



**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО  
АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ  
БІЗНЕСОМ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан  
*(підпис)*  
" 28 " *серпня* 2020 р.  
доц. А. В. Стасишин

**РОБОЧА**  
**ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ**

галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»

спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

спеціалізація: «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

ОП «Публічне адміністрування та управління бізнесом»

освітній ступінь: магістр

форма навчання: денна

ЛЬВІВ 2020

Робоча програма навчальної дисципліни «Ділове адміністрування» для студентів за галуззю знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізації «Публічне адміністрування та управління бізнесом» освітнього ступеня магістр денної форми навчання

«28» серпня 2020 року – 25 с.

Розробник: **Карпінський Б.А.**, професор, д.е.н., професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом

Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом  
Протокол № 1 від «28» серпня 2020 р.

В.о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_  Комарницька Г.О.

Розглянуто та ухвалено Вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу  
Протокол № 1 від «28» серпня 2020 р.

© Карпінський Б.А., 2020 рік  
© ЛНУ імені Івана Франка, 2020 рік

## РОЗДІЛИ РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ

<b>РОЗДІЛ 1.</b>	<b>ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 2.</b>	<b>ОПИС ПРЕДМЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 3.</b>	<b>ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 4.</b>	<b>ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 5.</b>	<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	<b>10</b>
<b>РОЗДІЛ 6.</b>	<b>ГРАФІК РОЗПОДІЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ ЗА ОСВІТНЬОЮ ПРОГРАМОЮ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ</b>	<b>13</b>
<b>РОЗДІЛ 7.</b>	<b>КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН АУДИТОРНИХ ЗАНЯТЬ</b>	
<b>7.1</b>	<b>Календарно-тематичний план лекційних занять</b>	<b>14</b>
<b>7.2</b>	<b>Календарно-тематичний план семінарських (практичних, лабораторних) занять, заліків по модулях, контрольних робіт</b>	<b>16</b>
<b>7.3</b>	<b>Графік консультацій</b>	<b>16</b>
<b>РОЗДІЛ 8.</b>	<b>ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ</b>	<b>17</b>
<b>РОЗДІЛ 9.</b>	<b>МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ</b>	<b>20</b>
<b>9.1</b>	<b>Таблиця оцінювання (визначення рейтингу) навчальної діяльності студентів</b>	<b>20</b>
<b>9.2</b>	<b>Система нарахування рейтингових балів та критерії оцінювання знань студентів</b>	<b>21</b>
<b>9.3</b>	<b>Шкала оцінювання успішності студентів за результатами підсумкового контролю</b>	<b>23</b>
<b>РОЗДІЛ 10.</b>	<b>МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ</b>	<b>23</b>
<b>РОЗДІЛ 11.</b>	<b>МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ</b>	<b>24</b>
<b>РОЗДІЛ 12.</b>	<b>РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ</b>	<b>24</b>
<b>РОЗДІЛ 13.</b>	<b>ЗМІНИ І ДОПОВНЕННЯ ДО РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ</b>	<b>25</b>

## РОЗДІЛ 1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Теорія ділового адміністрування – одна з молодих теорій управління суспільством – розвивається, набуває досвіду. Ділове адміністрування є важливим інструментом здійснення управління. Відомий засновник школи наукового менеджменту Ф.У. Тейлор зазначав, що точно знати, що треба робити, як зробити найкраще з найменшими витратами, ставити та досягати поставлених цілей – це мистецтво, і не кожній людині воно під силу.

Ділове адміністрування – специфічна сфера наукового знання, яка дуже швидко прогресує. Так, в Україні за останні роки збільшився інтерес до цих знань через те, що проблема підготовки кваліфікованих професійних працівників і державних службовців стала вимогою сьогодення.

Зокрема, державні структури, забезпечуючи виконання законів, за якими живе країна, мають бути озброєні знаннями з питань управління. Вони повинні вміти виконувати функції планування, організації, мотивації, контролю працівників організації, які забезпечують досягнення її цілей. Наявна потреба у закріпленні основних концептуальних засад і вдосконалення функціонування системи ділового адміністрування.

Навчальна дисципліна «Ділове адміністрування» допомагає студентам розкрити можливості їхньої участі в адаптації світового досвіду ділового адміністрування.

### Предмет навчальної дисципліни

Теоретичні, методологічні та практичні основи ділового адміністрування, формування наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях; вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

### Мета навчальної дисципліни

Оволодіння студентами теорією та практикою результативного управління організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення; інституційними оволодіння практичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами; формування належних практичних вмінь і навичок застосування універсального інструментарію розробки та реалізації універсальних проєктів з метою досягнення ефективного існування та розвитку організації; формування системи знань з теорії та методології управління якістю; принципів побудови та функціонування систем управління якістю; вивчення нормативно-правових, організаційних та економічних питань щодо управління якістю.

### Основні завдання

*Завданнями* вивчення дисципліни є:

- формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;
- формування професійної компетентності фахівців щодо створення цілісної системи успішного управління організацією;
- розуміння сутності організаційних змін та природи їх виникнення;
- формування в студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- забезпечення науково-методичного підґрунтя опанування студентами основних інструментів управління проєктами в організації;
- формування у майбутніх фахівців належної компетентності з ефективного управління проєктами і програмами в організаціях;
- теоретична й практична підготовка студентів щодо організації робіт із забезпечення та управління якістю продукції.

У **результаті** вивчення дисципліни у студентів мають бути сформовані спеціальні професійні, соціальні та особистісні компетенції, накопичені знання щодо формування та функціонування механізмів ділового адміністрування у процесі управління організаціями; сукупності функцій і методів ділового адміністрування, що зумовлюють відповідні управлінські взаємовідносини в органах управління організацій різних форм і сфер діяльності.

## Місце навчальної дисципліни в структурно-логічній схемі

Дисципліна вивчається після навчальних дисциплін «Стратегічне управління та управління змінами», «Методологія наукових досліджень у публічному управлінні та адмініструванні», та передує вивченню дисципліни «Прийняття рішень в публічному управлінні та корпоративному секторі».

