

**МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**



**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА  
дисципліни  
«ПРОСЕМІНАР З МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС АДМІНІСТРУВАННЯ»  
(для магістрів)**

**Київ – 2016**

Підготовлено професором кафедри організація туристичної діяльності  
Баєвим В.В.

Затверджено на засіданні кафедри бізнес-адміністрування,  
адміністративного та медичного менеджменту (протокол №4 від 16  
листопада 2016 р.)

Схвалено Вченою радою Інституту менеджменту та бізнесу ім. Б.  
Хмельницького ПрАТ «ВНЗ МАУП» (протокол №11 від 21 листопада 2016  
р.)

**Баєв В.В. Просемінар з менеджменту бізнес адміністрування. — К.:  
МАУП, 2016. 31 с.**

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний  
план, зміст дисципліни, методичні вказівки до виконання контрольної  
роботи, варіанти для контрольних робіт, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП),  
2016

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

Навчальна програма дисципліни «Просемінар з менеджменту бізнес адміністрування» розроблена для студентів, які навчаються за напрямом "Менеджмент і адміністрування".

Навчальна програма розроблена для студентів стаціонарної форми навчання та поєднує в собі робочу програму курсу, завдання та рекомендації до виконання семестрової контрольної роботи.

**Мета курсу** - формування професійних менеджерів, які володіють сучасними знаннями, навичками та вміннями в галузі бізнесу, які здатні ефективно управляти компаніями на конкурентних ринках. Оволодіння теорією, методологією та механізмом ділового адміністрування.

### **Завдання вивчення:**

- вивчення методології та теорії бізнес адміністрування, засвоєння закономірностей стратегії бізнесу та становлення організаційної концепції підприємства, методів та процедур управління організації;
- підготовка професіональних управлінських кадрів нового стилю мислення, які розуміють особливості ринкової економіки, мають знання, вміння та навички, які необхідні для прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, які можуть бути лідерами;
- отримання знань та навиків, які необхідні для прогнозування діяльності, розробки стратегічних планів та програм, управління складними бізнеспроцесами;
- оволодіння мистецтвом управління бізнесом в умовах конкуренції, ризику;
- налагоджування комунікацій та партнерства для розвитку бізнесу;
- 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 з зовнішнім середовищем;

- застосування теоретичних аспектів корпоративного управління в практичній діяльності;
- використання основних елементів та принципів корпоративного контролю, механізм його здійснення в діяльності підприємств;
- застосування методів оцінювання економічної ефективності корпоративного управління;
- розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- формування у студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін;
- забезпечення науково-методичного підґрунтя опанування студентами основних інструментів управління проектами в організації.
- теоретична й практична підготовка студентів щодо організації робіт із забезпечення а управління якістю продукції.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
дисципліни  
**«ПРОСЕМІНАР З МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС**  
**АДМІНІСТРУВАННЯ»**

<b>№ з/п</b>	<b>Назва теми</b>
1.	Системна модель менеджменту організації.
2.	Організаційний механізм менеджменту організації
3.	Організаційний інжиніринг, організаційний дизайн та діагностика управління організацією
4.	Теоретичні основи корпоративного управління
5.	Тактичне і стратегічне управління корпораціями. Управління витратами та звітність
6.	Теоретичні основи управління змінами
7.	Роль керівництва в управлінні змінами у стратегічному розвитку організації
8.	Управління проектами в системі менеджменту організації
9.	Основні проблеми управління якістю
10.	Системи управління якістю. Система якості в стандартах ISO серії 9000
Разом годин: 90	



**ЗМІСТ**  
**«ПРОСЕМІНАР З МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС**  
**АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**Тема 1. Системна модель менеджменту організації.**

Загальне поняття та закономірності системи. Характеристика ознак системи. Організація як відкрита система. Характерні особливості: нестаціонарність, унікальність, непередбачуваність поведінки, поведінська варіативність, сталість, здатність до адаптації та цілеформування.

Організація, підприємство та їх об'єднання як складна система та як об'єкт управління: взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища.

Сутність організації, її ознаки, різновиди: за галузевою належністю, за розміром. Законодавство України про підприємництво та підприємство.

