КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

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 31 серпня 2022 р.)

Завідувачка кафедри
_____Комарницька Г.О.

Силабус з навчальної дисципліни

«Ділове адміністрування», що викладається в межах ОПП «Публічного адміністрування і управління бізнесом» другого (магістерського) рівня вищої освіти для здобувачів з спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Львів 2022 р.

Назва дисципліни	Ділове адміністрування
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», Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування» Спеціалізація: «Публічне адміністрування та управління бізнесом»
Викладачі дисципліни	Карпінський Борис Андрійович – професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана Франка, д.е.н., професор
Контактна інформація викладачів	borys.karpinskyy@lnu.edu.ua
Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються	щосереди, 15:00-17:50 год. (вул. Коперника 3, ауд. 509) АБО Консультації в день проведення лекцій/практичних занять (за попередньою домовленістю). Також можливі он-лайн консультації через Skype або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача або дзвонити.
Сторінка курсу	Сайт кафедри
Інформація про дисципліну	Курс розроблено таким чином, щоб надати учасникам необхідні знання, обов'язкові для того, щоб розуміти сутність ділового адміністрування. Тому у курсі представлено як огляд теоретичних концепцій ділового адміністрування, так і процесів та інструментів, які потрібні для практичного використання.
Коротка анотація дисципліни	Дисципліна «Ділове адміністрування» є нормативною дисципліною з спеціальності Публічне управління та адміністрування для освітньої програми Публічне адміністрування та управління бізнесом, яка викладається в 1 семестрі в обсязі 4 кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
Мета та цілі дисципліни	Метою вивчення нормативної дисципліни «Ділове адміністрування» є 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.

Література для вивчення дисципліни	1. Аппело 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. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К . : КОНДОР, 2007. – 598 с. 4. Весенин В. Р. Менеджмент : підручник. – М. : Проспект, 2012. – 616 с. Режим доступу: 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. Вакуленко. – 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. Державотворчий патріотизм нації: податкова

домінанта. Монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Колір ПРО, 2018. – 480 с. – (Серія «Держава і стратегіологія»).
17. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В., Карпінська О. Б. Ділове адміністрування : навчальний посібник / За ред. проф. Б. А. Карпінського. – 2-ге вид. – Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2021. – 412 с. (Серія «Держава і управління»).
18. Карпінський Б. А., Дерев'янко В. А. Базова специфіка прийняття управлінських рішень у системі публічного адміністрування в умовах невизначеності та ризику // *Сучасні світові тенденції розвитку економіки, обліку, фінансів і права:* збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 12 липня 2022 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2022. С. 52–53. URL: http://www.economics.in.ua/ 2022/07/blog-post_20.html
19. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б., Пфістер Д. Г. Основи Smart-урбаністики на засадах державотворчого патріотизму нації: стратегіологія управління. *Наукові перспективи.* № 7(25). 2022. С. 232–252. URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-232-252
20. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Партнерські відносини за формування smart-урбаністики на засадах державотворчого патріотизму нації. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences".* URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7
21. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Основи партнерських й ділових відносин у сфері публічного управління та адміністрування за прояву державотворчого патріотизму нації і впливу інформаційно-комунікаційних збурень. *Наукові інновації та передові технології.* 2022. № 8(10). С. 335–349. URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-335-349.
22. 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.
23. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: навчально-довідкове видання / Укладач Г.О. Колесніков. – К. : «ВД «Професіонал»«, 2007. – 288 с.
24. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2020. – 184 с.
25. Мальська М. Менеджмент організації : теорія та практика. Навчальний посібник / М. Мальська, С. Білоус. – К. : SBA-print, 2019. – 190 с.
26. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми : Ун. книга, 2009. – Т. 1. – 605 с.
27. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2 т. / за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми : Ун. книга, 2009. – Т. 2. – 592 с.
28. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. – К. : Атіка, 2007. – 564 с.
29. Мошек Г.Є. Менеджмент : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. – К. : Кондор, 2009. – 392 с.
30. Новак В.О. Основи теорії управління : Навч. посібник. – К. : НАУ, 2001. – 236 с.
31. 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. 32. 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. 33. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с. 34. 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. 35. Райченко А.В. Адміністративний менеджмент : підручник / А.В. Райченко. – М. : ІНФРА-М, 2007. – 416 с. 36. Скибіцька Л.І. Стратегічне управління корпораціями. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2019. – 480 с. 37. Слиньков В.Н. Збірник документів у адміністративному діловодстві менеджменту і бизнесі / В.Н. Слиньков. – С. : Алерта, 2002. – 886 с. 38. 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»). 39. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / за. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с. 40. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М.В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с. 41. Фергюсон А. Менеджмент у стилі «Манчестер Юнайтед». Як стати чемпіоном / А. Фергюсон, М. Моріц. – К. : Наш формат, 2019. – 280 с. 42. 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»). 43. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник / Ф.І. Хміль. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 333 с. 44. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. – 434 с. 45. 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. 46. Шарапов В.М. Універсальні технології управління / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с. **ІНТЕРНЕТ САЙТИ** 47. Офіційне представництво Президента України www.president.gov.ua 48. Урядовий портал www.kmu.gov.ua 49. Верховна Рада України www.rada.gov.ua 50. Радник. Український юридичний портал http://radnuk.info 51. Державне управління справами http://www.dus.gov.ua 52. Журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток http://www.dy.nayka.com.ua/
Обсяг курсу	120 годин, 4 кредити. Аудиторні години: 48 з них: лекції 32 години,