### Вимоги до компетентностей, знань і умінь

За умови успішного виконання вимог щодо опанування дисципліни, студент набуде таких компетентностей:

#### Інтегральна компетентність:

- здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування та/або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

#### Загальні компетентності :

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатність працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо;
- здатність розробляти та управляти проектами;
- здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології;
- здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність).

#### Спеціальні компетентності :

- здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти;
- здатність організовувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери;
- здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування;
- здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях.
- здатність самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування;
- здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;
- здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції;
- здатність забезпечувати належний рівень якості управлінських та адміністративних продуктів, послуг чи процесів;
- здатність аналізувати діяльність інституцій державного та корпоративного секторів;
- здатність до державно-приватного співробітництва в процесах вироблення, реалізації та оцінювання публічної політики в площині перетину сфер управління, економіки, публічної діяльності;
- здатність оцінювати конкретну управлінську ситуацію, використовуючи відповідні інструменти аналізу: галузевий аналіз, аналіз ринку, PEST-аналіз, матричний аналіз, SWOT-аналіз тощо із економічним обґрунтуванням та розробкою шляхів покращення ситуацій.

#### Програмні результати навчання:

- знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень;

- розв’язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення;
- знати основні засади національної безпеки та уміти попереджати й нейтралізувати виклики і загрози національним інтересам України в межах своєї професійної компетенції;
- використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв’язання складних задач публічного управління та адміністрування;
- визначати пріоритетні напрями впровадження електронного урядування та розвитку електронної демократії;
- здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур;
- уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи;
- уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм;
- розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні, антикорупційні та екологічні наслідки варіантів рішень;
- уміти аналізувати політику ефективного залучення організаційних форм громадськості до процесів електронного врядування, формувати систему показників та критеріїв, здійснювати їх ідентифікацію;
- уміти застосовувати інструментарій для оцінювання тенденцій та можливостей концепції розвитку партнерських взаємовідносин держави, громади, освіти та бізнесу.
- здійснювати стратегічне і оперативне планування діяльності публічних організацій, бізнес-структур;
- вміти визначати пріоритети у діяльності приватного сектору, з метою делегування повноважень та відповідальності, організації процесу виконання завдань відповідно до принципів управління.

Досягти навчальної мети програми передбачається шляхом активізації мислення студентів, його розвитку, самостійного прийняття ними рішень у галузі управління, постійної взаємодії студентів і викладачів за допомогою прямих і зворотних зв’язків, творчого підходу викладача. Важливим у підготовці магістрів є не так здобуття знань, як розвиток здатності їх використовувати, по-управлінському мислити. Це потребує від викладачів знання складної техніки управління розвитком мислення студентів, здатності створювати проблемні ситуації, стимулювати їх пізнавальну активність.

Для вирішення завдань підготовки програмою визначено такі методи активного навчання: проблемні лекції, семінари і тематичні дискусії, контрольні та випускні роботи, імітаційні вправи, аналіз ситуацій, виконання ролей, ділові ігри.

**Опанування навчальною дисципліною повинно забезпечувати необхідний рівень сформованості вмінь:**

Назва рівня сформованості вміння	Зміст критерію рівня сформованості вміння
1. Репродуктивний	Вміння відтворювати знання, передбачені даною навчальною програмою
2. Алгоритмічний	Вміння використовувати знання у практичній діяльності при розв’язуванні типових ситуацій

<b>3. Творчий</b>	Здійснювати евристичний пошук і використовувати набуті знання для розв'язання нестандартних завдань та проблемних ситуацій
-------------------	--

Навчальна програма складена на **4** кредити.

**Форма контролю** – проміжний модульний контроль, іспит.

## РОЗДІЛ 2. ОПИС ПРЕДМЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### «Ділове адміністрування»

Характеристика навчальної дисципліни							
<b>Шифр та найменування галузі знань:</b> 28 «Публічне управління та адміністрування»				<b>Цикл дисциплін за навчальним планом:</b> нормативна навчальна дисципліна			
<b>Код та назва спеціальності:</b> 281 «Публічне управління та адміністрування»				<b>Освітній ступінь:</b> <u>магістр</u>			
<b>Курс:</b> I <b>Семестр:</b> I				<b>Методи навчання:</b> лекційні заняття, семінарські заняття, самостійна робота, ІНДЗ (творчі завдання), робота в бібліотеці, Інтернеті, захист реферативних робіт, складання схем, таблиць, презентацій, розв'язування ситуаційних завдань, проведення тренінгів тощо			
Кількість кредитів ECTS	Кількість годин	Кількість аудиторних годин	Лекції	Семінари, практичні, лабораторні	Заліки по модулях (контрольні роботи)	Самостійна робота студента (СРС)	Індивідуальна робота студента (ІР)
4	120	48	32	14	2	42	30
Кількість тижневих годин		Кількість змістових модулів (тем)		Кількість заліків по модулях/контрольних робіт		Вид контролю	
3		11		1		Іспит	

## **РОЗДІЛ 3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Розділ 1. Теоретичні засади ділового адміністрування**

**Тема 1.** Системна модель і організаційний механізм менеджменту організації

**Тема 2.** Діагностика управління, організаційний інжиніринг та організаційний дизайн

**Тема 3.** Управлінські моделі та керівництво в організації

**Тема 4.** Ризикозахищеність організації. Управління в умовах кризи

### **Розділ 2. Ділове адміністрування змінами та проєктами**

**Тема 5.** Теоретичні основи управління змінами

**Тема 6.** Індивідуальні та командні зміни, організаційні та структурні зміни

**Тема 7.** Роль керівництва в управлінні змінами

**Тема 8.** Управління проєктами в системі менеджменту організації

**Тема 9.** Обґрунтування проєкту та аналіз можливих ризиків, планування проєкту та його ресурсне забезпечення

**Тема 10.** Управління часом і контролювання виконання проєкту

**Тема 11.** Управління якістю проєкту і персоналом у проєктах

## **РОЗДІЛ 4. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Розділ 1. Теоретичні засади ділового адміністрування**

#### **Тема 1. Системна модель і організаційний механізм менеджменту організації**

Історичні передумови та еволюція ділового адміністрування. Класична адміністративна школа: А. Файоль. Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Сучасна концепція адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління.