Основні підсистеми: технічна, технологічна, організаційна, економічна та соціальна.

Особливості функціонального та системного бачення організації.

Характеристика основних підсистем організації. Моделі організації як відкритої системи.

Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу й можливостей організації.

Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності.

Елементи внутрішнього середовища: цілі, завдання, структура, технологія, люди; взаємозв'язок між ними.

Зовнішнє середовище — загальні характеристики (взаємозалежність факторів, складність, рухливість, невизначеність). Фактори прямого та непрямого впливу.

Взаємозв'язок та взаємозалежність зовнішнього та внутрішнього середовища.

Масштаб організації і фактори, які його зумовлюють. Ефект масштабу діяльності.

Життєвий цикл організації. Традиційний цикл, послідовні фази: створення, зростання, зрілість, занепад, відродження. Умови та фактори змін традиційного циклу.

Специфіка менеджменту на кожній стадії еволюції.

Рівні досконалості організації. Досягнення синергизму в менеджменті організації.

*Література: [2,6,9,15,20,24,27]*

## **Тема 2. Організаційний механізм менеджменту організації**

Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту.

Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів до управління організаціями.

Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.

Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.

Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.

Визначення рівня централізації менеджменту.

Ефективність менеджменту підприємства: економічні та соціальні аспекти. Критерії та показники оцінки. Локальна ефективність, кінцева ефективність, внутрішній ефект, оцінка потенціалу.



Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку організації, таксономія методів.

Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Області обмеження розвитку організації.

Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації.

*Література: [1,3,5,10,12,19,20,26]*

### **Тема 3. Організаційний інжиніринг, організаційний дизайн та діагностика управління організацією**

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.

Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну.

Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.

Діагностика управління підприємства як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем. Діагностика сильних і слабких внутрішніх сторін підприємства (маркетинг, фінанси, основна діяльність, ресурсний потенціал, культура підприємства).

Види та етапи діагностики. Аналогова, поточна, оперативна, навчальна, перспективна, локальна, масштабна, вибіркова, діагностика проектів. Процес діагностики.

Види та етапи діагностики. Аналогова, поточна, оперативна, навчальна, перспективна, локальна, масштабна, вибіркова, діагностика проектів. Процес діагностики.

Методи проведення діагностичних досліджень: евристичні, аналітичні, математичного програмування, графічні, статистичні.

Показники діагностичного дослідження: економічні, фінансові, соціально-психологічні.

Самодіагностика як інструментарій підвищення якості управління підприємством. Управлінське консультування як вид діяльності. Загальні проблеми консалтингу. Досвід організації роботи консультаційних фірм за кордоном.

*Література: [4,8,12,18,22,26,28]*

#### **Тема 4. Теоретичні основи корпоративного управління**

Сутність корпоративного управління та його роль в процесі господарювання. Характеристика елементів корпоративного управління. Принципи корпоративного управління та вплив міжнародного співтовариства на їх узагальнення. Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління корпораціями в Україні. Еволюція формування корпоративної форми організації бізнесу. Види об'єднань: консорціум, картель, концерн, асоціація, франчайз, холдинг; їх основні цілі, принципи та сфери діяльності.

Основні характеристики інтеграційних процесів, типи та форми інтегрування. Корпоративна культура та її роль в корпоративному управлінні. Різновиди організаційних об'єднань корпоративного типу в різних секторах економіки.

Зовнішня сфера корпоративного управління. Форми державного регулювання ринку цінних паперів. Роль і функції Комісії з цінних паперів та фондового ринку. Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі. Управління державними корпоративними правами. Податкова політика в корпоративному секторі України. Сутність та роль депозитарної системи в корпо-ративному регулюванні. Види депозитарної діяльності та її суб'єкти. Управління рухом акцій на первинних і вторинних ринках. Фінансові посередники в системі корпоративного управління. Основні організаційні форми фінансового посередництва. Ключові учасники корпоративних відносин: світовий досвід та вітчизняна практика. Структура корпоративних органів управління. Підпорядкованість органів управління корпорації. Спостережна рада та причини її створення. Повноваження спостережної ради. Виконавчий орган корпорації та його повноваження. Ревізійна комісія. Повноваження ревізійної комісії. Порядок формування органів управління та їх кількісний склад. Порядок роботи органів управління. Трудові відносини з посадовими особами органів управління корпорації. Відповідальність посадових осіб органів управління акціонерного товариства. Заходи щодо забезпечення інформаційної прозорості в Кодексі корпоративної поведінки.