	практичні заняття 16 годин, самостійна робота 72 години.
Очікувані результати навчання	**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 проєктами; – 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 проєкти нормативноправових 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 проєкти 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, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні 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.
Ключові слова	Адміністрування, ділове адміністрування, управління, управлінські моделі, управління змінами, управління проєктами.
Формат курсу	Очний
	Проведення лекцій, семінарських робіт та консультації для кращого розуміння тем
Теми	Подано у СХЕМИ КУРСУ**
Підсумковий контроль, форма	іспит в кінці семестру письмовий
Пререквізити	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з дисциплін «Стратегічне управління та управління змінами», «Методологія наукових досліджень у публічному управлінні та адмініструванні»

<table>
<tr><td></td><td>достатніх для сприйняття категоріального апарату ділового адміністрування, розуміння наукових джерел з предмету.</td></tr>
<tr><td>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</td><td>Презентації, лекції, семінари-дискусії, робота в малих групах, кейс-методи.</td></tr>
<tr><td>Необхідне обладнання</td><td>Ноутбук, мультимедійний проектор, екран, wi-fi.</td></tr>
<tr><td>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</td><td>
<table>
<tr><td colspan="2">Поточний та модульний контроль</td><td rowspan="2">Самостійна робота студента (СРС) Індивідуальна робота студента (ІНДЗ)</td><td rowspan="2">ЕКЗАМЕН</td><td rowspan="3">РАЗОМ – 100 балів</td></tr>
<tr><td>Семінар-ські заняття</td><td>Заліки по модулях</td></tr>
<tr><td colspan="3">50 балів</td><td>50 балів</td></tr>
</table>
Підсумкова оцінка за змістовий модуль оцінюється за розрахунком:
$$\overline{ПО} = \frac{O_1 + O_2 + ... + O_n}{n} \times 10$$
де O_1, O_2, ... – оцінки за знання на поточних семінарських заняттях та результати поточних тематичних тестувань;
n – кількість семінарських занять.