Критика концепції адміністративного менеджменту. Управлінський бюрократизм. Проблеми й перспективи розвитку адміністративного менеджменту в умовах хаосу та невизначеності. Адміністративний менеджмент в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.

Сутність і класифікація організацій. Організація як система. Внутрішні і зовнішні складові середовища організації. Склад і зміст системи управління. Закони організації.

Типологія організаційних структур управління. Суть механізму управління. Поняття організаційного механізму. Адміністративний механізм. Поняття і суть організаційно-адміністративних методів державного управління. Класифікація організаційно-адміністративних методів управління.

#### **Тема 2. Діагностика управління, організаційний інжиніринг та організаційний дизайн**

Результативність як об'єкт управління. Управління за результатами: фінський досвід. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту.

Сутність організаційного інжинірингу та організаційного дизайну. Варіанти виконання дизайнерських, інжинірингових розробок щодо організації діяльності компанії. Дизайн як системний трансформаційний процес. Елементи організаційно-управлінського аналізу.

Інжиніринговий опис процесів в організації. Методологія організаційного інжинірингу. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Сфери інжинірингу.

Загальні правила інжинірингу: уніфікація різноманіття робіт, автономність прийняття рішень, процесний підхід, функціональна доцільність, підсумкова багатоваріантність, зменшення параметрів «входу» «шумів», нівелювання контролюючих заходів, зниження частки погоджень,



персоніфікованість відповідальності, поєднання централізації та децентралізації.

### **Тема 3. Управлінські моделі та керівництво в організації**

Концепції управління працею робітників Ф. У. Тейлора. Модель організаційної взаємодії А. Файоля. Філософія управління процесами Демінга. Модель організації „алмаз” Г. Лівітта.

Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Керівництво спільною діяльністю.

Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування.

Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Оцінювання виконання: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання. Право на помилку. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок.

Управління дисципліною. Статичний та динамічний аспекти. Типові порушення та їх причини. Дисциплінарний вплив. Застосування системи стягнень та заохочень. Правила накладання дисциплінарних стягнень.

Види та стилі керівництва. Чотири системи стилів лідерства Лайкерта. Ситуаційна модель керівництва Фідлера. Підхід „шлях – ціль” Мітчела та Хауса. Теорія життєвого циклу Хорсі та Бланшара.

### **Тема 4. Ризикозахищеність організації. Управління в умовах кризи**

Сутність підприємницького ризику. Невизначеність. Класифікація ризиків в економіці. Аналіз ризику. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства.

## **Розділ 2. Ділове адміністрування змінами та проєктами**

### **Тема 5. Теоретичні основи управління змінами**

Поняття і зміст організаційних змін, сфери впровадження змін. Менеджмент організаційних змін як важлива частина управління сучасною організацією. Роль консультування і тренінгів в проведенні змін в організації. Оцінювання рівня опору змінам.

Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін). Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге). Цикл змін за Коттером.

Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

### **Тема 6. Індивідуальні та командні зміни, організаційні та структурні зміни**

Навчання та зміни. Особистість та зміни. Поняття „компетентність”. Види компетентностей. Теорії навчання. Поняття групи та переформування в команду. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команд до організаційних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.

Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління. Визначення ефективності організаційних змін. Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін. Критичні чинники успіху змін. Стратегічний аналіз і причини змін.

### **Тема 7. Роль керівництва в управлінні змінами**

Природа адміністративної влади. Персоналізація та персоніфікація влади. Типологія керівників і підлеглих. Авторитет керівника. Обов'язки, права та відповідальність підлеглих. Адміністративний вплив. Способи адміністративного впливу. Дисциплінарний вплив. Організація дисципліни та порядку. Розпорядження як спосіб реалізації адміністративної влади. Делегування влади підлеглим.

Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилi та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне.

### **Тема 8. Управління проектами в системі менеджменту організації**

Поняття та класифікація проектів. Сутність системи управління проектами, її елементи. Цілі та принципи управління проектами. Життєвий цикл проекту. Функції та процеси управління проектами. Характеристика моделі управління проектами.

### **Тема 9. Обґрунтування проекту та аналіз можливих ризиків, планування проекту та його ресурсне забезпечення**

Обґрунтування проекту. Структура проектного аналізу. Загальні поняття управління ризиками. Планування управління ризиками. Визначення ризиків. Аналіз ризиків. Моніторинг і контроль ризиків.

Мета і функції проектного планування. Сутність адміністративного планування. Цільовий підхід до планування. Принципи адміністративного планування. Рівні адміністративного планування. Методичні основи адміністративного планування. Методи розробки планів. Графіки виконання робіт.

Стратегічне бачення, прогнозування і програмування. Перспективне і стратегічне планування як основна функція адміністрації. Цільові комплексні програми. Короткотермінові та оперативні плани. Календарні плани. Маршрутні карти. Індивідуальні плани.

Сутність і функції ресурсного забезпечення та структуризації проекту. Односпрямована структуризація проекту. Двохспрямована структуризація проекту. Трьохспрямована структуризація проекту.

### **Тема 10. Управління часом і контролювання виконання проекту**

Визначення операцій проекту. Визначення взаємозв'язків операцій. Оцінка тривалості операцій. Складання розкладу виконання проекту. Аналіз строків.

Модель планування і контролю проекту. Методи аналізу виконання проекту. Прогнозування остаточних витрат. Звітування і контроль за змінами.

### **Тема 11. Управління якістю проекту і персоналом у проектах**

Історичний розвиток управління якістю. Процесний підхід як основа підвищення ефективності функціонування організації. Впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000 в Україні. Впровадження систем управління якістю в органах виконавчої влади.

Команда проекту та особливості управління персоналом у проектах. Формування команди проекту. Виявлення і розв'язання конфліктів в управлінні проектів. Чисельний склад команд проекту та управління.