*Література: [9,13,16,18,21,23,29]*

## **Тема 5. Тактичне і стратегічне управління корпораціями. Управління витратами та звітність**

Особливості тактичного і стратегічного управління корпораціями. Тактичне і стратегічне управління як інструмент реалізації потенціалу корпоративного управління. Визначення параметрів системи тактичного і стратегічного планування корпорації. Система погодження та затвердження стратегічних і поточних планових документів. Сутність та критерії формування системи тактичного і стратегічного моніторингу.

Зв'язок результатів моніторингу з цілями та стратегією корпорації. Визначення цілей діяльності корпорацій. Характеристика підходів та загальні закономірності встановлення корпоративних цілей. Особливості визначення корпоративної місії та забезпечення її взаємозв'язку з місіями корпоративних формувань.

Управління корпоративними витратами. Сутність, класифікація та підходи до ідентифікації витрат. Особливості формування корпоративних витрат. Планування витрат корпорації. Організування центрів відповідальності. Мотивування працівників за оптимізацію витрат. Контролювання та регулювання корпоративних витрат. Резерви зниження корпоративних витрат. Форми фінансового забезпечення корпоративних витрат.

Звітність та контролювання в системі корпоративного управління. Вимоги до звітності учасників фондового ринку. Побудова фінансової звітності згідно з міжнародними та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. Розкриття звітної інформації учасниками фондового ринку. Консолідована фінансова звітність. Поняття та концептуальні засади корпоративного контролю. Система корпоративного контролю та її функції. Форми та моделі корпоративного контролю. Внутрішній та зовнішній аудит в корпораціях. Типові прийоми забезпечення правового захисту інвесторів за інсайдерської та аутсайдерської систем корпоративного менеджменту та контролю. Заходи щодо забезпечення функціонування механізмів корпоративного управління і контролю в Кодексі корпоративної поведінки.

*Література: [7,10,14,17-20,24]*

## **Тема 6. Теоретичні основи управління змінами**

Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок). Організаційна

досконалість — основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). Класифікація видів змін.

Еволюція організації.

Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін в діяльності організації. Еволюційні погляди на процеси змін в діяльності організації. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.

Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.

Індивідуальні та командні зміни

Навчання та зміни. Особа і зміни. Види компетентностей. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін. Управління «своїми» та «чужими» змінами.

Опрацювання індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Теорії навчання. Цикл втручання у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

Рівні організаційних змін. Етапи організаційних змін. Компоненти організаційних перетворень. Об'єкти організаційних перетворень.

Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових

чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результа-тів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

Організаційні та структурні зміни. Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характери-зують 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.

*Література: [5,8,16,19,25,27,29]*

## **Тема 7. Роль керівництва в управлінні змінами у стратегічному розвитку організації**

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

Основні принципи успішної зміни корпоративної культури. Регулювання діяльності організації. Ребрендинг. Створення бренду працедавця.

Зміни на основі інформаційних технологій. Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Триступеневий підхід управління змінами в ІТ. Зміни процесів та корпоративної культури. Нові правила інформаційного суспільства.

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилi та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюменом. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетенція управлінця.

Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.

Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін. Триступінчата модель Льюїна. Причини реструктуризації. Стратегічний аналіз і причини змін. Критичні чинники успіху змін. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра).

Управління опором змінам. Формування інноваційної організаційної культури. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.

Команди у процесі реструктуризації.

*Література: [1,6,9,10,20,24,28]*

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

Характеристика управління проектами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість, здатність до змін. Функції та процеси проектного менеджменту. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції. Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації.

Основні риси проекту. Види проектів, їх характеристика. Учасники проекту. Фази життєвого циклу проекту.

Обґрунтування проекту та аналіз можливих ризиків

Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Дії компанії в межах кожної стратегії. Формування програм реагування на ризик.

Планування проекту та його ресурсного забезпечення

Компоненти структуризації проекту. Методологія структуризації, її характеристика та значення. Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Переваги робочої структури проекту.

