

**ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМ. ГЕРОЇВ КРУТ  
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВИЩИЙ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**  
**щодо забезпечення самостійної роботи студентів**  
**з дисципліни**  
**«Тренінг з ділового адміністрування»**  
**(для магістрів)**

Чернігів - 2019

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом, економіки праці та публічного управління І.В. Чаплай (Жуковою)

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом, економіки праці та публічного управління (протокол № 1 від 29.08.19 р.).

*Схвалено Вченою радою Чернігівського інституту МАУП (протокол № 2 від 30 вересня 2019).*

**Чаплай (Жукова) І.В.** Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Тренінг з ділового адміністрування» (для магістрів). — Чернігів: ЧІ МАУП, 2019. – 34 с.

Навчально-методична розробка містить пояснювальну записку тематичний план вивчення дисципліни «Тренінг з ділового адміністрування», методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми, контрольні запитання, тематику рекомендованих контрольних робіт, теми рефератів, питання для самоконтролю, список рекомендованої літератури.

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів дисципліни «Тренінг з ділового адміністрування» розроблена для студентів, які навчаються за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» освітньої програми «Адміністративний менеджмент».

**Мета дисципліни** - 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** Основні завдання курсу:

- вивчення методології та теорії ділового адміністрування, засвоєння закономірностей стратегії бізнесу та становлення організаційної концепції підприємства, методів та процедур управління організацією;

- підготовка професійних 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;

- володіння мистецтвом управління бізнесом в умовах конкуренції, ризику;

- формування у студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;

- 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.

**знати:**

- теоретичні аспекти корпоративного управління в практичній діяльності;

- сутність змін та природу їх виникнення;

- основні елементи та принципи корпоративного контролю, механізм його здійснення в діяльності підприємств;
- особливості функціонування організацій в умовах безперервних змін;
- процес управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем.

**уміти:**

- застосовувати методи оцінювання економічної ефективності корпоративного управління;
- налагоджувати комунікації та партнерство для розвитку бізнесу;
- прогнозувати діяльність, розробку стратегічних планів та програм, управління складними бізнес-процесами.

Самостійна робота індивідуалізує навчання, підвищує якість засвоєння навчальної дисципліни.

**Міждисциплінарні зв'язки.** Попередньо вивчаються такі фундаментальні і професійно-орієнтовані дисципліни як «Правознавство», «Господарське право», «Цивільне право», «Основи менеджменту», «Корпоративне право», «Економіка підприємства». Після вивчення дисципліни «Бізнес право» студенти повинні мати необхідні теоретичні знання для вивчення таких професійно-орієнтованих дисциплін як «Корпоративне право», «Міжнародне бізнес- право».

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**

**ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ  
«Тренінг з ділового адміністрування»**

№ з/п	Назва змістовної теми
<b>Змістовий модуль I. Менеджмент організацій. Корпоративне управління</b>	
Тема 1.	Системна модель менеджменту організації.
Тема 2.	Організаційний механізм менеджменту організації
Тема 3.	Організаційний інжиніринг, організаційний дизайн та діагностика управління організацією

Тема 4.	Теоретичні основи корпоративного управління
Тема 5.	Тактичне та стратегічне управління корпораціями. Управління витратами та звітність
<b>Змістовий модуль II. Управління змінами, проектами, якістю</b>	
Тема 6.	Теоретичні основи управління змінами
Тема 7.	Роль керівництва в управлінні змінами у стратегічному розвитку організації
Тема 8.	Управління проектами в системі менеджменту організації
Тема 9.	Основні проблеми управління якістю
Тема 10.	Системи управління якістю. Система якості в стандартах ISO серії 9000

## **2. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**для самостійного вивчення кожної теми**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ I. Менеджмент організацій. Корпоративне управління.**

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

Загальне поняття та закономірності системи. Характеристика ознак системи. Організація як відкрита система. Характерні особливості: нестационарність, 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 та 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: [8, 9, 10, 12, 15, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 41, 44, 49, 51, 57]

### ***Контрольні питання і навчальні завдання***

1. Загальне поняття та закономірності системи.
2. Характеристика ознак системи.
3. Сутність організації, її ознаки, різновиди: за галузевою належністю, за розміром.
4. Особливості функціонального та системного бачення організації.
5. Характеристика основних підсистем організації.

### **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. Обмеження розвитку організації. Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації.

