

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Надія Буняк

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Луцьк

2024

УДК 005.7:658

Б 91

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 2 від 16.10.2024 р.).

Рецензент: Милько І.П. – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки

Буняк Н.М.

Б 91 Менеджмент організацій: методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2024. 68 с.

Анотація: навчально-методичне видання містить змістове наповнення освітнього компонента, вказівки до вивчення теоретичного матеріалу та завдання для самостійної роботи, тестові завдання для самоконтролю знань, питання для підсумкового контролю, рекомендовану літературу.

Рекомендовано здобувачам освіти 2го курсу спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій» та «Управління проектами»

УДК 005.7:658

© Буняк Н.М., 2024

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024

ВСТУП

Особливістю сучасного етапу розвитку суспільства є зміна визначальних чинників розвитку соціально-економічних систем та парадигм їхнього функціонування. В умовах швидкої трансформації інституційного середовища провадження діяльності, загострення конкурентної боротьби за ринки збуту ефективність функціонування будь-якої організації безпосередньо залежить від дієвості її системи менеджменту, а також рівня кваліфікації менеджерів усіх рівнів управління.

Мета вивчення освітнього компонента «Менеджмент організацій» – формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Основними *завданнями* освітнього компонента є: сприяти розумінню економічної сутності, характеристик і ролі організацій як об'єктів управління; сформувати у здобувачів вищої освіти вміння і навички управління організаційними процесами та організаційною поведінкою персоналу; ознайомити здобувачів вищої освіти з напрямками підвищення конкурентоспроможності організації та особистої ефективності менеджерів; сприяти формуванню управлінського мислення та отриманню практичних навичок щодо прийняття управлінських рішень з побудов та реформування системи, структури, дизайну організації.

До кінця навчання здобувачі освіти будуть уміти: критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах; ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення; проєктувати ефективні системи управління організаціями; планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах; вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом); планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Метою самостійної роботи є поглиблення теоретичних знань, які було отримано на лекційних заняттях, розвиток професійних компетентностей, що були сформовані на практичних заняттях.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані здобувачам освіти спеціальності 073 «Менеджмент»:

- підготовка до практичних занять, зокрема вивчення лекційного матеріалу та самостійне опрацювання окремих питань освітнього компонента;
- індивідуальна перевірка кожним здобувачем освіти особистих знань за питаннями для самоконтролю та виконанням завдань на встановлення відповідності;
- виконання індивідуального самостійного завдання;
- розв'язання тестових завдань;
- написання коротких есе з конкретних тем освітнього компонента.

ЗМІСТОВЕ НАПОВНЕННЯ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема 1. Системна модель менеджменту організації

Організація як складна система та об'єкт управління. Організація. Організація як система. Організація як стан. Організація як процес. Статичні закони функціонування та розвитку організації. Динамічні закони функціонування та розвитку організації.

Класифікація організацій: за критерієм формалізації, за формою власності, за формою результату, за типом завдань, що вирішуються, за принципами об'єднання людей, за характером діяльності. Ділові організації. Громадські організації. Асоціативні організації.

Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище організації. Чинники внутрішнього середовища організації. Зовнішнє середовище організації, його характеристики. Зовнішнє середовище прямого впливу. Зовнішнє середовище опосередкованого впливу.

Системна методологія в менеджменті. Системний підхід. Основне завдання використання системного підходу. Системний аналіз. Основні цілі організації при використанні системного підходу. Перевага системного підходу.

Тема 2. Організаційний розвиток

Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Зміни. Організаційний розвиток. Цілі організаційного розвитку. Характеристики організаційного розвитку. Систематизація видів організаційного розвитку.

Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій. Трьох-етапна модель К. Левіна. Модель життєвого циклу Л.Е. Грейнера. Підходи до управління змінами К. Тюрлі. Модель управління стратегічними змінами І. Ансоффа. Модель «біологічної корпорації» Ф. Гуїяра та Дж.Н. Келлі. Теорії «Е» і «О» організаційних змін М. Біра та Н. Норія. Модель життєвого циклу організації І. Адізеса.

Класифікація змін: залежно від форми змін, швидкості змін, локалізації змін, сил, що спонукають до змін, масштабів змін, пріоритетності змін, спланованості змін.