Планування послідовності робіт. Методи календарного планування. Сітьові графіки: основна мета та завдання розробки. Основні принципи побудови та відмінності стрілчастих графіків (АДМ) та графіків передування (РДМ). Види логічних зв'язків у сітьових графіках. Побудова умовних діаграм. Система PERT.

Методологія обчислення параметрів сітьового (мережного) графіка: ранніх та пізніх строків початку і закінчення, визначення критичного шляху, критичних та некритичних робіт, запасу часу по некритичних роботах.

Контролювання виконання проекту

Якість проектного менеджменту щодо відповідності проектним цілям та вимогам споживачів. Сутність управління якістю проекту. Організаційне забезпечення управління якістю проекту.

*Література: [11,15,18,22,27]*

## **Тема 9. Основні проблеми управління якістю**



Проблема якості продукції на сучасному етапі. Взаємозв'язок якості товарів з успіхом та ефективністю розвитку національної економіки, конкурентоспроможністю продукції, національним престижем країни.

Керівництво ISO/IEC 2 «Загальні терміни та визначення в галузі стандартизації та суміжних видів діяльності» - основний документ зі стандартизації термінів щодо управління якістю. Значення основних категорій в теорії управління якістю згідно з ДСТУ ISO серії 9000-2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів.

Сутність управління якістю товарів як виду діяльності, спрямованого на виконання вимог до їх якості.

Система номенклатури показників якості продукції. Понятійний ряд якості: характеристика, властивість, загальна якість.

Значення та сутність управління якістю товарів. Якість та розвиток науково-технічного й соціального прогресу.

Управління якістю на рівні підприємства. Сучасний підхід до управління якістю на виробництві. Функції виробництва, спрямовані на покращення якості продукції залежно від характеру діяльності підприємства, організації, фірми.

Фактори, що формують та забезпечують якість.

Наукові основи управління якістю товарів від Демінга до загального управління якістю (TQM).

Міжнародний та вітчизняний досвід управління якістю.

Послідовність розвитку методів і підходів до управління якістю в світі: перевірка якості та випробування; контроль якості (QC); системи забезпечення якості (QA); управління якістю (QM); загальне управління якістю (TQM). Характеристика етапів розвитку управління якістю та їх удосконалення.

Досвід управління якістю в різних країнах світу: США, Японії, країнах Західної Європи, Азії та Африки. Особливості розвитку управління якістю в різних країнах світу.

Історія розвитку вітчизняного руху з управління якістю. Поява елементів управління якості товарів на основі розвитку та впро-вадження стандартизації. Розробка і розвиток методів оцінки якості на різних етапах виробництва. Розвиток систем управління якістю продукції. Переваги та недоліки цих систем.

Урахування вимог стандартів ISO серії 9000 у вітчизняних стандартах. Гармонізація вітчизняних нормативних документів у сфері управління якістю з міжнародними.

*Література: [6,11,17, 23,26,29]*

## **Тема 10. Системи управління якістю. Система якості в стандартах ISO серії 9000**

Системний підхід до проблеми управління якістю продукції.

Моделі систем управління якістю: модель Фейгенбаума, модель Етінгера-Сітінга, модель Джурана. Теорії Маслоу та Мак-Грегора.

Механізм управління якістю продукції. Принципи та функції системи управління якістю продукції.

Комплексні системи управління якістю продукції. Порядок розроблення галузевих та територіальних систем управління якістю. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України.

Базова концепція загального управління якістю. Основні елементи стратегії TQM. Умови успішного впровадження TQM.

Промислова логіка загального управління якістю. Японська система планування необхідних матеріалів (MRP). Західна система планування з урахуванням моменту перезамовлення (ROP). Системи Just-In-Time (JIT) та Just-In-Case (JIC).

Нові підходи до управління людськими ресурсами в умовах TQM. Організація навчання. Розподіл повноважень та якості при управлінні людськими ресурсами в умовах TQM. Теорія постановки цілей.