Література: [9, 10, 12, 15, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 41, 44, 49, 51, 57]

#### ***Контрольні питання і навчальні завдання***

1. Системні правила менеджменту.
2. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний.
3. Проектування складу структурних одиниць.
4. Визначення рівня централізації менеджменту.
5. Ефективність менеджменту підприємства: економічні та соціальні аспекти.

### **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. 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: [9, 10, 11, 17, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 31, 41, 50, 51, 57]

#### ***Контрольні питання і навчальні завдання***

1. Елементи організаційно-управлінського аналізу.
2. Інжиніринговий опис процесів в організації.
3. Методологія організаційного інжинірингу.
4. Умови інжинірингового підходу.

#### **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 корпоративному 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: [2, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 41, 44, 49]

### ***Контрольні питання і навчальні завдання***

1. Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління корпораціями в Україні.

2. Еволюція формування корпоративної форми організації бізнесу.
3. Види об'єднань: консорціум, картель, концерн, асоціація, франчайз, холдинг; їх основні цілі, принципи та сфери діяльності.
4. Основні характеристики інтеграційних процесів, типи та форми інтегрування.

### **Тема 5. Тактичне та стратегічне управління корпораціями.**

Управління витратами та звітність Особливості тактичного та стратегічного управління корпораціями. Тактичне та стратегічне управління як інструмент реалізації потенціалу корпоративного управління. Параметри системи тактичного та 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: [9, 10, 15, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 28, 32, 33, 34, 38, 41, 57]

### ***Контрольні питання і навчальні завдання***

1. Сутність та критерії формування системи тактичного і стратегічного моніторингу.
2. Зв'язок результатів моніторингу з цілями та стратегією корпорації.
3. Визначення цілей діяльності корпорацій.
4. Характеристика підходів та загальні закономірності встановлення корпоративних цілей.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ II. Управління змінами, проектами, якістю**

### **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 організацій. 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 результатів 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 характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін). Моделі змін (модель Льюїна, формула змін Бекхарда, модель узгодження Надлер-Тушмана, системна модель Сенге). Цикл змін за Коттером. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

Література: [9, 10, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 28, 35, 34, 38, 41, 52]

### ***Контрольні питання і навчальні завдання***

1. Організаційна досконалість — основа організаційних змін.
2. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
3. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
4. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.

5. Моделі та підходи до організаційних змін.

6. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.

## **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. Треступеневий 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. Стилї 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. Треступінчата 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: [9, 10, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 28, 32, 33, 35, 34, 38, 41, 47, 52, 56]

### ***Контрольні питання і навчальні завдання***

1. Нові правила інформаційного суспільства.
2. Ефективне лідерство.
3. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва.
4. Стили та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне.

## **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: [9, 10, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 36, 41, 53, 57]

### ***Контрольні питання і навчальні завдання***

1. Види проектів, їх характеристика. Учасники проекту. Фази життєвого циклу проекту.
2. Методологія структуризації, її характеристика та значення.
3. Підсистеми робочої структури: кінцеві результати, субпроекти, робочі модулі, робочі елементи; їх характеристика.
4. Основні ознаки робочого пакета як найнижчого рівня робочої структури.

### **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 якістю товарів на основі розвитку та впровадження 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: [9, 10, 14, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 28, 37, 43, 45, 46, 60]

### ***Контрольні питання і навчальні завдання***

1. Сутність управління якістю товарів як виду діяльності, спрямованого на виконання вимог до їх якості.
2. Система номенклатури показників якості продукції.
3. Понятійний ряд якості: характеристика, властивість, загальна якість.
4. Значення та сутність управління якістю товарів.

### **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 ЕтінгераСітінга, 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, причиннонаслідкова 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: [9, 10, 14, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 28, 37, 43, 45, 46, 60]

### ***Контрольні питання і навчальні завдання***

1. Принципи та функції системи управління якістю продукції.
2. Комплексні системи управління якістю продукції.
3. Порядок розроблення галузевих та територіальних систем управління якістю.
4. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України.

### **3. ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ**

Контрольна робота є формою самостійної роботи студента, метою якої є поглиблення та засвоєння знань з дисципліни «Тренінг з ділового спілкування».

Варіант контрольної роботи студент визначає за останньою цифрою номера своєї залікової книжки (див. таблицю).