Управління процесами змін. Стратегія змін. Критерії вибору стратегії змін. Типи стратегій змін залежно від стану підприємства. Типи стратегій змін залежно від характеру змін. Типи стратегій залежно від методів проведення змін. Етапи процесу управління змінами.

Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації

«Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами. «Жорсткий» системний підхід до управління. «Жорсткі» елементи управління. Завдання «жорсткого» системного мислення. Основні інструменти

«жорсткого» системного підходу до управління. «М'який» системний підхід до управління. «М'які» елементи управління.

Комплексний механізм управління. Механізм. Механізм управління. Комплексний механізм управління. Економічний механізм. Мотиваційний механізм. Організаційний механізм. Правовий механізм.

Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління. Підприємство. Правова база створення та функціонування підприємства як юридичної особи. Господарське законодавство. Податкове законодавство. Інвестиційне законодавство. Митне законодавство. Валютне законодавство. Принципи функціонування підприємства. Процедура створення підприємства.

Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Система управління організацією. Організаційне проектування. Об'єкти організаційного проектування. Завдання організаційного проектування. Принципи організаційного проектування. Вимоги до організаційного проектування. Органіграма. Методи організаційного проектування.

Проектування ієрархії та складу структурних одиниць. Ієрархія. Основні елементи проектування ієрархії: поділ праці; ієрархія рівнів управління; характер зв'язків; розподіл прав і відповідальності; делегування повноважень; діапазон керованості; централізація і децентралізація управління.

Діапазон керованості та фактори, що його визначають. Норма керованості. Види відносин. Вузький масштаб керованості. Широкий масштаб керованості. Фактори, які впливають на діапазон керованості.

Централізація та децентралізація. Централізація. Мета централізації. Централізовані структури. Децентралізація. Переваги децентралізації. Принципи делегування повноважень.

Тема 4. Організаційний інжиніринг

Елементи організаційно-управлінського аналізу. Організаційно-управлінський аналіз. Основне призначення організаційно-управлінського аналізу. Технологія організаційно-управлінського аналізу. Джерела інформації для проведення організаційно-управлінського аналізу. Результат організаційно-управлінського аналізу.

Інжиніринговий опис процесів в організації. Інжиніринг. Інжиніринг процесу. Процес. Власник процесу. Входи процесу. Виходи процесу. Виконавець процесу. Модель. Інжиніринговий опис бізнес-процесів організації. Бізнес-процес. Основні бізнес-процеси. Супутні бізнес-процеси. Допоміжні бізнес-процеси. Забезпечуючі бізнес-процеси. Бізнес-процеси управління. Бізнес-процеси розвитку. Інжиніринг.

Методологія організаційного інжинірингу. Організаційний інжиніринг. Інжиніринг бізнесу. Інструменти інжинірингу. Інформаційне забезпечення організаційного інжинірингу. Інформаційне забезпечення організаційного інжинірингу.

Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу. Умови, що характеризують ефективність застосування інжинірингового підходу в організаціях. Комітет інжинірингу. Команди інжинірингу. Правила інжинірингу.

Тема 5. Організаційний дизайн

Сутність організаційного дизайну та його параметри. Організаційний дизайн. Основне завдання організаційного дизайну. Параметри організаційного дизайну. Система принципів формування організаційних структур управління. «Структура 5» Г. Мінцберга. Координаційні механізми.

Рівні та етапи організаційних змін. Зміни. Перебудова організації. Радикальні зміни. Помірні перетворення. Звичайні зміни. Незмінне функціонування організації. Процес успішного управління організаційними змінами.

Об'єкти та компоненти організаційних перетворень. Зовнішні чинники змін. Внутрішні чинники змін. Об'єкти організаційних перетворень. Зміна організаційної структури. Зміна технології та виробництва. Зміни у персоналі. Методи здійснення перетворень. Система управління змінами.

Моделі розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства. Потенціал підприємства. Зовнішній потенціал організації. Внутрішній потенціал організації. Конкурентний потенціал підприємства. Внутрішній конкурентний потенціал підприємства: організаційний, фінансово-економічний, виробничий, маркетинговий, кадровий, інноваційний, соціальний, інформаційний. Процес розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу. Розвиток внутрішнього потенціалу підприємства.