Загальна характеристика стандартів ISO серії 9000, еволюція розвитку стандартів якості. Структура базових стандартів ISO серії 9000. Організація робіт з впровадження стандартів ISO серії 9000 в Україні. Забезпечення відповідності систем якості стандартам ISO серії 9000 як першочергова вимога при сертифікації. Удосконалення систем управління якістю відповідно до рекомендацій ISO серії 9000. Робота з гармонізації вітчизняних стандартів та системи якості з міжнародними. Стандарти ISO серії 9000 і TQM.

Сутність статистичних методів контролю якості. Порядок збирання інформації. Статистичний ряд і його характеристики.

Сім інструментів контролю якості: контрольний лист, гістограма, діаграма розсіювання, метод стратифікації, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма (Ісікави), контрольна карта (Шухарта). Принципи їх побудови та застосування.

Процес розгортання функції якості (QFD). Загальні положення. Порядок збирання вихідних даних.

Інструменти управління якістю (сім нових інструментів контролю якості): діаграми спорідненості, зв'язків, деревовидна; матрична та векторна діаграми; діаграма здійснення процесу (PDPC); матриця пріоритетів (аналіз матричних даних). Процедура побудови та застосування.

*Література: [13,21-26,28-29]*

## **ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Контрольна робота з дисципліни «Просемінар з менеджменту бізнес адміністрування» виконується відповідно до навчальних планів із напрямку "Менеджмент і адміністрування".

Головною метою контрольної роботи є рубіжний контроль професійно-орієнтованих знань з «Просемінар з менеджменту бізнес адміністрування», набутих під час самостійного опрацювання літератури та нормативно-правових актів. Це має наблизити теоретичний курс до практичної діяльності, що є особливо важливим для працюючих студентів.

**Загальні вимоги.** Контрольну роботу слід виконувати на аркушах паперу А-4 державною мовою. Сторінки необхідно пронумерувати.

**Оцінювання виконання завдання.** Під час перевірки контрольної роботи викладач особливу увагу буде звертати на те, як студент розуміє зміст навчальної дисципліни «Просемінар з менеджменту бізнес адміністрування», його здатність пов'язати категорії і теорії навчальної дисципліни, а також вміння систематизувати матеріал та чітко викладати власні думки. Серед зазначених критеріїв оцінювання найбільш важливим є здатність до практичного застосування знань в конкретних ситуаціях.

Перевіряючи контрольні роботи, викладач звертатиме увагу на такі параметри:

- ґрунтовність відповіді на поставлені питання, яка свідчить про рівень опанування теоретичним матеріалом;
- розуміння категорії навчальної дисципліни, що позначається у власному викладенні матеріалу, а не в переписуванні підручника, а також у доречно дібраних прикладах з діяльності суб'єкта туристичної індустрії;
- уміння коментувати наведені ілюстрації;
- оформлення роботи (структура, заголовки, посилання тощо).

## ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Номер варіанта контрольної роботи студент обирає за першою літерою свого прізвища (див. табл.)

Перша літера прізвища студента	№ варіанта контрольної роботи
А,Б,	1
В,Г,	2
Д,Е,Є,	3
Ж,З,І,Ї,Й,	4
К,Л,	5
М,Н,	6
О,П,	7
Р, С,	8
Ф,Х,Ц	9
Ч,Ш,Щ,Ю,Я	10

### Варіант 1

1. Системна модель менеджменту організації.
2. Значення основних категорій в теорії управління якістю згідно з ДСТУ ISO серії 9000.

### **Варіант 2**

1. Організаційний механізм менеджменту організації
2. Системи управління якістю.

### **Варіант 3**

1. Організаційний інжиніринг та організаційний дизайн.
2. Сутність управління якістю товарів як виду діяльності.

### **Варіант 4**

1. Діагностика управління організацією.
2. Наукові основи управління якістю товарів від Демінга до загального управління якістю (TQM).

### **Варіант 5**

1. Теоретичні основи корпоративного управління.
2. Послідовність розвитку методів і підходів до управління якістю в світі.

### **Варіант 6**

1. Тактичне і стратегічне управління корпораціями.
2. Системи управління якістю.

### **Варіант 7**

1. Управління витратами та звітність.
2. Моделі систем управління якістю.

### **Варіант 8**

1. Теоретичні основи управління змінами

2. Механізм управління якістю продукції.