## РОЗДІЛ 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Апелло Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. – Х. : Фабула, 2019. – 464 с.
2. Віноградська О. М. Ділове адміністрування / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с.
3. Віноградський М.Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Віноградський, А.М. Віноградська, О.М. Шканова. – К. : КОНДОР, 2007. – 598 с.
4. Весенин В. Р. Менеджмент : учебник. – М. : Проспект, 2012. – 616 с. Режим доступу: [http://artlib.osu.ru/web/books/content\\_all/6317.pdf](http://artlib.osu.ru/web/books/content_all/6317.pdf)
5. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с.
6. Гірняк О.М. Менеджмент : підручник для студ. вищ. закл. освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів : „Магнолія 2006», 2008. – 352 с.
7. Дяченко Т.О. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства : Навчальний посібник / Т.О. Дяченко, Л.І. Скібіцька. – К. : Освіта України, 2011. – 248 с.
8. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування : навч. посіб. / за заг. ред. А.В. Вакулєнко. – К. :КНЕУ, 2006. – 200 с.
9. Карпінський Б.А. Державотворчий патріотизм нації: оцінювання податкової домінанти / Б.А. Карпінський // Науковий вісник: Збірник науково-технічних праць. – Львів: НЛТУУ, 2012. – вип. 22.3. – С. 374-383.
10. Карпінський Б.А. Фундаменталізм прояву політичної непередбачуваності у фінансовому кліматі регіонів України Економічний часопис-XXI / Б.А. Карпінський, В.О. Григоренко // Економічний часопис-XXI. – 2014. – №11-12. – С. 61-64.
11. Karpinski B. Formation and development of tax control in Ukraine: resources aspect / B. Karpinski, N. Zalutska // Rynek kapitalowy a koniunktura gospodarcza 2010 : perspektywa makroekonomiczna / Pod redakcja Andrzeja T. Szablewskiego, Marka Martina: monografie. – Poland, Lodz : Politechnika Lodzka, 2011. – S. 107-130.
12. Карпінський Б. А. Концепція формування та розвитку державотворчого патріотизму нації з позиції податкової домінанти / Б. А. Карпінський. – Львів : ЛДФА, 2014. – 12 с.
13. Карпінський Б. А. Стратегічний податковий менеджмент як механізм управління економічним розвитком держави / Б. А. Карпінський, Н. С. Залуцька // Стратегічні пріоритети. Науково-аналітичний щоквартальний збірник. – 2007. – № 4 (5). – С. 126-133.
14. Карпінський Б. А. Напрями розвитку управління людськими ресурсами в органах державної податкової служби / Б. А. Карпінський, Н. С. Залуцька // Україна : аспекти праці. – 2007. – № 2. – С. 46-51.
15. Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с.
16. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В., Карпінська О. Б. Ділове адміністрування: навчальний посібник / За ред. професора Б. А. Карпінського. – Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2018. – 412 с. – Серія «Держава і управління».
17. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львів, політех.», 2008. – 244 с.
18. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання / Укладач Г.О. Колесніков. – К. : «ВД «Професіонал»», 2007. – 288 с.
19. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2020. – 184 с.
20. Мальська М. Менеджмент організації : теорія та практика. Навчальний посібник / М. Мальська, С. Білоус. – К. : SBA-print, 2019. – 190 с.
21. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми : Ун. книга, 2009. – Т. 1. – 605 с.
22. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми : Ун. книга, 2009. – Т. 2. – 592 с.
23. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін.

- К. : Атіка, 2007. – 564 с.
24. Мошек Г.Є. Менеджмент : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. – К. : Кондор, 2009. – 392 с.
  25. Новак В.О. Основи теорії управління : Навч. посібник. – К. : НАУ, 2001. – 236 с.
  26. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б.В. Новікова Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 560 с.
  27. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Червякова; за заг. ред. Л. М. Усаченко. – К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 148 с.
  28. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
  29. Петрова І.Л. Управління змінами. Посібник для слухача / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. – Київ : Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – 116 с.
  30. Райченко А.В. Административный менеджмент : учебник / А.В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 416 с.
  31. Скибіцька Л.І. Стратегічне управління корпораціями. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2019. – 480 с.
  32. Слиньков В.Н. Свод документов в административном делопроизводстве менеджмента и бизнеса / В.Н. Слиньков. – СПб. : Алерта, 2002. – 886 с.
  33. Стадник В.В. Менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – 2-ге вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с. - (Сер. «Альма-матер»).
  34. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
  35. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М.В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
  36. Фергюсон А. Менеджмент у стилі «Манчестер Юнайтед». Як стати чемпіоном / А. Фергюсон, М. Моріц. – К. : Наш формат, 2019. – 280 с.
  37. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. – 2-ге вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с. – (Сер. «Альма-матер»).
  38. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник / Ф.І. Хміль. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 333 с.
  39. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. – 434 с.
  40. Черваньов Д. Менеджмент : терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Д. Черваньов. – К., 2007. – 853 с.
  41. Шарапов В.М. Универсальные технологии управления / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.

## ІНТЕРНЕТ САЙТИ

1. Офіційне представництво Президента України [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua)
2. Урядовий портал [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
3. Верховна Рада України [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
4. Радник. Український юридичний портал <http://radnuk.info>
5. Державне управління справами <http://www.dus.gov.ua>
6. Журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» <http://www.dy.nayka.com.ua/>

## РОЗДІЛ 6. ГРАФІК РОЗПОДІЛУ НАВЧАЛЬНОГО ЧАСУ ЗА ОСВІТНЬОЮ ПРОГРАМОЮ ТА ВИДАМИ НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ

№ розділу, теми (змістові модулі)	Назва розділу, теми (змістового модуля)	Кількість годин за ОПП			Розподіл аудиторних годин		
		всього	у тому числі		лекції	Семінари	заліки по модулях
			аудиторні	СРС/ІР			
<b>Тема 1</b>	Системна модель і організаційний механізм менеджменту організації	<b>10</b>	5	5	4	1	
<b>Тема 2</b>	Діагностика управління, організаційний інжиніринг та організаційний дизайн	<b>6</b>	3	3	2	1	
<b>Тема 3</b>	Управлінські моделі та керівництво в організації	<b>9</b>	5	4	4	1	
<b>Тема 4</b>	Ризикозахищеність організації. Управління в умовах кризи	<b>6</b>	3	3	2	1	
<b>Тема 5</b>	Теоретичні основи управління змінами	<b>10</b>	6	4	4	2	
<b>Тема 6</b>	Індивідуальні та командні зміни, організаційні та структурні зміни	<b>6</b>	3	3	2	1	
<b>Тема 7</b>	Роль керівництва в управлінні змінами	<b>9</b>	5	4	4	1	
<b>Тема 8</b>	Управління проектами в системі менеджменту організації	<b>7</b>	4	3	2	2	
<b>Тема 9</b>	Обґрунтування проекту та аналіз можливих ризиків, планування проекту та його ресурсне забезпечення	<b>10</b>	5	5	4	1	
<b>Тема 10</b>	Управління часом і контролювання виконання проекту	<b>6</b>	3	3	2	1	
<b>Тема 11</b>	Управління якістю проекту і персоналом у проектах	<b>9</b>	4	5	2	2	
	Залік по модулю	<b>2</b>	2				2
<b>Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ)</b>		<b>30</b>		<b>-/30</b>			
<b>Разом годин</b>		<b>120</b>	<b>48</b>	<b>42/30</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>2</b>

## РОЗДІЛ 7. КАЛЕНДАРНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН АУДИТОРНИХ ЗАНЯТЬ

### 7.1 Календарно-тематичний план лекційних занять

№ заняття	Тема лекційного заняття	Кількість годин
1	2	3
1.	<p><b>Лекційне заняття №1.</b>  <b>Тема 1. Системна модель і організаційний механізм менеджменту організації.</b>                      Сутність і класифікація організацій. Організація як система. Типологія організаційних структур управління. Суть механізму управління. Поняття організаційного механізму. Адміністративний механізм.</p>	2
2.	<p><b>Лекційне заняття №2.</b>  <b>Тема 1. Системна модель і організаційний механізм менеджменту організації.</b>                      Типологія організаційних структур управління. Суть механізму управління. Поняття організаційного механізму. Адміністративний механізм. Класифікація організаційно-адміністративних методів управління.</p>	2
3.	<p><b>Лекційне заняття №3.</b>  <b>Тема 2. Діагностика управління, організаційний інжиніринг та організаційний процес.</b>                      Результативність як об'єкт управління. Управління за результатами: фінський досвід. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту. Сутність організаційного інжинірингу та організаційного дизайну.</p>	2
4.	<p><b>Лекційне заняття №4.</b>  <b>Тема 3. Управлінські моделі та керівництво в організації.</b>                      Концепції управління працею робітників Ф. У. Тейлора. Модель організаційної взаємодії А. Файоля. Філософія управління процесами Демінга. Модель організації „алмаз” Г. Лівітта.</p>	2
5.	<p><b>Лекційне заняття №5.</b>  <b>Тема 3. Управлінські моделі та керівництво в організації.</b>                      Види та стилі керівництва. Чотири системи стилів лідерства Лайкерта. Ситуаційна модель керівництва Фідлера. Підхід „шлях – ціль” Мітчела та Хауса. Теорія життєвого циклу Хорсі та Бланшара.</p>	2
6.	<p><b>Лекційне заняття №6.</b>  <b>Тема 4. Ризикозахищеність організації. Управління в умовах кризи.</b>                      Сутність підприємницького ризику. Невизначеність. Класифікація ризиків в економіці. Аналіз ризику. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства.</p>	2
7.	<p><b>Лекційне заняття №7.</b>  <b>Тема 5. Теоретичні основи управління змінами.</b>                      Поняття і зміст організаційних змін, сфери впровадження змін. Менеджмент організаційних змін як важлива частина управління сучасною організацією.</p>	2
8.	<p><b>Лекційне заняття №8.</b>  <b>Тема 5. Теоретичні основи управління змінами.</b>                      Оцінювання рівня опору змінам. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.</p>	2

1	2	3
9.	<p><i>Лекційне заняття №9.</i>  <b>Тема 6. Індивідуальні та командні зміни, організаційні та структурні зміни.</b>            Особистість та зміни. Поняття групи та переформування в команду. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління. Визначення ефективності організаційних змін. Сутність реструктуризації.</p>	2
10.	<p><i>Лекційне заняття №10.</i>  <b>Тема 7. Роль керівництва в управлінні змінами.</b>            Природа адміністративної влади. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.</p>	2
11.	<p><i>Лекційне заняття №11.</i>  <b>Тема 7. Роль керівництва в управлінні змінами.</b>            Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стили та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне.</p>	2
12.	<p><i>Лекційне заняття №12.</i>  <b>Тема 8. Управління проєктами в системі менеджменту організації.</b>            Поняття та класифікація проєктів. Сутність системи управління проєктами, її елементи. Життєвий цикл проєкту. Функції та процеси управління проєктами. Характеристика моделі управління проєктами.</p>	2
13.	<p><i>Лекційне заняття №13.</i>  <b>Тема 9. Обґрунтування проєкту та аналіз можливих ризиків, планування проєкту та його ресурсне забезпечення.</b>            Обґрунтування проєкту. Структура проєктного аналізу. Загальні поняття управління ризиками. Планування управління ризиками. Визначення ризиків. Аналіз ризиків. Моніторинг і контроль ризиків.</p>	2
14.	<p><i>Лекційне заняття №14.</i>  <b>Тема 9. Обґрунтування проєкту та аналіз можливих ризиків, планування проєкту та його ресурсне забезпечення.</b>            Мета і функції проєктного планування. Сутність і функції ресурсного забезпечення та реструктуризації проєкту.</p>	2
15.	<p><i>Лекційне заняття №15.</i>  <b>Тема 10. Управління часом і контролювання виконання проєкту.</b>            Визначення операцій проєкту. Визначення взаємозв'язків операцій. Оцінка тривалості операцій. Модель планування і контролю проєкту. Методи аналізу виконання проєкту. Прогнозування остаточних витрат.</p>	2
16.	<p><i>Лекційне заняття №16.</i>  <b>Тема 11. Управління якістю проєкту і персоналом у проєктах.</b>            Процесний підхід як основа підвищення ефективності функціонування організації. Команда проєкту та особливості управління персоналом у проєктах. Виявлення і розв'язання конфліктів в управлінні проєктів.</p>	2
	<b>Разом</b>	<b>32</b>