Тема 6. Управлінські моделі

Моделі організацій як об'єктів управління. Модель організації. Модель механістичної конструкції організації. Модель організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці. Модель організації як складної відкритої ієрархічної системи. Модель організації, що реалізує концепцію зацікавлених груп. Неокласична модель. Інституціональна модель. Еволюційна модель. Підприємницька модель.

Поведінкові та адміністративні моделі організації. Поведінкова модель організації. Адміністративна модель організації. Файолівська модель організаційної взаємодії. Модель управління організацією на основі теорії статистичного управління процесами. Модель організації «алмаз» Г. Лівітта.

Управлінські технології. Технології цільового управління: ініціативно-цільова, програмно-цільова та регламентна технології. Технології процесного управління: управління за результатами, технологія «управління на базі потреб і інтересів», управління на базі активізації діяльності персоналу, технологія «управління у виняткових випадках», управління шляхом постійних перевірок і вказівок, технологія «управління на базі штучного інтелекту».

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Тема 7. Особливості управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності

Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності. Види підприємств визначені в Господарському кодексі України. Підприємства,

засновані на приватній власності. Підприємства, засновані на колективній власності. Підприємства, засновані на загальнодержавній власності. Підприємства, засновані на комунальній власності. Види підприємств залежно від організаційно-правової форми господарювання. Форми об'єднань підприємств в Україні. Норми підприємництва.

Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань. Акціонерне товариство. Товариство з обмеженою відповідальністю. Товариство з додатковою відповідальністю. Повне товариство. Командитне товариство. Процедура створення господарських товариств. Спільні підприємства. Малі підприємства.

Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління. Врахування галузевої специфіки функціонування підприємств. Специфічні ринкові механізми. Підходи до управління.

Тема 8. Керівництво в організації

Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Менеджер. Керівництво в організації. Здатність керувати. Чинники та вимоги, що впливають на здатність керувати. Завдання менеджера. Основне завдання менеджерів. Функції менеджерів. Методи менеджера. Менеджери різних рівнів управління. Якості, якими повинен володіти менеджер.

Керівництво спільною діяльністю. Спільна діяльність. Лідерство. Команда. Типи команд: робочі команди, команди підвищеної ефективності, інтегровані команди. Підходи до формування команди. Способи керуючого впливу на команди. Фактори, що впливають на ефективність діяльності груп. Організувати роботу команди.

Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Розпорядча діяльність менеджера. Розпорядчий вплив. Принципи розпорядчої діяльності менеджера. Види розпоряджень. Наказ. Розпорядження. Доручення. Комунікативна компетентність. Комунікативні стилі керівників. Напрями удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності.

Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Контроль. Управлінський службовий контроль. Управління виконанням службових обов'язків. Оцінювання персоналу. Об'єкт оцінювання посадових обов'язків. Процес оцінювання персоналу. Принципи, які лежать в основі оцінки персоналу підприємства. Вимоги до проведення процедури оцінювання. Сфери оцінювання праці.

Управління дисципліною. Дисципліна. Дисципліна в організації. Виробнича дисципліна. Трудова дисципліна. Види трудової дисципліни. Статистичний аспект дисципліни. Динамічний аспект дисципліни. Дисциплінарні відносини. Принципи управління дисципліною. Дисциплінарні заходи.

Тема 9. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організації

Управлінська інформація. Інформація. Управлінська інформація. Джерела, які об'єктивно породжують управлінську інформацію. Система управлінської інформації на підприємстві. Сприйняття та оцінка інформації.

Технологія інформаційної діяльності. Аналітичні методи отримання

інформації: структурно-морфологічний метод, метод публікаційної активності, метод нагромадження первинної інформації, метод показників, метод термінологічного і лексичного аналізу. Основні вимоги до організації інформаційної системи. Інформаційне забезпечення організації. Інформаційні технології в організації. Компоненти використання інформаційних технологій.

Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. Важливість інформаційних технологій в управлінні підприємством. Види інформаційно-управлінських технологій. Принципи систематизації інформаційних потоків. Проблеми впровадження інформаційних технологій у практику вітчизняних підприємств. Заінтересовані групи, від яких залежить якість прийняття рішень у сфері ІТ.

Інформаційний менеджмент організацій. Інформаційний менеджмент. Умови виникнення та практичного застосування інформаційного менеджменту. Завдання інформаційного менеджменту. Критерії ефективності організації інформаційного менеджменту.