### **Варіант 9**

1. Роль керівництва в управлінні змінами у стратегічному розвитку організації
2. Принципи та функції системи управління якістю продукції.

### **Варіант 10**

1. Управління проектами в системі менеджменту організації.
2. Система якості в стандартах ISO серії 9000.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Визначити загальне поняття та закономірності системи адміністрування.
2. Охарактеризувати ознаки системи менеджменту організацій.
3. Охарактеризувати особливості: нестаціонарність, унікальність, непередбачуваність поведінки, поведінська варіативність, сталість, здатність до адаптації та цілеформування.
4. Сутність організації, її ознаки, різновиди.
5. Законодавство України про підприємництво та підприємство.
6. Особливості функціонального та системного бачення організації.
7. Моделі організації як відкритої системи.
8. Елементи внутрішнього середовища: цілі, завдання, структура, технологія, люди; взаємозв'язок між ними.
9. Зовнішнє середовище — загальні характеристики (взаємозалежність факторів, складність, рухливість, невизначеність).
10. Фактори прямого та непрямого впливу.
11. Специфіка менеджменту на кожній стадії еволюції.

12. Рівні досконалості організації.
13. Досягнення синергизму в менеджменті організації.
14. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту.
15. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів до управління організаціями.
16. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.
17. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.
18. Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць.
19. Визначення рівня централізації менеджменту.
20. Ефективність менеджменту підприємства: економічні та соціальні аспекти. Критерії та показники оцінки. Локальна ефективність, кінцева ефективність, внутрішній ефект, оцінка потенціалу.
21. Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку організації, таксономія методів.
22. Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Області обмеження розвитку організації.
23. Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації.



- 24.Інжиніринговий опис процесів в організації. Методологія організаційного інжинірингу. Умови інжинірингового підходу. Учаники процесу інжинірингу. Сфери інжинірингу.
- 25.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.
- 26.Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну.
- 27.Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.
- 28.Діагностика управління підприємства як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем. Діагностика сильних і слабких внутрішніх сторін підприємства (маркетинг, фінанси, основна діяльність, ресурсний потенціал, культура підприємства).
- 29.Методи проведення діагностичних досліджень: евристичні, аналітичні, математичного програмування, графічні, статистичні.
- 30.Показники діагностичного дослідження: економічні, фінансові, соціально-психологічні.
- 31.Самодіагностика як інструментарій підвищення якості управління підприємством. Управлінське консультування як вид діяльності.
- 32.Загальні проблеми консалтингу. Досвід організації роботи консультаційних фірм за кордоном.
- 33.Сутність корпоративного управління та його роль в процесі господарювання.

34. Характеристика елементів корпоративного управління. Принципи корпоративного управління та вплив міжнародного співтовариства на їх узагальнення.
35. Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління корпораціями в Україні. Еволюція формування корпоративної форми організації бізнесу. Види об'єднань: консорціум, картель, концерн, асоціація, франчайз, холдинг; їх основні цілі, принципи та сфери діяльності.
36. Основні характеристики інтеграційних процесів, типи та форми інтегрування.
37. Корпоративна культура та її роль в корпоративному управлінні.
38. Різновиди організаційних об'єднань корпоративного типу в різних секторах економіки.
39. Особливості тактичного і стратегічного управління корпораціями.
40. Тактичне і стратегічне управління як інструмент реалізації потенціалу корпоративного управління.
41. Визначення параметрів системи тактичного і стратегічного планування корпорації.
42. Система погодження та затвердження стратегічних і поточних планових документів.
43. Сутність та критерії формування системи тактичного і стратегічного моніторингу. Зв'язок результатів моніторингу з цілями та стратегією корпорації. Визначення цілей діяльності корпорацій.
44. Характеристика підходів та загальні закономірності встановлення корпоративних цілей.
45. Особливості визначення корпоративної місії та забезпечення її взаємозв'язку з місіями корпоративних формувань.