Остання цифра номера залікової книжки студента	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Номер варіанту контрольної роботи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Структура і зміст теми контрольної роботи визначаються програмою курсу, що зумовлює таку послідовність роботи:

- вибір варіанту, що містить два теоретичних завдання;
- ознайомлення з рекомендованою літературою;
- написання та оформлення роботи.

При написанні роботи та її оформленні варто керуватися такими вимогами:

- обґрунтування вибраної теми;
- опрацювання відповідної літератури;
- наявність авторського розділу;
- наявність списку використаної літератури.

Контрольну роботи студент виконує у вигляді реферату. У теоретичних питаннях цитати та статистичні матеріали слід обов'язково супроводжувати посиланнями на джерела інформації, які мають бути відображені у списку використаної літератури. Посилання на інформаційні джерела необхідно подавати у тексті контрольної роботи у квадратних дужках, наприклад [17, с. 24], 17 – це порядковий номер джерела у списку літератури, а 24 – сторінка із вказаного джерела.

Контрольна робота має складатися із вступу (актуальність проблеми, мета, завдання), основної частини (визначення проблеми та послідовне її розкриття), висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи – до 25 машинописних сторінки формату А4 з 14 шрифтом та інтервалом 1,5, із полями (верхнє/нижнє – 2,5 см, лівє – 3 см, правє – 1,5 см.).

Слід мати на увазі, що головною вимогою до контрольної роботи є розкриття суті питань, а не кількість сторінок.

В кінці роботи студент ставить підпис та дату закінчення виконання контрольної роботи.

## **ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

### **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.

### **ТЕМИ РЕФЕРАТІВ**

1. Визначити загальне поняття та закономірності системи адміністрування.
2. Охарактеризувати ознаки системи менеджменту організацій.
3. Охарактеризувати особливості: нестационарність, 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. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту.
13. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний.
14. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.
15. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.

16. Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту.
17. Визначення рівня централізації менеджменту.
18. Ефективність менеджменту підприємства: економічні та соціальні аспекти.
19. Критерії та показники оцінки.
20. Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації.
21. Координаційні механізми дизайну.
22. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.
23. Діагностика управління підприємства як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем.
24. Показники діагностичного дослідження: економічні, фінансові, соціально-психологічні.
25. Самодіагностика як інструментарій підвищення якості управління підприємством.
26. Загальні проблеми консалтингу.
27. Досвід організації роботи консультативних фірм за кордоном.
28. Структура корпоративних органів управління.
29. Підпорядкованість органів управління корпорації.
30. Спостережна рада та причини її створення.
31. Порядок формування органів управління та їх кількісний склад. Порядок роботи органів управління.
32. Трудові відносини з посадовими особами органів управління корпорації.
33. Мотивування працівників за оптимізацію витрат.
34. Контролювання та регулювання корпоративних витрат.
35. Резерви зниження корпоративних витрат.
36. Форми фінансового забезпечення корпоративних витрат.

37. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін. Цикл втручань у процес змін. Модель Д. Колба. Таксономія Блума.

38. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.

39. Розроблення цілей з результатів роботи організації.

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

41. Моніторинг та аналіз змін.

42. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра).

43. Управління опором змінам.

44. Формування інноваційної організаційної культури.

45. Оцінювання економічної ефективності варіантів технологічного, організаційного, економіко-фінансового та інших видів розвитку підприємства з врахуванням опору змінам. Оцінювання рівня опору змінам.

46. Характеристика управління проектами: специфічність мети, визначена тривалість, неповторність, комплексність, централізм у керуванні, гнучкість, здатність до змін.

47. Функції та процеси проектного менеджменту.

48. Піраміда проектного менеджменту: механізми, інструменти, методи, засоби, функції.

49. Значення основних категорій в теорії управління якістю згідно з ДСТУ ISO серії 9000-2007.

50. Урахування вимог стандартів ISO серії 9000 у вітчизняних стандартах.

51. Гармонізація вітчизняних нормативних документів у сфері управління якістю з міжнародними.

52. Основні елементи стратегії TQM.

53. Умови успішного впровадження TQM.

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

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначити загальне поняття та закономірності системи адміністрування.
2. Охарактеризувати ознаки системи менеджменту організацій.
3. Охарактеризувати особливості: нестационарність, 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. Учасники процесу інжинірингу. Сфери інжинірингу.

25. Загальні правила інжинірингу: уніфікація різноманіття робіт, автономність прийняття рішень, процесний підхід, функціональна доцільність, підсумкова багатоваріантність, зменшення параметри «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.