Тема 10. Стратегічний менеджмент організації

Роль та місце стратегічного менеджменту в організації. Стратегічний менеджмент. Об'єкт стратегічного менеджменту. Переваги стратегічного підходу до управління. Етапи процесу стратегічного менеджменту.

Об'єкти стратегічного управління. Корпоративний рівень стратегічного управління. Діловий рівень стратегічного управління. Функціональний рівень стратегічного управління. Організація як об'єкт стратегічного аналізу. Стратегічний господарський підрозділ. Функціональна сфера організації. Стратегічні рішення. Система стратегічного управління.

Стратегії організації. Види стратегій організацій залежно від ієрархії в системі управління, функціонального критерію, стадії життєвого циклу, конкурентної позиції на ринку, рівня глобалізації бізнесу, характеру поведінки на ринку.

Тема 11. Управління ризикозахищеністю організації

Сутність ризику і невизначеності. Ризик. Функції ризику. Невизначеність. Форми прояву невизначеності. Фактори, які обумовлюють ризик та невизначеність в діяльності організації.

Класифікація ризиків суб'єкта господарювання. Види ризиків залежно від видів діяльності організації, можливого результату, сфери походження, причини виникнення, обґрунтованості прийняття, відповідності допустимим межам, можливості прогнозування, ступеня впливу на діяльність суб'єкта господарювання.

Методи аналізу ризику. Аналіз ризику. Етапи процесу аналізу ризику. Якісний аналіз ризику. Кількісний аналіз ризику. Методи кількісного аналізу ризику: статистичний, рейтинговий, аналогій, «дерево рішень», аналітичний.

Ризик-менеджмент організацій. Ризик-менеджмент. Принципи управління ризиком. Форми управління факторами ризику. Механізм управління ризиками. Методи управління ризиками: розподіл ризику, диверсифікація, лімітування, хеджування, страхування.

Тема 12. Управління результативністю менеджменту організації

Теоретичні основи ефективності розвитку організації. Критерії оцінки ефективності діяльності організації: економічність, якість, прибутковість, продуктивність, умови роботи, впровадження нововведень. Основні напрями оцінки ефективності діяльності організації: цілі, стратегія, політика і цінності; фінанси; виробництво; споживчий результат і екологія.

Оцінка ефективності управління. Ефект. Ефективність. Критерій оцінки управлінської праці. Підходи до визначення ефективності управління. Показники, що використовуються для оцінки ефективності управління.

Методи та інструменти інтенсифікації виробництва та розвитку організації. Інтенсифікація. Фактори інтенсифікації. Форми інтенсифікації виробництва. Методи інтенсифікації розвитку організації: методи та інструменти інтенсифікації менеджменту, методи та інструменти інтенсифікації маркетингу, організаційні методи та інструменти інтенсифікації розвитку, фінансові методи та інструменти інтенсифікації розвитку. Система збалансованих показників. Система показників відповідальності. Модель доданої економічної вартості. Метод управління витратами.

Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації. Цільова концепція управління ефективністю. Системна концепція управління ефективністю. Концепція управління ефективністю на основі досягнення «балансу інтересів». Функціональна концепція управління ефективністю. Композиційна концепція управління ефективністю.

Тема 13. Діагностика управління організацією

Характеристика діагностики як процесу та її основні параметри. Діагноз. Діагностика. Об'єкт діагностики. Ціль діагностики. Задачі діагностики. Типи діагнозу: діагноз, що встановлює відхилення від норми чи патологію, діагноз, що дозволяє визначити належність досліджуваного об'єкта до конкретного класу, чи групи сукупності, діагноз, що дозволяє оцінити вибраний об'єкт як унікальне сполучення ознак. Діагностика в управлінні.

Види діагностики. Діагностика проблеми. Управлінська діагностика. Економічна діагностика. Оперативна діагностика. Стратегічна діагностика. Бізнес-діагностика.

Етапи та методи діагностики. Встановлення приналежності об'єкта до визначеного класу чи групи об'єктів. Виявлення відмінностей об'єкта, що діагностується від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими. Методи діагностики: аналітичні, експертні, лінійного і динамічного програмування, на основі моделей. Результати діагностики.