- 46.Управління корпоративними витратами. Сутність, класифікація та підходи до ідентифікації витрат.
- 47.Особливості формування корпоративних витрат. Планування витрат корпорації. Організування центрів відповідальності.
- 48.Мотивування працівників за оптимізацію витрат.
- 49.Контролювання та регулювання корпоративних витрат.
- 50.Резерви зниження корпоративних витрат. Форми фінансового забезпечення корпоративних витрат.
- 51.Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок).
- 52.Організаційна досконалість — основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). Класифікація видів змін.
- 53.Еволюція організації.
- 54.Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін в діяльності організації.
- 55.Еволюційні погляди на процеси змін в діяльності організацій.
56. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін.
57. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.
- 58.Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.
- 59.Індивідуальні та командні зміни
- 60.Навчання та зміни. Особа і зміни. Види компетентностей.
61. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін. Управління «своїми» та «чужими» змінами.

62. Опрацювання індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін.
63. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Теорії навчання.
64. Цикл втручання у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.
65. Рівні організаційних змін. Етапи організаційних змін.
66. Компоненти організаційних перетворень.
67. Об'єкти організаційних перетворень.
68. Характеристика управління проектами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість, здатність до змін.
69. Функції та процеси проектного менеджменту. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.
70. Модель управління проектами як поєднання основних функцій проектного менеджменту та інструментів їх реалізації.
71. Основні риси проекту. Види проектів, їх характеристика. Учасники проекту. Фази життєвого циклу проекту.
72. Обґрунтування проекту та аналіз можливих ризиків
73. Можливі стратегії поведінки компанії щодо ризиків: стратегія усунення ризиків, стратегія розподілу ризиків, стратегія зменшення ризиків, стратегія сприйняття ризиків. Дії компанії в межах кожної стратегії.
74. Формування програм реагування на ризик.
75. Планування проекту та його ресурсного забезпечення
76. Компоненти структуризації проекту. Методологія структуризації, її характеристика та значення.
77. Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика.

78. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури. Переваги робочої структури проекту.
79. Планування послідовності робіт. Методи календарного планування. Сітьові графіки: основна мета та завдання розробки.
80. Основні принципи побудови та відмінності стрілочастих графіків (АДМ) та графіків передування (РДМ). Види логічних зв'язків у сітьових графіках.
81. Побудова умовних діаграм. Система PERT.
82. Проблема якості продукції на сучасному етапі.
83. Взаємозв'язок якості товарів з успіхом та ефективністю розвитку національної економіки, конкурентоспроможністю продукції, національним престижем країни.
84. Керівництво ISO/IEC 2 «Загальні терміни та визначення в галузі стандартизації та суміжних видів діяльності» - основний документ зі стандартизації термінів щодо управління якістю. 3
85. Назначення основних категорій в теорії управління якістю згідно з ДСТУ ISO серії 9000-2007.
86. Системи управління якістю.
87. Сутність управління якістю товарів як виду діяльності, спрямованого на виконання вимог до їх якості.
88. Система номенклатури показників якості продукції. Понятійний ряд якості: характеристика, властивість, загальна якість.
89. Значення та сутність управління якістю товарів. Якість та розвиток науково-технічного й соціального прогресу.
90. Управління якістю на рівні підприємства. Сучасний підхід до управління якістю на виробництві.
91. Функції виробництва, спрямовані на покращення якості продукції залежно від характеру діяльності підприємства, організації, фірми.

92. Фактори, що формують та забезпечують якість.
93. Наукові основи управління якістю товарів від Демінга до загального управління якістю (TQM).
94. Міжнародний та вітчизняний досвід управління якістю.
95. Послідовність розвитку методів і підходів до управління якістю в світі: перевірка якості та випробування; контроль якості (QC); системи забезпечення якості (QA); управління якістю (QM); загальне управління якістю (TQM).
96. Характеристика етапів розвитку управління якістю та їх удосконалення.
97. Системний підхід до проблеми управління якістю продукції.
98. Моделі систем управління якістю: модель Фейгенбаума, модель Етінгера-Сітінга, модель Джурана. Теорії Маслоу та Мак-Грегора.
99. Механізм управління якістю продукції. Принципи та функції системи управління якістю продукції.
100. Комплексні системи управління якістю продукції. Порядок розроблення галузевих та територіальних систем управління якістю.
101. Базова концепція загального управління якістю. Основні елементи стратегії TQM. Умови успішного впровадження TQM.
102. Загальна характеристика стандартів ISO серії 9000, еволюція розвитку стандартів якості.
103. Структура базових стандартів ISO серії 9000. Організація робіт з впровадження стандартів ISO серії 9000 в Україні.
104. Забезпечення відповідності систем якості стандартам ISO серії 9000 як першочергова вимога при сертифікації.
105. Удосконалення систем управління якістю відповідно до рекомендацій ISO серії 9000.
106. Стандарти ISO серії 9000 і TQM.