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.

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, гуманістичнопсихологічний 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 втручань 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 стрілчастих графіків (АДМ) та графіків передування (РДМ). Види логічних зв'язків у сітьових графіках.
81. Проблема якості продукції на сучасному етапі.

## **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### *Основна*

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №30. – ст. 141.
2. Закон України «Про адміністративні послуги»: станом на 3 серпня 2016 р. - Х.: Право, 2016. - 28 с.
3. Закон України «Про доступ до публічної інформації»: із змінами № 319- VIII від 09.04.2015 //Відомості Верховної Ради України, 2015, № 25, ст. 192.
4. Закон України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» : від 16.11.92 N 2783-XII; із змінами від 18.05.2017 N 2051-VIII // Відомості Верховної Ради України, 2017, N 26, ст. 269
5. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»: із змінами N 675-VIII від 03.09.2015 // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2015. – № 45. – Ст.410.

6. Закон України «Про інформацію»: із змінами N 1774-VIII від 06.12.2016 // Відомості Верховної Ради. – 2017. – № 2. – Ст.25.
7. ДСТУ 4423-2005 «Інформація та документація. Керування документаційними процесами». Ч.І.: основні положення (ISO 15489-1 :2001, MOD). – К. : Держспоживстандарт України, 2007. – 28 с.
8. Адміністративна відповідальність: курс лекцій/ [За ред. О. В. Кузьменко]. - К.: Юрінком Інтер, 2016. - 568 с.
9. Адміністративна діяльність: навч. посіб. для підготовки до іспитів/ [Упоряд. І. В. Тетарчук, Т. Є. Дяків]. - К.: ЦУЛ, 2016. - 244 с.
10. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навч. посіб. - К.: Ліра-К, 2016. - 487 с.
11. Діагностика стану підприємств: теорія і практика : монографія/ [За заг ред. Воронкової А. Е.]. - 2-е вид., перероб. і доп. - Х.: Інжек, 2017. - 520 с.
12. Дяченко Т. О., Скібіцька Л. І. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства : посіб. - К. : Освіта України, 2016. - 248 с.
13. Етика ділового спілкування : навч. посіб./ [За ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук ]. - К. : ЦУЛ, 2017. - 344 с.
14. Капінос Г. І., Грабовська І. В. Управління якістю : навч. посіб. - К. : Кондор, 2016. - 278 с.
15. Козлов В. В. Корпоративная культура : учеб.-практич пособ./ Козлов В. В. - М.: Альфа-Пресс, 2016. - 304 с.
16. Корпоративна культура: Навч. посіб./ [Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. та ін.]. - Л.: Новий Світ-2016, 2018. - 342 с.
17. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. - К.: Кондор, 2017. - 217 с.
18. Кузьмичов А. І. Планування та управління проектами. Моделювання засобами MS Excel: практикум. - К. : Ліра-К, 2016. - 180 с.

19. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування: навч.-метод. посіб. - К.: Ліра-К, 2017. - 268 с.
20. Лепейко, Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посібник у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Х., 2017. – 79 с.
21. Ломачинська І. М., Якимюк Ю. П., Ломачинська Л. В. Документальноінформаційні комунікації в системі соціальних комунікацій : навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К. : ЦУЛ, 2017. - 336 с.
22. Маркіна І. А., Біловол Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2016. - 248 с.
23. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч./ [За ред. О. В. Баєвої, Н.І. Новальської], Ч. 1: Історія менеджменту. Теорія організацій. - К.: Персонал, 2016. - 336 с.
24. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч./ [За ред. О. В. Баєвої, Н.І. Новальської], Ч. 2: Менеджмент. - К.: Персонал, 2015. - 326 с.
25. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2015. - 560 с.
26. Новак В. О. Організаційна поведінка : підруч. / О.О. Новак, Т.Л. Мостенська, О.В. Ільєнко. - К. : Кондор, 2016. - 498 с.
27. Ноздріна Л. В., Яшук В. І., Полотай О. І. Управління проектами : підручник. - К.: ЦУЛ, 2017. - 432 с
28. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб./ [Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г. та ін.]. - К.: Ліра-К, 2016. - 256 с.
29. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій/ Г.В. Осовська. - К. : Кондор, 2018. - 218 с
30. Палеха Ю. І., Мурейко Н. В., Оксіюк О. Г. Документально-інформаційні комунікації : навч. посіб. - К. : Ліра-К, 2016. - 386 с.
31. Пріб К. А., Патица Н. І. Діагностика в системі управління: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2016. - 432 с.
32. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. - К. : Персонал, 2016. – 496 с.

33. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./ [За заг. ред. Бутка М. П.]. - К.: ЦУЛ, 2016. - 376 с.
34. Управління витратами: навч. посіб./ [Грещак М. Г., Гордієнко В. М., Коцюба О. С. та ін.]. - К.: КНЕУ, 2018. - 264 с.
35. Управління змінами: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Грищук, Н. В. Смолінська; Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. — 355 с.
36. Управління проектами : навч посіб./ [Збаразська Л.О., Рижигов В.С., Єрфорт І. Ю. та ін.]. - К. : ЦУЛ, 2016. - 168 с.
37. Управління якістю: навч. посіб./ [Ред. Захожай В. Б.]. - К. : Персонал, 2017. - 936 с.
38. Філіна Г.І. Управління витратами та цінами: навч. посіб./ Філіна Г.І. - К.: Персонал, 2017. - 240 с.
39. Шевчук С.В. Українське ділове мовлення: навч. посіб. - вид.9-те, випр. і доп. - К.: Алерта, 2018. - 302 с.
40. Шевчук С. В. Усне і писемне ділове спілкування (для державних службовців) : навч. посіб. - К. : Алерта, 2016. - 448 с.
41. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб./ [ Шморгун Л. Г. ]. - К.: Знання, 2016. – 452 с.
42. Щокін Р. Г., Ковальчук А. Ю., Костенко І. В. Адміністративна відповідальність: навч. посіб. - К.: Персонал, 2015. - 148 с.

***Додаткова:***

43. Андросюк Л.А. Управління якістю на основі збалансованої системи показників// Актуальні проблеми економіки, 2017.- №6. - С.67-71.
44. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень/ В.О. Аніщенко. // Актуальні проблеми економіки, 2017.- №3. - С.64-72.



45. Бугрім О.Ю. Оцінювання ефективності управління якістю продукції на промислових підприємствах/ О.Ю.Бугрім. //Держава та регіони, 2016.- №6. - С.195-200.

46. Буряк Р. І. Аналіз досвіду провідних країн світу у сфері управління якістю// Зовнішня торгівля: право та економіка.- К., 2016.- №6. - С.35-39.

47. Виноградський, М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб.для студ. екон. вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. - К. : Кондор, 2016. - 414 с.

48. Віткін Л., Лемешко Т. Методи управління проектами в державному управлінні// Стандартизація, сертифікація, якість, 2016.- №5. - С.52-56.

49. Гавкалова Н.Л. Організаційна та корпоративна культура: визначення та особливості // Інвестиції: практика та досвід, 2016.- №19. - С.4-6.

50. Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. - К. : Знання, 2016. - 503 с.

51. Захарчин Г. М., Юринець О. В. Основи підприємництва: культура, технологія, відповідальність : навч. посіб. - К. : Знання, 20117. - 254 с.

52. Зуб А.Т. Управління змінами : підручник і практикум. – К.-Одеса, 2012 – [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://stud.com.ua/41959/menedzhment/upravlinnya\\_zminami](http://stud.com.ua/41959/menedzhment/upravlinnya_zminami)

53. Клиффорд Ф. Грей. Управление проектами: практ. руководство / Ф. Грей Клиффорд, У. Ларсон Єрик ; пер. с англ. — М.: Дело и сервис, 2017. — 528 с.

54. Кудла Н. Є. Управління якістю в туризмі: підруч. - К.: ЦУЛ, 2015. - 328 с.

55. Лукашевич М. П., Шандор Ф. Ф. Соціологія масової комунікації : підруч. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : Знання, 2015. - 367 с.

56. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. - К. : Кондор, 2017. - 324 с

57. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Скібіцька Л. І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посібник. — К. : Кондор, 2017. — 912 с.

58. Тягунова Н. М., Спориш О. А. Підприємництво і бізнес-культура. Кредитно-модульний курс : навч. посіб. - К. : ЦУЛ, 2014. - 118 с.

59. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій: навч. посіб. - Л. : Магнолія 2016, 2017

60. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник / М.І. Шаповал. — 3-тє вид. випр. і доп. — К. : Знання, КОО, 2017. — 471 с.