Діагностика якості менеджменту організації. Якість управління. Оцінка якості менеджменту. Основні характеристики якісної системи управління. Діагностика якості системи менеджменту в організації. Основна мета діагностики. Завдання діагностики.

ВКАЗІВКИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Змістовний модуль 1. Загальні засади менеджменту організацій

Тема 1. Системна модель менеджменту організацій

1. Організація як складна система та об'єкт управління
2. Класифікація організацій
3. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища
4. Системна методологія в менеджменті

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно розглянути сутність організації як складної системи та об'єкту управління, вивчити різні підходи до класифікацій організацій та їхні види, визначити та охарактеризувати основні внутрішні елементи організації та фактори її зовнішнього середовища, а також встановити взаємозв'язок та взаємозалежність між ними, дослідити особливості системної методології й обґрунтувати її доцільність використання в менеджменті.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись до проведення дискусії на практичному занятті на тему «Сучасна організація – це...»
5. Підготувати есе на тему «Сучасна концепція менеджменту організацій».
6. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
7. Проаналізувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Моделі організації як відкритої динамічної системи

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Опишіть ключові властивості та характеристики організацій як відкритих систем.
2. Дайте характеристику організації як стану та процесу.
3. Розкрийте зміст динамічних та статичних законів функціонування та розвитку організацій.
4. Розгляньте основні підходи до класифікацій організацій. Опишіть їхні види.
5. Дайте загальну характеристику факторам зовнішнього середовища організації.
6. Назвіть основні чинники внутрішнього середовища підприємства.

7. Охарактеризуйте модель внутрішнього середовища організації.
8. Опишіть взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та зовнішнього середовища.
9. Охарактеризуйте особливості системного підходу до менеджменту.
10. Визначте основні принципи системного підходу до управління.

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Організація	а) конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані
2. Структура організації	б) сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх (відносно підприємства) умов і чинників, що діють у глобальному оточенні
3. Персонал	в) внутрішні змінні організації, основні характеристики її внутрішнього устрою
4. Технологія	г) запропонована робота, що повинна бути виконана певним чином і у встановлені терміни
5. Системний підхід	д) комплекс спеціальних процедур, заходів, які забезпечують реалізацію системного підходу при вивченні конкретних ситуацій
6. Системний аналіз	е) соціальне утворення з визначеними границями, яке свідомо координується і функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної мети
7. Внутрішнє середовище організації	є) найцінніша складова частина в менеджменті організації, адже завдяки кваліфікованим особистостям досягаються поставлені цілі
8. Ціль	ж) спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги)
9. Зовнішнє середовище організації	з) напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними
10. Завдання	и) кількість та склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі

Методичні рекомендації до проведення аналізу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Послідовний аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства передбачає реалізацію наступних кроків.

1. *Аналіз макросередовища функціонування підприємства* доцільно проводити за допомогою TEMPLES-аналізу, що передбачає оцінювання сукупності таких факторів, як технологія, економіка, ринки, політика, законодавство, екологія, суспільство (демографія).

Оцінюючи фактори макросередовища, необхідно, насамперед, дослідити такі

основні показники, які наведені в табл.

Таблиця

Оцінка макросередовища діяльності підприємства

Фактори макросередовища	Коефіцієнт, що враховує важливість впливу фактору	Значення впливу кожного фактору на діяльність підприємства	Оцінка впливу фактору
Економічні			
Політичні			
Правові			
Ринкові			
Технологічні			
Міжнародні			
Соціальні			
Екологічні			

Значення впливу кожного чинника макросередовища на діяльність підприємства визначається за шкалою Ф. Хедоурі, причому розрізняють такі інтервали: великої загрози для здійснення успішної діяльності підприємства – [-50;-5], нейтральний вплив – [-5; 5], позитивний вплив – [5; 50].

Вибір значення впливу кожного чинника на діяльність підприємства повинен бути обґрунтований.

На основі отриманого результату оцінювання впливу кожного чинника (графа 4), значення якого визначають множення величин двох попередніх граф (графа 2 × графа 3), робляться відповідні висновки щодо впливу його на діяльність підприємства (табл.).