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

	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, проєкти, зміни, знання, ресурси). 49. Класифікація видів змін. 50. Індивідуальні зміни 51. Навчання та зміни. Особа і зміни. 52. Види компетентностей. 53. Біхевіористичний, конгінітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін. 54. Управління своїми та чужими змінами. 55. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. 56. Заходи перед початком га 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 Льюіна, 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. Стилі 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. Триступінчата модель Льюіна. 97. Причини реструктуризації. 98. Стратегічний аналіз і причини змін. 99. Критичні чинники успіху змін. 100. Проєкти 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.Триступеневий підхід управління змінами в ІТ. 121.Зміни процесів та корпоративної культури. 122.Нові правила інформаційного суспільства 123.Теоретичні засади управління проєктами. 124.Життєвий цикл проєкту. 125.Оточення і учасники проєкту. 126.Процеси проєкту. 127.Вибір проєкту й розробка його концепції. 128.Оцінка життєздатності проєкту. 129.Методи оцінювання проєктів. 130.Техніко-економічне обґрунтування інвестицій. 131.Організація системи управління проєктами. 132.Структури управління проєктами. 133.Функції учасників проєкту. 134.Процеси планування проєктів. 135.Сутність структуризації проєктів. 136.Мережеве й календарне планування проєкту. 137.Планування джерел фінансування проєкту. 138.Розробка розкладу проєкту. 139.Аналіз можливості реалізації проєкту і оптимізація плану проєкту. 140.Сутність моніторингу й контролю проєкту. 141.Мета й призначення контролю в проєкті. 142.Модель управління проєктом з урахуванням змін. 143.Ключові характеристики ризиків і допущень при управлінні проєктами. 144.Процедура управління ризиками. 145.Методи аналізу і зниження ризиків. 146.Концепція управління якістю проєкту. 147.Менеджмент якості проєкту та менеджмент якості продукції проєкту. 148.Система стандартів ISO.
Опитування	Анкета-оцінка з метою оцінювання якості

*** СХЕМА КУРСУ*

Тиж.	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)** *лекція, самостійна, дискусія, групова робота)	Література.*** Ресурси в інтернеті	Зав-дан-ня, год	Термін виконання
1.	**Тема 1. Системна**	Лекція	1.Віноградська О. М. Ділове	2	Згідно з

	модель і організаційний механізм менеджменту організації. Сутність і класифікація організацій. Організація як система. Типологія організаційних структур управління. Суть механізму управління. Поняття організаційного механізму. Адміністративний механізм.		адміністрування / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с. 2. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К . : КОНДОР, 2007. – 598 с. 3. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В., Карпінська О. Б. Ділове адміністрування: навчальний посібник / За ред. професора Б. А. Карпінського. – Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2021 – 412 с. – Серія «Держава і управління». 4. Мальська М. Менеджмент організації : теорія та практика. Навчальний посібник / М. Мальська, С. Білоус. – К. : SBA-print, 2019. – 190 с. 5. Новак В. О. Основи теорії управління : Навч. посібник. – К. : НАУ, 2001. – 236 с. 6. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с. 7. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 333 с.		розкладом
2.	**Тема 1. Системна модель і організаційний механізм менеджменту організації.** Типологія організаційних структур управління. Суть механізму управління. Поняття організаційного механізму. Адміністративний механізм. Класифікація організаційно-адміністративних методів управління.	Лекція	1. Віноградська О. М. Ділове адміністрування / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с. 2. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К . : КОНДОР, 2007. – 598 с. 3. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В., Карпінська О. Б. Ділове адміністрування: навчальний посібник / За ред. професора Б. А. Карпінського. – Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2021. – 412 с. – Серія «Держава і управління». 4. Мальська М. Менеджмент організації : теорія та практика. Навчальний посібник / М. Мальська, С. Білоус. – К. : SBA-print, 2019. – 190 с. 5. Новак В.О. Основи теорії управління : Навч. посібник. – К. : НАУ, 2001. – 236 с. 6. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.	2	Згідно з розкладом

			7. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник / Ф.І. Хміль. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 333 с.		
2.	**Тема 1**. Системна модель і організаційний механізм менеджменту організації **Тема 2.** Діагностика управління, організаційний інжиніринг та організаційний дизайн.	Семінар	1. Віноградська О. М. Ділове адміністрування / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с. 2. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К . : КОНДОР, 2007. – 598 с. 3. Мальська М. Менеджмент організації : теорія та практика. Навчальний посібник / М. Мальська, С. Білоус. – К. : SBA-print, 2019. – 190 с. 4. Новак В.О. Основи теорії управління : Навч. посібник. – К. : НАУ, 2001. – 236 с. 5. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с. 6. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник / Ф.І. Хміль. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 333 с.	2	Згідно з розкладом
3.	**Тема 2. Діагностика управління, організаційний інжиніринг та організаційний процес.** Результативність як об'єкт управління. Управління за результатами: фінський досвід. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту. Сутність організаційного інжинірингу та організаційного дизайну.	Лекція	1. Віноградська О. М. Ділове адміністрування / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с. 2. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К . : КОНДОР, 2007. – 598 с. 3. Мальська М. Менеджмент організації : теорія та практика. Навчальний посібник / М. Мальська, С. Білоус. – К. : SBA-print, 2019. – 190 с. 4. Новак В.О. Основи теорії управління : Навч. посібник. – К. : НАУ, 2001. – 236 с. 5. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с. 6. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник / Ф.І. Хміль. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 333 с.	2	Згідно з розкладом
4.	**Тема 3. Управлінські моделі та**	Лекція	1. Весенин В. Р. Менеджмент : підручник. – М. : Проспект, 2012. – 616 с. Режим доступу:	2	Згідно з розкладом

	керівництво в організації. Концепції управління працею робітників Ф. У. Тейлора. Модель організаційної взаємодії А. Файоля. Філософія управління процесами Демінга. Модель організації „алмаз” Г. Лівітта.		http://artlib.osu.ru/ web/books/content_all/6317.pdf 2. 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. 3. 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. 4. 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. 5. Скибіцька Л.І. Стратегічне управління корпораціями. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2019. – 480 с. 6. Шарапов В.М. Універсальні технології управління / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.		
4.	**Тема 3.** Управлінські моделі та керівництво в організації **Тема 4.** Ризикозахищеність організації. Управління в умовах кризи	Семінар	1. Весенин В. Р. Менеджмент : підручник. – М. : Проспект, 2012. – 616 с. Режим доступу: http://artlib.osu.ru/ web/books/content_all/6317.pdf 2. 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. 3. 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. 4. 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. 5. Скибіцька Л. І. Стратегічне управління корпораціями. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2019. – 480 с. 6. Шарапов В.М. Універсальні технології управління / В.М.	2	Згідно з розкладом

			Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.		
5.	**Тема 3. Управлінські моделі та керівництво в організації.** 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.	Лекція	1.Весенин В. Р. Менеджмент : підручник. – М. : Проспект, 2012. – 616 с. Режим доступу: http://artlib.osu.ru/ web/books/content_all/6317.pdf 2. 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. 3. 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. 4. 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. 5. Шарапов В.М. Універсальні технології управління / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с. 6. 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».	2	Згідно з розкладом
6.	**Тема 4. Ризикозахищеність організації. Управління в умовах кризи.** Сутність підприємницького ризику. Невизначеність. Класифікація ризиків в економіці. Аналіз ризику. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства.	Лекція	1. Весенин В. Р. Менеджмент : підручник. – М. : Проспект, 2012. – 616 с. Режим доступу: http://artlib.osu.ru/ web/books/content_all/6317.pdf 2. 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. 3. 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. 4. Карпінський Б. А. Напрями розвитку управління людськими ресурсами в органах державної податкової служби /	2	Згідно з розкладом

			Б. А. Карпінський, Н. С. Залуцька // Україна : аспекти праці. – 2007. – № 2. – С. 46-51. 5. Шарапов В.М. Універсальні технології управління / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.		
6.	**Тема 5.** Теоретичні основи управління змінами	Семінар	1.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. 2. Мальська М. Менеджмент організації : теорія та практика. Навчальний посібник / М. Мальська, С. Білоус. – К. : SBA-print, 2019. – 190 с. 3.Новак В.О. Основи теорії управління : Навч. посібник. – К. : НАУ, 2001. – 236 с. 4.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. 5. Скибіцька Л.І. Стратегічне управління корпораціями. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2019. – 480 с.	2	Згідно з розкладом
7.	**Тема 5. Теоретичні основи управління змінами.** Поняття і зміст організаційних змін, сфери впровадження змін. Менеджмент організаційних змін як важлива частина управління сучасною організацією.	Лекція	1.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. 2.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». 3. Мальська М. Менеджмент організації : теорія та практика. Навчальний посібник / М. Мальська, С. Білоус. – К. : SBA-print, 2019. – 190 с. 4.Новак В.О. Основи теорії управління : Навч. посібник. – К. : НАУ, 2001. – 236 с. **5.**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.	2	Згідно з розкладом

8.	**Тема 5. Теоретичні основи управління змінами.** Оцінювання рівня опору змінам. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.	Лекція	1.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. 2.Мальська М. Менеджмент організації : теорія та практика. Навчальний посібник / М. Мальська, С. Білоус. – К. : SBA-print, 2019. – 190 с. 3.Новак В.О. Основи теорії управління : Навч. посібник. – К. : НАУ, 2001. – 236 с. 4.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. 5. Скибіцька Л. І. Стратегічне управління корпораціями. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2019. – 480 с.	2	Згідно з розкладом
8.	**Тема 6.** Індивідуальні та командні зміни, організаційні та структурні зміни. **Тема 7.** Роль керівництва в управлінні змінами	Семінар	1. Аппело 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.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. 4.Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с. 5.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. **6.**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.	2	Згідно з розкладом
9.	**Тема 6. Індивідуальні та командні зміни,**	Лекція	1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. – Х. : Фабула, 2019. – 464	2	Згідно з розкладом

	організаційні та структурні зміни. 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.		с. 2.Віноградська О. М. Ділове адміністрування / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с. 3.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. 4.Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с. 5.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. **6.**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.		
10.	**Тема 7. Роль керівництва в управлінні змінами.** Природа адміністративної влади. Раціоналізація, демократизація та економізація відносин між підлеглими та адміністрацією. Колективне управління.	Лекція	1. Аппело 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.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. 4.Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с. 5.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. **6.**Петрова І.Л. Управління змінами. Посібник для слухача / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. – Київ : Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-	2	Згідно з розкладом

			української співпраці ПАУСІ», 2007. – 116 с.		
10.	**Тема 8.** Управління проєктами в системі менеджменту організації	Семінар	1.Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К . : КОНДОР, 2007. – 598 с. 2.Мошек Г.Є. Менеджмент : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. – К. : Кондор, 2009. – 392 с. 3.Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с. 4. Скибіцька Л.І. Стратегічне управління корпораціями. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2019. – 480 с. 5.Слиньков В.Н. Свод документов в административном делопроизводстве менеджмента и бизнеса / В.Н. Слиньков. – СПб. : Алерта, 2002. – 886 с. 6.Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. – 434 с.	2	Згідно з розкладом
11.	**Тема 7. Роль керівництва в управлінні змінами.** Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилі та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне.	Лекція	1. Аппело 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.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. 4.Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с. 5.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». 6.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.	2	Згідно з розкладом

			7. Мальська М. Менеджмент організації : теорія та практика. Навчальний посібник / М. Мальська, С. Білоус. – К. : SBA-print, 2019. – 190 с. **8.** 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.		
12.	**Тема 8. Управління проєктами в системі менеджменту організації.** Поняття та класифікація проєктів. Сутність системи управління проєктами, її елементи. Життєвий цикл проєкту. Функції та процеси управління проєктами. Характеристика моделі управління проєктами.	Лекція	1. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. – Х. : Фабула, 2019. – 464 с. 2.Виноградський М.Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К . : КОНДОР, 2007. – 598 с. 3.Мошек Г.Є. Менеджмент : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, А.В. Семенчук. – К. : Кондор, 2009. – 392 с. 4.Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с. 5.Слиньков В.Н. Свод документов в административном делопроизводстве менеджмента и бизнеса / В.Н. Слиньков. – СПб. : Алерта, 2002. – 886 с. 6.Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. – 434 с.	2	Згідно з розкладом
12.	**Тема 9.** Обґрунтування проєкту та аналіз можливих ризиків, планування проєкту та його ресурсне забезпечення. **Тема 10.** Управління часом і контролювання виконання проєкту	Семінар	1. Аппело 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.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. 4.Карпінський Б. А. Напрями розвитку управління людськими ресурсами в органах державної податкової служби / Б. А. Карпінський, Н. С. Залуцька // Україна : аспекти праці. – 2007. – № 2.	2	Згідно з розкладом

			– С. 46-51. 5.Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с. 6.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. 7. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2020. – 184 с. 8.Шарапов В.М. Універсальні технології управління / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.		
13.	**Тема 9. Обґрунтування проєкту та аналіз можливих ризиків, планування проєкту та його ресурсне забезпечення.** Обґрунтування проєкту. Структура проєктного аналізу. Загальні поняття управління ризиками. Планування управління ризиками. Визначення ризиків. Аналіз ризиків. Моніторинг і контроль ризиків.	Лекція	1.Віноградська О. М. Ділове адміністрування / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с. 2.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. 3.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. 4.Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с. 5.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». 6.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. 7. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2020. – 184 с. 8. Шарапов В.М. Універсальні технології управління / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.	2	Згідно з розкладом

14.	**Тема 9. Обґрунтування проєкту та аналіз можливих ризиків, планування проєкту та його ресурсне забезпечення.** Мета і функції проєктного планування. Сутність і функції ресурсного забезпечення та структуризації проєкту.	Лекція	1.Віноградська О. М. Ділове адміністрування / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с. 2.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. 3.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. 4.Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с. 5.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. 6. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. Навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2020. – 184 с. 7.Шарапов В.М. Універсальні технології управління / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.	2	Згідно з розкладом
14.	**Тема 11.** Управління якістю проєкту і персоналом у проєктах.	Семінар	1. Віноградська О. М. Ділове адміністрування / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с. 2. 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. 3. 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. 4. 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. 5. Фергюсон А. Менеджмент у стилі «Манчестер Юнайтед». Як стати чемпіоном / А. Фергюсон, М. Моріц. –	2	Згідно з розкладом

			К. : Наш формат, 2019. – 280 с. 6. Шестопалов К.Р. Проблеми формування комунікацій в сучасній організації / К.Р. Шестопалов // Управління персоналом. – 2006. – №7. – С. 12. 7. Шарапов В.М. Універсальні технології управління / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.		
15.	**Тема 10. Управління часом і контролювання виконання проєкту.** Визначення операцій проєкту. Визначення взаємозв'язків операцій. Оцінка тривалості операцій. Модель планування і контролю проєкту. Методи аналізу виконання проєкту. Прогнозування остаточних витрат.	Лекція	1. 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. 2. 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. 3. Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння: монографія / Б. А. Карпінський. – Львів : Логос, 2005. – 496 с. 4. 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». 5. Мальська М. Менеджмент організації : теорія та практика. Навчальний посібник / М. Мальська, С. Білоус. – К. : SBA-print, 2019. – 190 с. 6. Новак В.О. Основи теорії управління : Навч. посібник. – К. : НАУ, 2001. – 236 с. 7. 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. 8.Шарапов В.М. Універсальні технології управління / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.	2	Згідно з розкладом
16.	**Тема 11. Управління якістю проєкту і персоналом у проєктах.** Процесний підхід як	Лекція	1.Віноградська О. М. Ділове адміністрування / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с. 2. Герберт А., Саймон Г. Адміністративна поведінка:	2	Згідно з розкладом

	основа підвищення ефективності функціонування організації. Команда проєкту та особливості управління персоналом у проєктах. Виявлення і розв'язання конфліктів в управлінні проєктів.		Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с. 3.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. 4. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В., Карпінська О. Б. Ділове адміністрування: навчальний посібник / За ред. професора Б. А. Карпінського. – Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2021. – 412 с. – Серія «Держава і управління». 5. 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. 6.Шарапов В.М. Універсальні технології управління / В.М. Шарапов. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.		
16.	**Тема 11. Управління якістю проєкту і персоналом у проєктах.**	Семінар	1. Віноградська О. М. Ділове адміністрування / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 150 с. 2. 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. 3. 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. 4. 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. 5. Фергюсон А. Менеджмент у стилі «Манчестер Юнайтед». Як стати чемпіоном / А. Фергюсон, М. Моріц. – К. : Наш формат, 2019. – 280 с. 6. Шестопалов К.Р. Проблеми формування комунікацій в сучасній організації / К.Р. Шестопалов // Управління персоналом. – 2006. – №7. – С. 12. 7. Шарапов В.М. Універсальні технології управління / В.М. Шарапов.	2	Згідно з розкладом

			– М. : Техносфера, 2006. – 496 с.		