## 7.2 Календарно-тематичний план семінарських занять, заліків по модулях

№ заняття	Тема семінарського заняття. Заліки по модулях	Кількість годин
1	2	3
1.	<i>Семінарське заняття №1.</i> Тема 1. Системна модель і організаційний механізм менеджменту організації Тема 2. Діагностика управління, організаційний інжиніринг та організаційний дизайн.	2
2.	<i>Семінарське заняття №2.</i> Тема 3. Управлінські моделі та керівництво в організації Тема 4. Ризикозахищеність організації. Управління в умовах кризи	2
3.	<i>Семінарське заняття №3.</i> Тема 5. Теоретичні основи управління змінами	2
4.	<i>Семінарське заняття №4.</i> Тема 6. Індивідуальні та командні зміни, організаційні та структурні зміни. Тема 7. Роль керівництва в управлінні змінами	2
5.	<i>Семінарське заняття №5.</i> Тема 8. Управління проектами в системі менеджменту організації	2
6.	<i>Семінарське заняття №6.</i> Тема 9. Обґрунтування проекту та аналіз можливих ризиків, планування проекту та його ресурсне забезпечення. Тема 10. Управління часом і контролювання виконання проекту	2
7.	<i>Семінарське заняття №7.</i> Тема 11. Управління якістю проекту і персоналом у проектах.	2
8.	<i>Семінарське заняття №8.</i> <i>Заліковий модуль</i>	2
<b>Разом семінарських занять</b>		<b>14</b>
<b>Разом контрольні роботи, заліки по модулях (ЗМ)</b>		<b>2</b>
<b>Разом годин</b>		<b>16</b>

## 7.3 Графік консультацій

№ з/п	Назва розділу, теми, зміст консультації	Кількість годин
1.	Консультації щодо організації та виконання самостійної роботи студентів	3
2.	Консультації щодо підготовки до семінарських занять та опрацюванню рекомендованої літератури	2
3.	Консультації щодо організації та виконання індивідуальної роботи студентів	2
4.	Консультації з підготовки до залікового модулю	2
5.	Передекзаменаційна консультація	2
<b>Разом годин</b>		<b>11</b>



## РОЗДІЛ 8. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

1. Формування науки ділового адміністрування.
2. Етапи розвитку теорії ділового адміністрування.
3. Класична адміністративна школа.
4. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера.
5. Управлінський бюрократизм.
6. Проблеми й перспективи розвитку ділового адміністрування в умовах хаосу та невизначеності.
7. Сутність і класифікація організацій.
8. Організація як система.
9. Внутрішні і зовнішні складові середовища організації.
10. Типологія організаційних структур управління.
11. Суть механізму управління.
12. Адміністративний механізм.
13. Класифікація організаційно-адміністративних методів управління.
14. Результативність як об'єкт управління.
15. Підходи до оцінювання ефективності ділового адміністрування.
16. Сутність організаційного інжинірингу та організаційного дизайну.
17. Дизайн як системний трансформаційний процес.
18. Елементи організаційно-управлінського аналізу.
19. Інжиніринговий опис процесів в організації.
20. Методологія організаційного інжинірингу.
21. Учасники процесу інжинірингу.
22. Сфери інжинірингу.
23. Концепції управління працею робітників Ф. У. Тейлора.
24. Модель організаційної взаємодії А. Файоля.
25. Філософія управління процесами Демінга.
26. Модель організації „алмаз” Г. Лівітта.
27. Завдання менеджера щодо керівництва в організації.
28. Керівництво спільною діяльністю.
29. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
30. Людина як об'єкт управлінського службового контролю.
31. Оцінювання виконання: показники, критерії.
32. Управління дисципліною.
33. Типові порушення та їх причини.
34. Застосування системи стягнень та заохочень.
35. Правила накладання дисциплінарних стягнень.
36. Види та стилі керівництва.
37. Чотири системи стилів лідерства Лайкерта.
38. Ситуаційна модель керівництва Фідлера.
39. Підхід „шлях – ціль” Мітчела та Хауса.
40. Теорія життєвого циклу Хорсі та Бланшара.
41. Сутність підприємницького ризику.
42. Класифікація ризиків в економіці.
43. Аналіз ризику.
44. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства.
45. Теоретичні основи управління змінами
46. Природа виникнення змін.
47. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах, їх взаємозв'язок.  
Організаційна досконалість – основа організаційних змін.
48. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).

49. Класифікація видів змін.
50. Індивідуальні зміни
51. Навчання та зміни. Особа і зміни.
52. Види компетентностей.
53. Біхевіористичний, конгнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.
54. Управління своїми та чужими змінами.
55. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
56. Заходи перед початком та після ініціювання змін.
57. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.
58. Теорії навчання.
59. Цикл втручань у процес змін.
60. Модель Д. Колба.
61. Таксономія Блума.
62. Командні зміни
63. Поняття групи та переформування її в команду.
64. Типи корпоративних команд.
65. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
66. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
67. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
68. Етапи змін команд за Такманом.
69. Типологія учасників команди змін за Белбіном.
70. Пастки Біона.
71. Оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.
72. Розроблення цілей з результатів роботи організації.
73. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.
74. Організаційні зміни
75. Моделі та підходи до організаційних змін.
76. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
77. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація
78. Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер–Тушмана, системна моделі. Сенге).
79. Цикл змін за Коттером.
80. Моделі організаційних перетворень.
81. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.
82. Стилi та навички керівника змін.
83. Менеджери та лідери: спільне та відмінне за Уореном Беннісом.
84. Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом.
85. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами.
86. Емоційна компетенція управлінця.
87. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам
88. Управління опором змінам.
89. Формування інноваційної організаційної культури.
90. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам.
91. Оцінювання рівня опору змінам.
92. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.
93. Структурні зміни
94. Сутність реструктуризації.
95. Реструктуризація і позиції індивідуальних змін.
96. Треступінчата модель Льюїна.
97. Причини реструктуризації.

98. Стратегічний аналіз і причини змін.
99. Критичні чинники успіху змін.
100. Проекти з управління змінами в організаціях.
101. Моніторинг та аналіз змін.
102. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Носра).
103. Команди у процесі реструктуризації.
104. Управління змінами у стратегічному розвитку організації
105. Стратегія інтенсивного зростання.
106. Процеси диверсифікації.
107. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях.
108. Причини об'єднання та поглинання.
109. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.
110. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.
111. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.
112. Зміни корпоративної культури
113. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
114. Регулювання діяльності організації.
115. Ребрендинг.
116. Зміни на основі інформаційних технологій
117. Стратегія та інформаційні технології (ІТ).
118. Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації.
119. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.
120. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ.
121. Зміни процесів та корпоративної культури.
122. Нові правила інформаційного суспільства
123. Теоретичні засади управління проектами.
124. Життєвий цикл проекту.
125. Оточення і учасники проекту.
126. Процеси проекту.
127. Вибір проекту й розробка його концепції.
128. Оцінка життєздатності проекту.
129. Методи оцінювання проектів.
130. Техніко-економічне обґрунтування інвестицій.
131. Організація системи управління проектами.
132. Структури управління проектами.
133. Функції учасників проекту.
134. Процеси планування проектів.
135. Сутність структуризації проектів.
136. Мережеве й календарне планування проекту.
137. Планування джерел фінансування проекту.
138. Розробка розкладу проекту.
139. Аналіз можливості реалізації проекту і оптимізація плану проекту.
140. Сутність моніторингу й контролю проекту.
141. Мета й призначення контролю в проекті.
142. Модель управління проектом з урахуванням змін.
143. Ключові характеристики ризиків і допущень при управлінні проектами.
144. Процедура управління ризиками.
145. Методи аналізу і зниження ризиків.
146. Концепція управління якістю проекту.
147. Менеджмент якості проекту та менеджмент якості продукції проекту.
148. Система стандартів ISO.

## РОЗДІЛ 9. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання рівня знань студентів проводиться включає поточний і підсумковий контроль. **Поточний контроль** має на меті оцінити роботу студентів за всіма видами аудиторної роботи (лекції та семінарські заняття) та відображає поточні навчальні досягнення студентів в освоєнні програмного матеріалу дисципліни. **Підсумковий (семестровий) контроль** є інтегрованою оцінкою засвоєння знань студентів у вигляді семестрового екзамену.

При викладанні дисципліни «Ділове адміністрування» використовуються такі методи контролю:

- поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Його інструментами є опитування, виступи на практичних роботах/семінарських заняттях, дискусії, обговорення і поточне експрес-тестування.
- підсумковий контроль проводиться з метою оцінювання підсумкових результатів навчання і включає семестровий контроль у формі письмового семестрового екзамену.

### 9.1 Таблиця оцінювання (визначення рейтингу) навчальної діяльності студентів

Поточний та модульний контроль		Самостійна робота студента (СРС) Індивідуальна робота студента (ІНДЗ)	ЕКЗАМЕН	Заохочувальні бали (затверджені Вченою радою Університету)	РАЗОМ – 100 балів
Семінарські заняття	Заліки по модулях				
50 балів			50 балів		

Підсумкова оцінка за змістовий модуль оцінюється за розрахунком:

$$\overline{ПО} = \frac{O_1 + O_2 + \dots + O_n}{n} \times 10$$

де  $O_1, O_2, \dots$  – оцінки за знання на поточних семінарських заняттях та результати поточних тематичних тестувань;

$n$  – кількість семінарських занять.

## 9.2 Система нарахування рейтингових балів та критерії оцінювання знань студентів

№ з/п	Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів	Бали рейтингу	Максимальна кількість балів
<b>1. Бали поточної успішності за участь у семінарських заняттях</b>			
<b>Критерії оцінювання</b>		<b>5 балів</b>	
<p><i><b>Відмінно («5»)</b></i> – студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов’язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.</p>		<b>5</b>	
<p><i><b>Добре («4»)</b></i> – студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов’язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.</p>		<b>4</b>	
<p><i><b>Задовільно («3»)</b></i> – студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.</p>		<b>3</b>	
<p><i><b>Незадовільно («2»)</b></i> – студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.</p>		<b>2</b>	
<p><i><b>Незадовільно («1»)</b></i> – студент частково володіє навчальним матеріалом не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.</p>		<b>0-1</b>	
<b>2. Самостійна робота студентів (СРС)</b>			
<b>Критерії оцінювання</b>			
<p><b>Самостійна робота (тестування за результатами виконаних самостійних робіт)</b> Самостійна робота студентів, яка передбачена в темі поряд з аудиторною роботою, оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі.</p>			
<b>3. Залік по модулю</b>			
<b>Критерії оцінювання</b>		<b>5 балів</b>	
<p>Встановлено 3 рівні складності завдань. 1. Перший рівень – завдання із вибором відповіді – тестові завдання. Завдання з вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо в</p>		<b>0-5</b>	

картці тестування записана правильна відповідь.	
2. Другий рівень – завдання з короткою відповіддю. Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилання, тлумачення, короткі коментарі.	
3. Третій рівень – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді). В цих завданнях треба зробити послідовні, логічні пояснення, необхідні посилання, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. Якщо потрібно, то слід проілюструвати думки схемами, графіками, таблицями.	
<b>4. Індивідуальна робота студента (ІНДЗ)</b>	
<b>Критерії оцінювання</b>	<b>5 балів</b>
робота виконана та захищена згідно графіка, з поясненнями та висновками і в повному обсязі	<b>5</b>
робота захищена, але виконана частково, з порушенням термінів або вимог	<b>4</b>
робота не захищена та виконана частково, з порушенням термінів або вимог	<b>3</b>
робота не захищена та виконана з порушенням Методичних рекомендацій	<b>1-2</b>
робота не виконана.	<b>0</b>
<b>5. Екзамен</b>	
<b>50</b>	
<p><b>Семестровий екзамен як форма підсумкового контролю є обов'язковим для всіх студентів.</b> Екзаменаційний білет містить 20 завдань, завдання 3-ьох рівнів складності. <b>Перший рівень (завдання 1-10)</b> – завдання із вибором відповіді – це теоретичні питання, що мають по чотири варіанти відповідей, з яких одна є правильною. За кожне правильно виконане завдання студент одержує <b>1 бал (максимально <math>10 \times 1 = 10,0</math> балів)</b>. <b>Другий рівень (завдання 11-16)</b> – завдання з короткою відповіддю. Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилання, тлумачення, і коментарі. За кожне правильно виконане завдання студенту виставляється <b>3 бали (максимально <math>6 \times 3,0 = 18,0</math> балів)</b>. <b>Третій рівень (завдання 17-20)</b> – питання теоретичного характеру, які вимагають повної описової відповіді (<b>максимально <math>4 \times 5,5 = 22</math> балів</b>) Результат екзамену залежить від загальної кількості набраних балів. <b>Оцінка одержана на екзамені є остаточною.</b></p>	<b>0-50</b>

### 9.3 Шкала оцінювання успішності студентів за результатами підсумкового контролю

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою		
		Екзамен, диференційований залік		Залік
<b>A</b>	<b>90 – 100</b>	<b>5</b>	<b>відмінно</b>	<b>зараховано</b>
<b>B</b>	<b>81 – 89</b>	<b>4</b>	<b>дуже добре</b>	
<b>C</b>	<b>71 – 80</b>		<b>добре</b>	
<b>D</b>	<b>61 – 70</b>	<b>3</b>	<b>задовільно</b>	
<b>E</b>	<b>51 – 60</b>		<b>достатньо</b>	
<b>FX</b>	<b>21 – 50</b>	<b>2</b>	<b>незадовільно</b>	<b>незараховано</b>
<b>F</b>	<b>0 – 20</b>	<b>2</b>	<b>незадовільно (без права перездачі)</b>	<b>незараховано (без права перездачі)</b>

## РОЗДІЛ 10. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Методичне забезпечення та наукове забезпечення кредитно-модульної системи організації навчального процесу з навчальної дисципліни «Ділове адміністрування» включає:

- Стандарти освіти (Освітньо-наукова програма);
- Навчальні та робочі навчальні плани;
- Програму навчальної дисципліни;
- Робочу програму навчальної дисципліни (денна форма навчання);
- Семестровий план;
- Навчально-методичні матеріали для проведення лекцій. Конспект лекцій з навчальної дисципліни;
- Плани семінарських занять і методичні рекомендації щодо їх проведення з навчальної дисципліни (денна форма навчання);
  - Завдання для самостійної роботи студента і методичні рекомендації щодо їх виконання з навчальної дисципліни (денна форма навчання);
  - Завдання для індивідуальної роботи студента (індивідуальні навчально-дослідні завдання) і методичні рекомендації щодо їх виконання з навчальної дисципліни (денна форма навчання);
- Засоби діагностики знань та умінь студентів;
- Завдання для модульного та підсумкового контролю знань;
- Екзаменаційні білети;
- Методичні, мультимедійні, опорні матеріали для лекційних, семінарських занять;
- Рекомендована література на поточний навчальний рік;
- Законодавчі та інструктивно-методичні матеріали, альбоми схем, бланковий матеріал.

## РОЗДІЛ 11. МЕТОДИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ

<b>Проблемні лекції</b>	
	<p><b>Тема 2. Діагностика управління, організаційний інжиніринг та організаційний дизайн</b></p> <p>1. Критерії виконання дизайнерських, інжинірингових розробок щодо організації діяльності бізнес структури.</p> <p>2. Організаційний дизайн як системний трансформаційний процес та його вплив на прибутковість.</p>
	<p><b>Тема 7. Роль керівництва в управлінні змінами</b></p> <p>1. Корпоративне управління в умовах глобальних викликів.</p>
	<p><b>Тема 9. Обґрунтування проєкту та аналіз можливих ризиків, планування проєкту та його ресурсне забезпечення</b></p> <p>1. Методи зниження ризиків при прийнятті управлінського рішення щодо реалізації проєкту.</p>
	<p><b>Тема 11. Управління якістю проєкту і персоналом у проєктах</b></p> <p>1. Ділове адміністрування при виборі виконавців проєкту з позиції ефективності.</p>
<b>Проблемні ситуації</b>	
	<p>Надати характеристику існуючим структурним підрозділам в організації. Які чинники визначають створення тих чи інших структурних підрозділів в стабільних умовах, проведенні змін, реалізації нових проєктів</p> <p>Провести узагальнення та систематизацію управлінських норм та нормативів</p>
<b>Робота в парах</b>	
	Розробка документограми і циклограми ділового адміністрування
<b>Ділові ігри</b>	
	<p>Ділова гра 1. Моделювання діяльності керівника на етапі проведення змін.</p> <p>Ділова гра 2. Розробка управлінських рішень методом колективного генерування ідей в діловому адмініструванні.</p> <p>Ділова гра 3. Вироблення алгоритму усунення опору змінам.</p> <p>Ділова гра 4. Організація переговорів і презентації при підвищенні якості.</p>
<b>Аналіз конкретних ситуацій</b>	
	<p>Розглянути приклади письмових розпоряджень на підприємстві (в організації) за проведення змін.</p> <p>Розглянути приклади службово-комунікаційних операцій за змін в структурі.</p>

## РОЗДІЛ 12. РЕСУРСИ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

Ресурси мережі Інтернет	Ресурси мережі Факультету з навчальної дисципліни
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Нормативні акти України: <a href="http://www.nau.kiev.ua">www.nau.kiev.ua</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Програма навчальної дисципліни;</li> <li>▪ Робоча програма навчальної дисципліни для денної форми навчання;</li> <li>▪ Навчально-методичні матеріали для проведення лекцій. Конспект лекцій з навчальної дисципліни;</li> <li>▪ Плани семінарських занять і методичні рекомендації щодо їх проведення з навчальної дисципліни для денної форми навчання;</li> <li>▪ Завдання для самостійної роботи студента і методичні рекомендації щодо їх виконання з навчальної дисципліни для денної форми</li> </ul>