Таблиця

Загрози та можливості макросередовища підприємства

Фактори середовища	Характер впливу	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 5% на місяць із можливостями стабілізації	«-» знецінення грошових ресурсів	Індексація платежів у договорах у разі їхнього продовження
	«+» можливість «гри» на курсах валют	Розробка стратегії поведінки на валютній біржі
Виникнення нової технології виробництва («технологічний прорив»)	«-» «моральне» старіння діючих технологій	Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології; створення спільного підприємства

2. Аналіз факторів мікросередовища функціонування підприємства необхідно проводити за наступними напрямками: аналіз споживачів, посередників, конкурентів, постачальників.

Аналіз споживачів. Споживачі досліджуються за допомогою різного роду інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики (наприклад, тип діяльності, структура покупок, використання товарів, очікування, ризик, можливі конфлікти та претензії тощо).

При проведенні аналізу споживачів (покупців) необхідно ідентифікувати сегменти ринку та визначити цільові сегменти для підприємства.

Аналіз конкурентів є однією із складових аналізу мікросередовища функціонування підприємства. Основну інформацію про конкурентів доцільно

представити в табличній формі (табл.).

Таблиця

Загальна характеристика конкурентів підприємства

Назва підприємства-конкурента	Місце розташування конкурента	Вид продукції (послуг), що виступає об'єктом конкуренції	Сильні сторони підприємства конкурента	Слабкі сторони підприємства конкурента

Оцінювання позиції підприємства на ринку стосовно його основних конкурентів можна здійснити, використавши форму, подану в табл.

Склад факторів повинен бути відкоригований відповідно до специфіки економічної діяльності, до складу якої відносяться підприємства.

Таблиця

Визначення слабких і сильних сторін підприємства та його найголовніших конкурентів

Чинники	Значущість фактора	Оцінка діяльності, балів					
		Базове підприємство		Конкурент А		Конкурент Б	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
Конкурентоздатність основних товарів							
Товарний асортимент							
Цінова політика підприємства							
Репутація підприємства							
Розміщення постачальників							
Маркетингові комунікації							
Збутова політика							
Сервісне обслуговування							
Пакування							
Сума	-						

Значущість факторів оцінюється за 10-бальною системою та може бути змінена відповідно до рівня їх впливу на конкурентоздатність підприємства. Діяльність підприємства та його найближчих конкурентів оцінюється в балах:

- 3 – дуже добре;
- 2 – добре;
- 1 – задовільно;
- 0 – незадовільно.

Для товарів промислового призначення ці фактори можуть бути замінені на інші, що є актуальними саме для цього підприємства («передпродажний сервіс», «культура обслуговування» тощо).

Аналіз посередників передбачає вибір на основі об'єктивних даних посередника, який зможе надати підприємству найбільш ефективну комерційну підтримку. Результати визначення цінності посередника зводимо в табл.

Таблиця

Оцінка діяльності посередників підприємства

Критерії вибору посередника	Значущість фактора	Загальна оцінка посередників					
		Посередник 1		Посередник 2		Посередник 3	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
1. Широта асортименту							
2. Глибина асортименту							
3. Вартість товарів							
4. Розмір знижок							
5. Умови оплати							
6. Система стимулювання збуту							
7. Кваліфікація торговельного персоналу							
8. Охоплення ринку посередником							
Цінність посередника	100						

Аналіз постачальників матеріально-технічних ресурсів необхідно здійснювати по кожному виду ресурсів (табл.).

Таблиця

Загальна характеристика постачальників підприємства

Назва постачальника	Вид сировини, що постачається	Місце розташування постачальника	Критерії вибору постачальника

Результати аналізу мікросередовища необхідно подати у вигляді таблиці можливості та загрози безпосереднього середовища для об'єкта дослідження із зазначенням рекомендацій щодо їх використання чи подолання (табл.)

Таблиця

Перелік можливостей і загроз мікросередовища підприємства

Фактори мікросередовища	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу)	
-	
-	
2. Загрози (фактори несприятливого впливу)	
-	
-	

3. *Аналіз чинників внутрішнього середовища* підприємства пропонується проводити за такими напрямками:

- кадри, їх потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління та маркетингу;
- стан основної діяльності (виробництво, організаційні характеристики, наукові дослідження та розробки тощо);
- фінансовий стан;

- організаційна культура.

Результати проведеного дослідження доцільно оформити у вигляді табл. для об'єкта дослідження із зазначенням рекомендацій щодо їх посилення чи нейтралізації.

