих технологій в економіку України: – наукова доповідь / НАН України, Інститут екон. та прогнозув. НАН України, Київ, 2016, с. 13.

27. Пушних В. А. Инновационная корпоративная культура и конкурентная среда университета URL: <https://zakadry.tpu.ru/newspaper/article/view?id=1223>.

28. Інвестиційна привабливість України. UA War Infographics URL: <https://t.me/uawarinfolgraphics>.

29. Інвестування в Україну під час війни. [1/2] Advantage Ukraine Trans.info. URL : <https://trans.info/ua/rik-viyny-yak-konflikt-v-ukrayinivplynuv-na-transportnyi-sektor-yevropy-328130>.

30. Бакалінська А. О., Білик А. В. Роль інформаційних технологій у повоєнному відновленні регіональної економіки України. Економіка і організація управління. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.16>.

31. Технології та держава: Як розвивалася ІТ-сфера у 2022 році. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/bornyakov-programisti-ta-rozvitokstartapiv-v-ukrajini-yak-zaluchayut-investiciji-pid-chas-viyni50298067.html> (дата звернення 22.02.2023).

32. Юрчак О. Інноваційний розвиток в промисловості – що має змінити війна? URL: [https://www.industry4ukraine.net/publications/innova\\_czijnyj-rozvytok-v-promyslovosti-shho-maye-zminyty-vijna/](https://www.industry4ukraine.net/publications/innova_czijnyj-rozvytok-v-promyslovosti-shho-maye-zminyty-vijna/).

33. Белялов Т. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. URL : [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG\\_2022\\_P066-067.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG_2022_P066-067.pdf).

34. Крайнік О. Вплив технологій майбутнього на інноваційне підприємництво // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали V-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 травня 2024 року / За заг. редак. проф. Ткаченко А.М. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 375 с. С.130-132

35. Сергієнко Т.І., Крайнік О.М., Куріс Ю.В. Цифрова трансформація системи управління промислових підприємств // Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика : монографія за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д.

е. н., проф. Н. Г. Метеленко. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. – 816 с., ISBN 978-966-397-319-7, С.111-172

36. Крайнік О.М. Інтеграція сучасних технологій менеджменту в практику управління персоналом: вплив на ефективність використання робочого часу // Економічний вісник Донбасу №3 (81), 2025. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-161-167](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-161-167)

37. Крайнік О.М., Бобко Н.А. Стратегічний менеджмент у стартапах: практики впровадження бізнес-стратегій для досягнення стійкого розвитку // Економіка харчової промисловості. 2023. Т.15, вип. 4. С. 44-50. doi: 10.15673/fe.v15i4.2799

38. Крайнік О.М., Сергієнко Т.І., Лоза С.П, Лідерство в епоху цифрової трансформації через інтеграцію сучасних управлінських технологій і тайм-менеджменту у виробничій сфері // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2025. №4(34). С. 110-120. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-09>

### **Рекомендовані інформаційні джерела**

1. Публікації з менеджменту, економіки, маркетингу. – Режим доступу: <http://tourlib.net/management.htm>
2. [inform.od.ua](http://inform.od.ua) – нормативні акти у сфері управління
3. Сайт Верховної Ради України – <http://rada.kiev.ua>
4. Сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України – <http://www.me.gov.ua>
5. Сайт Державної служби статистики України – <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Сайт світової організації торгівлі (WTO) – <http://www.wto.org>
7. Сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського – <http://www.nbuv.ua>
8. Законодавча база України – <http://www.zakon.rada.ua/cgi-bin/Laws/main.cgi>
9. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій і т.д. – Режим доступу: <http://www.profibook.com.ua>

10. Наука, технології та інновації - Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm)

11. <http://www.managment.com.ua>

12. <http://www.strategy.com.ua/strategy/>