### Список літератури

1. Горфинькель В.Я. Коммуникации и корпоративное управление: учеб. пособ. для студ. М. : Юнити – Дана, 2013.
2. Грайворонський М.В., Новіков О.М. Безпека інформаційно – комунікаційних систем: підруч. К. : Вид.група ВНУ-2014
3. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2012
4. Мошек Г. Є., Поканевич Ю. В., Соломко А. С. та ін. Менеджмент: навч. посіб. К. : Кондор, 2011
5. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Лецький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч.посіб. К. : Кондор, 2013
6. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті К. : Кондор, 2012
7. Баєва О.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К. : ВД Персонал, 2009
8. Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій: навч. посіб. К. : Знання, 2012
9. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: учеб. пособие. К. : МАУП, 2006
10. Киржнер Л.А., Киенко Л.П., Лепейко Т.И. та ін.. Менеджмент организации К. : КНТ, 2011
11. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підруч. К. : Кондор, 2009, 2013
12. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій: навч. посіб. Л. : Магнолія 2006, 2012
13. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. К. : Знання, 2010  
Батенко Л. П. Управління проектами / Батенко Л. П.,

- Загородніх О. А., Ліщинська В. В. — К.: Київ. нац. екон. ун-т, 2013. — 231 с.
14. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник / М.І. Шаповал. — 3-тє вид. випр. і доп. — К. : Знання, КОО, 2011. — 471 с.
  15. Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством. — М.: Инфра-М., 2012.
  16. Грин Майк. Управление изменениями : пер. с англ. / Майк Грин. - СПб. : ДК, 2013. — 360 с.
  17. Дункан, Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. (пер. с англ. В. П. Юденцова). — М.: Дело, 2012.
  18. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. — СПб.: ПИТЕР, 2011.
  19. Кныш М. И. Стратегическое управление корпорациями / М. И. Кныш, В. В. Пучков, Ю. П. Тютиков. — СПб.: КультИнформПресс. — 2012. —239 с.
  20. Клиффорд Ф. Грей. Управление проектами: практ. руководство / Ф. Грей Клиффорд, У. Ларсон Ёрик ; пер. с англ. — М.: Дело и сервис, 2013. — 528 с.
  21. Мильнер Б.З. Организационные формы и методы управления промышленными корпорациями. — М.: ВИНТИ, 2010.
  22. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Міненко М. А. Менеджмент: Підручник. — К.: Сузір'я, 2013 — 690 с.
  23. Новак В. О., Макаренко Л. Г., Луцький М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник. — К.: Кондор, 2011. — 462 с.
  24. Огвоздин В. Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: учеб. пособие. / В. Ю. Огвоздин. — М.: Дело и сервис, 2012. —160 с.
  25. Ру Д., Сулье Д. Управління: Пер. з франц. — К.: Основи, 2011.



26. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Скібіцька Л. І . Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності / Навчальний посібник. — К.: Кондор, 2011. — 912 с.
27. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. — М.: Экономика, 2011. — 576 с.
28. Храброва И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И. А. Храброва. — М.: АЛЬПИНА, 2010.
29. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г. В. Широкова. — СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2014.

## ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Навчально-тематичний план вивчення дисципліни “Просемінар з менеджменту бізнес адміністрування” .....	5
Програмний матеріал до вивчення дисципліни “ Просемінар з менеджменту бізнес адміністрування” .....	6
Вказівки до виконання контрольної роботи.....	18
Завдання до контрольних робіт.....	19
Контрольні питання.....	21

Список  
літератури.....28

рекомендованої

Відповідальний за випуск:

Редактор:

Комп'ютерне верстання :

Зам. №

Міжрегіональна академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП