

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Факультет управління фінансами та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом

Затверджено

На засіданні кафедри публічного
адміністрування та управління бізнесом
факультету управління фінансами та бізнесу
Львівського національного університету імені
Івана Франка
(протокол № 1 від 28 серпня 2020 р.)

В.о. завідувача кафедри _____

**Силабус з навчальної дисципліни «Менеджмент»,
що викладається в межах ОПШ (ОПН) «Публічне адміністрування та
управління бізнесом» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
для здобувачів з спеціальності 281 публічне управління та
адміністрування**

Львів 2020 р.

Назва дисципліни	Менеджмент
Адреса викладання дисципліни	Вул. Коперника, 3
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	Факультет управління фінансами та бізнесу, кафедра публічного адміністрування та управління бізнесом
Галузь знань, шифр та назва спеціальності	Галузь знань 28 публічне управління та адміністрування спеціальності 281 публічне управління та адміністрування
Викладачі дисципліни	Герасименко Олена Вікторівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом
Контактна інформація викладачів	olena.herasymenko@lnu.edu.ua, https://financial.lnu.edu.ua/employee/herasymenko-olena-viktorivna , вул. Коперника, 3, ауд. 502.
Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються	Консультації в день проведення лекцій/практичних занять (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача або дзвонити.
Сторінка курсу	
Інформація про дисципліну	Курс розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання, обов'язкові для того, щоб сформувавши сучасну систему знань про природу та теоретичні засади менеджменту з урахуванням процесів модернізації управління в Україні. Тому у курсі представлено як огляд концепцій становлення та розвитку менеджменту, так і процесів та інструментів, які потрібні для формування вміння розробляти та реалізовувати заходи щодо впровадження оптимальних форм і методів управління.
Коротка анотація дисципліни	Дисципліна «Менеджмент» є завершальною нормативною дисципліною з спеціальності 281 публічне управління та адміністрування для освітньої програми «Публічне адміністрування та управління бізнесом», яка викладається в VI семестрі в обсязі 4 кредити (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
Мета та цілі дисципліни	Метою вивчення нормативної дисципліни «Менеджмент» є ознайомлення студентів із завданнями розкрити і засвоїти сутність, мету і завдання менеджменту, визначити і вміти застосувати на практиці його основні функції; розкрити соціальні аспекти і наукові методи прийняття управлінських рішень; зміст та види організаційних комунікацій; основні етапи та елементи процесу комунікацій; стилі та моделі керівництва; зрозуміти особливості управління формальними і неформальними групами в організації.

<p>Література для вивчення дисципліни</p>	<p>Основна література:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Конституція України. Затверджена ВР України 28.06.1996 р. // Відомості ВР України. – 1996. – №30. 2. Господарський Кодекс України. – К. : Парламентське видавництво, 2003. 3. Акімова Т. А. Теорія організації: навч. посібник/ Т. А. Акімова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 367 с. 4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 2002. – 416 с. 5. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с. 6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – М. : Банки и биржи; Издат. об-ние «ЮНИТИ», 2003. – 153 с. 7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 502 с. 8. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с. 9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2006. – 360 с. 10. Гіряк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Навч. посібник. - К. : «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003. - 336 с. 11. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. Підручник. – Львів : Бак, 2009. – 429 с. 12. Дикань Н.В., Борисенко ЛІ. Менеджмент: Навч. посіб. – К. : Знання, 2008. – 389 с. – (Вища освіта ХХІ століття). 13. Друкер П. Завдання менеджменту в ХХІ столітті. – М. : Вільямс, 2010. – 272с. 14. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К. : «Кондор», 2006. – 664 с. 15. Про лідерство. – К. : КМ-БУКС, 2018. – 216 с. 16. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб. – К.: Знання, 2016. – 319 с. 17. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – 3-те вид., випр. і дон. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2018. – 435 с. 18. Основи менеджменту / За науковою ред. проф. В. Г. Федоренка – К. : Алерта, 2007. – 420 с. 19. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 216 с. 20. Практичні завдання до самостійної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент» для студентів напряму підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит» усіх форм навчання / укл. Н.Л. Гавкалова, А.В. Чистякова, Т.В. Кайнова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 52 с. 21. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 312 с. 22. Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index. 23. Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua. 24. Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua.
<p>Обсяг курсу</p>	<p>64 годин аудиторних занять. З них 32 години лекцій, 32 години практичних занять та 56 години самостійної роботи</p>
<p>Очікувані результати</p>	<p>Після завершення цього курсу студент буде :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Знати сутність, мету й завдання менеджменту; наукові теорії

<p>навчання</p>	<p>менеджменту; зміст та способи реалізації функцій менеджменту; соціальні аспекти і наукові методи прийняття управлінських рішень; зміст та види організаційних комунікацій; основні етапи та елементи процесу комунікацій; стилі та моделі керівництва; особливості управління формальними і неформальними групами в організації.</p> <p>- Вміти запровадити на підприємстві певну інформаційну систему, яка б забезпечила стратегічне планування та обґрунтування прийняття управлінських рішень; розробити організаційну структуру управління; обрати форми ефективного контролю; застосувати прийоми мотивації працівників; забезпечити ефективну систему комунікацій; використовувати знання неформальних відносин і лідерів для досягнення організаційних цілей.</p> <p>В результаті вивчення навчальної дисципліни у студента мають бути сформовані такі компетентності:</p> <p>загальні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - здатність вчитися, здобувати нові знання, уміння, у тому числі в сфері, відмінної від професійної; - здатність критично оцінювати й переосмислювати накопичений досвід; - здатність адаптуватися до нових ситуацій у професійній діяльності, бути ініціативним та креативним, генерувати та формулювати нові ідеї, обґрунтовувати їх доцільність; - здатність організувати свою діяльність, працювати автономно та у команді; - здатність аналізувати та структурувати проблему та приймати оптимальні управлінські рішення на основі логічних аргументів та перевірених фактів з діяльності організації; - вміння нестандартно мислити, застосовувати знання з менеджменту в широкому діапазоні практичної роботи та в повсякденному житті; - здатність до безперервного навчання та саморозвитку, самостійної і автономної праці, використання системного підходу до розроблення та реалізації проєктів; <p>спеціальні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів; - здатність виконувати функції та процедури щодо планування, прогнозування, організації, бюджетування, оперативного управління, координації, звітності, контролю; - здатність готувати проєкти управлінських рішень, та їх впроваджувати ефективно; - здатність готувати наради та збори, результативно здійснювати інші види управлінської діяльності; - здатність використовувати закономірності, принципи, методи публічного управління для визначення ефективних напрямків їх реалізації; - вміння розробляти та реалізовувати заходи щодо впровадження оптимальних форм і методів діяльності органів публічного адміністрування, враховуючи механізми розвитку громадянського суспільства.
<p>Ключові слова</p>	<p>Менеджмент, менеджер</p>
<p>Формат курсу</p>	<p>Очний</p>
	<p>Проведення лекцій, практичних робіт та консультації для кращого розуміння тем</p>
<p>Теми</p>	<p>Подаються у формі СХЕМИ КУРСУ</p>

СХЕМА КУРСУ

Тиж	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)	Література. *** Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
1	Сутність менеджменту, його функції. Менеджери та їх роль в організації. Еволюція теорії і практики менеджменту.	<i>Лекція</i> <i>Дискусія</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	
2	Теоретичні основи прийняття управлінських рішень. Процес прийняття управлінських рішень	<i>Лекція</i> <i>Групова робота</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	
3	Економіко-статистичні та теоретико-ігрові методи обґрунтування управлінських рішень	<i>Лекція</i> <i>Практична</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4, <i>самот.</i> <i>робота</i>	<i>Протягом семестру</i>
4	Загальні теоретичні основи планування. Теоретико-ігрові методи обґрунтування управлінських рішень	<i>Лекція</i> <i>Практична</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	
5	Поняття стратегії. Типи стратегії в організації.	<i>Лекція</i> <i>Групова робота</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	
6	Поняття організаційної діяльності, її складові. Поведінковий та ситуаційний підходи у теорії організації.	<i>Лекція</i> <i>Дискусія</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	

7	Класична теорія організації. Організаційна структура управління та її типи в організації.	<i>Лекція</i> <i>Дискусія</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	
8	Поняття мотивації. Модель процесу мотивації.	<i>Лекція</i> <i>Самостійна</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	
9	Теорії мотивації. Особливості нематеріальної мотивації.	<i>Лекція</i> <i>Дискусія</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4, ІНДЗ	<i>До 14 тижня</i>
10	Система і процес контролю. Контроль запасів.	<i>Лекція</i> <i>Групова робота</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	
11	Система і процес контролю. Контролю якості продукції, виконання плану.	<i>Лекція</i> <i>Практична</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	
12	Підходи до розуміння лідерства. Контролю якості продукції, виконання плану.	<i>Лекція</i> <i>Практична</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	
13	Влада і вплив. Поведінкові теорії лідерства.	<i>Лекція</i> <i>Групова робота</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua .	4	

			Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .		
14	Загальна характеристика комунікацій організації. Ситуаційні теорії лідерства.	<i>Лекція Самостійна</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	
15	Процес та елементи комунікації. Міжрівневі комунікації.	<i>Лекція Групова робота</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	
16	Поняття ефективності управління. Підходи до визначення ефективності управління. Ключові елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності.	<i>Лекція Дискусія</i>	Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва: http://www.dkrp.gov.ua/control/uk/index . Нормативні акти України: www.nau.kiev.ua . Сервер Верховної Ради України: http://www.rada.gov.ua .	4	

Підсумковий контроль, форма	іспит в кінці семестру письмовий
Пререквізити	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з нормативних дисциплін, достатніх для сприйняття категоріального апарату менеджменту
Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу	Презентації, лекції, колаборативне навчання (форми – групові проекти, спільні розробки, навчальні спільноти і т. д.), проектно-орієнтоване навчання, дискусія
Необхідне обладнання	Проектор, ПК.
Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)	Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням: <ul style="list-style-type: none"> • практичні/самостійні тощо : 25% семестрової оцінки; максимальна кількість балів 25 • контрольні заміри (модулі): 25% семестрової оцінки; максимальна кількість балів 25 • іспит/залік: 50% семестрової оцінки. Максимальна кількість балів 50 Підсумкова максимальна кількість балів 100 Письмові роботи: Очікується, що студенти виконають декілька видів письмових робіт (ІНДЗ, вирішення кейсу). Академічна добросовісність: Очікується, що роботи студентів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикавання джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недобросовісності. Виявлення ознак академічної

	<p>недобросовісності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.</p> <p>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 письмових робіт, передбачених курсом.</p> <p>Література. 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>Політика виставлення балів. 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 запізнь 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>Питання до заліку чи екзамену.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організація, мета її діяльності та критерії успіху. Загальні характеристики організації. 2. Зовнішнє середовище організації. Фактори прямого і непрямого впливу на діяльність організації. 3. Внутрішнє середовище організації (цілі, структура, завдання, технологія, люди). Взаємозв'язок внутрішніх змінних. 4. Суть управлінської діяльності. Рівні менеджменту. Особливості праці менеджерів низової, середньої та вищої ланок. Ролі керівника за Мінцбергом. Менеджмент і підприємництво. 5. Класична теорія менеджменту - школа наукового управління. 6. Класична теорія менеджменту - адміністративна школа управління. 7. Неокласична теорія менеджменту: школа поведінки та школа людських стосунків. 8. Кількісна теорія менеджменту та технократичні теорії. 9. Інтегровані підходи до управління: процесний; системний; ситуаційний. 10. Сучасні напрямки розвитку науки управління. 11. Поняття управлінського рішення. Місце прийняття рішень у процесі управління. Класифікація рішень. 12. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішення. 13. Технології прийняття рішень: інтуїтивна, заснована на міркуваннях, раціональна. Етапи процесу прийняття раціонального рішення. 14. Застосування економічного аналізу для прийняття управлінських рішень. Побудова "дерева рішень" і вибір оптимального варіанту. 15. Теоретико-ігрові методи прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності.

	<ol style="list-style-type: none"> 16. Економіко-статистичні методи прогнозування. 17. Експертні методи прийняття рішень. 18. Поняття планування. Місце планування серед функцій управління. Принципи планування. Основні етапи процесу планування. 19. Місія та цілі організації. Вимоги до правильно сформульованих цілей. Процес встановлення цілей в організації. Концепція управління за цілями (МВО). 20. SWOT – аналіз у процесі стратегічного планування. 21. Загальноорганізаційні стратегії росту. 22. Поняття стратегії, її елементи та рівні. Види стратегій в організації. 23. Загальноорганізаційні стратегії. 24. Визначення стратегічних бізнес-одиниць на основі матриці БКГ. 25. Стратегії бізнесу (за М.Портером). 26. Інструменти реалізації стратегічного плану. 27. Сутність функції організації та її місце в системі управління. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. 28. Модель бюрократичної організації М. Вебера. Характеристики “ідеальної бюрократії”. Сильні й слабкі сторони бюрократичної моделі організації. 29. Департаменталізація. Групування працівників організації (за функціями; за продуктами; за територіальною ознакою; за споживачами). 30. Делегування, відповідальність і повноваження. Типи повноважень: лінійні, штабні, функціональні. 31. Механістичні (бюрократичні) організаційні структури управління. Їх переваги й недоліки. 32. Органічні (адаптивні) організаційні структури управління. Їх переваги і недоліки. 33. Методи вибору організаційних структур управління. 34. Поняття мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і дій працівника в моделі процесу мотивації. 35. Сутність змістового підходу до мотивації. Теорія “ієрархії потреб” А. Маслоу. 36. Теорія потреб Д. Мак-Клеланда. Теорія “мотиваційної гігієни” Ф. Герцберга. 37. Сутність процесного підходу до мотивації. Теорія сподівань В. Врума. 38. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера - Лоулера. 39. Необхідність керування в організації. Поняття влади, впливу та лідерства. Форми влади та впливу . 40. Класифікація підходів до розуміння лідерства. Поняття стилю керівництва та континууму стилів керівництва. “Теорія Х” і “Теорія Y” Д. Мак-Грегора. 41. Авторитарно-ліберальний континуум стилів керівництва. Континуум стилів керівництва Р. Лайкерта. 42. Двовимірне трактування стилів керівництва вченими університету штату Огайо. Таблиця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон. 43. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. Модель “шлях-мета” Т. Мітчела та Р. Хауса. 44. Теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара. Модель В. Врума та Ф. Йеттона прийняття рішення керівником. 45. Поняття ”група“ в організації. Вплив групи на поведінку
--	--

	<p>індивідуумів в організації. Причини виникнення груп в організації. Стадії процесу формування груп в організації.</p> <p>46. Неформальні групи, їх характеристики. Управління неформальною групою. Модель групової поведінки Дж. Хоманса.</p> <p>47. Типи формальних груп: групи керівника; робоча (цільова) група; комітет (комісія). Особливості управління формальними групами організації.</p> <p>48. Поняття комунікації. Комунікація організації з її середовищем. Процес комунікації: основні етапи; основні елементи. Зворотний зв'язок та "шум" у процесі комунікації.</p> <p>49. Організаційні комунікації, перешкоди у них та шляхи вдосконалення.</p> <p>50. Міжособистісні комунікації. Методи комунікацій (усний; письмовий; невербальний), їх переваги та недоліки. Бар'єри (перешкоди) на шляху міжособистісних комунікацій.</p> <p>51. Міжрівневі комунікації: згори донизу; знизу нагору; горизонтальні; діагональні. Неформальні комунікації. Методи підвищення мистецтва спілкування.</p> <p>52. Поняття контролю та його місце у системі управління. Модель процесу контролю.</p> <p>53. Види управлінського контролю. Основні характеристики ефективної системи контролю. Дисфункціональний ефект системи контролю.</p> <p>54. Системи управління запасами.</p> <p>55. Застосування сіткових графіків у плануванні.</p> <p>56. Графік Г. Ганта як інструмент контролю.</p> <p>57. Інструменти контролю якості.</p> <p>58. Сутність організаційних змін. Процес організаційних змін. Модель процесу організаційних змін Л. Грейнера.</p> <p>59. Причини опору організаційним змінам. Методи подолання опору.</p> <p>60. Поняття ефективності організації, продуктивності організації та ефективності управління.</p>
<p>Опитування</p>	<p>Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу.</p>