Таблиця

Профіль діяльності підприємства

№ з/п	Показник	Кількість балів
1	Ступінь досягнення цілей	
2	Рівень ризику	
3	Ступінь доцільності організаційної культури	
4	Рівень комунікаційних зв'язків на підприємстві	
5	Стиль управління	
6	Рівень прибутку	
7	Частка ринку	
8	Система контролю якості товару	
9	Широта асортименту	
10	Гнучкість цінової політики	
11	Доцільність договірної політики	
12	Система організації збуту	
13	Рівень сервісу	
14	Система стимулювання покупців	
15	Ступінь маркетингової активності	
16	Дослідження та розробки (НДДКР)	
17	Стан матеріально-технічної бази	
18	Кваліфікаційний склад кадрів	
19	Оцінка руху кадрів	
20	Ступінь вмотивованості кадрів	
21	Фінансові можливості підприємства	
22	Організаційна культура	
Рейтингова оцінка підприємства		

Рекомендована література [1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 23].

Тема 2. Організаційний розвиток

1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації
2. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій
3. Класифікація змін
4. Управління процесами змін

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно з'ясувати сутність змін як об'єктивного процесу розвитку організації, дати характеристику організаційного розвитку, розглянути основні його види за різними кваліфікаційними ознаками. Важливо проаналізувати основні еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій, зокрема трьох-етапну модель К. Левіна, модель життєвого циклу

Л.Е. Грейнера, підходи до управління змінами К. Тюрлі, модель управління стратегічними змінами І. Ансоффа, модель «біологічної корпорації» Ф. Гуіяра та Дж.Н. Келлі, теорії «Е» і «О» організаційних змін М. Біра та Н. Норія, модель життєвого циклу організації І. Адізеса. Слід розглянути класифікацію змін: залежно від форми змін, швидкості змін, локалізації змін, сил, що спонукають до змін, масштабів змін, пріоритетності змін, спланованості змін. Доцільно розкрити особливості управління процесами змін, з'ясувати сутність стратегії змін, вивчити основні її види, а також послідовність етапів процесу управління змінами в організації.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на тему «Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Визначити та проаналізувати стадію організаційного розвитку конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем) за допомогою однієї з моделей наведених у теоретичному лекційному матеріалі.

Питання для самостійного опрацювання

1. Значення змін в діяльності організації

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Дайте характеристику організаційному розвитку підприємства та проаналізуйте його цілі.
2. Розгляньте види організаційного розвитку за різними класифікаційними підходами та проаналізуйте їх.
3. Визначте сутність змін в організації та розгляньте їх з позицій різних підходів.
4. Визначте основні концептуальні положення моделей змін К. Левіна, Л. Грейнера.
5. Дайте характеристику основним підходам до побудови моделей управління змінами К. Тюрлі.
6. У чому полягають особливості моделей змін, розроблені І. Ансофом, Ф. Гуіяром, М. Біром?
7. Назвіть основні аспекти характеристики змін в організації.
8. Розкрийте сутність основних критеріїв і чинників вибору стратегії змін організації.
9. Охарактеризуйте стратегії проведення змін в організації виокремленими за різними ознаками.
10. Опишіть основні етапи процесу управління впровадженням змін в організації.

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Розвиток організації	а) стратегія, що характеризується здатністю організації до постійного удосконалення своїх можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективного використання наявних ресурсів, розширення та якісного удосконалення портфеля діяльності
2. Зміна	б) підвищення ефективності функціонування організації
3. Життєвий цикл організації	в) зміни, які характеризують часткове реагування на події в процесі їх здійснення
4. Мета організаційного розвитку	г) переміщення по циклічній траєкторії, що розуміється як можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його здійснення
5. Планові (стратегічні) зміни	д) сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися
6. Ситуаційні (динамічні) зміни	е) стратегія, що використовується в умовах передбачуваного спаду виробництва, або у випадках, коли розпочинається раптове падіння обсягу продажу та прибутку
7. Ротаційність	є) сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації організації в різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру)
8. Стратегія стійкого розвитку	ж) стратегія, застосування якої передбачає залучення технічних експертів для вивчення конкретної проблеми змін
9. Аналітична стратегія	з) поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій
10. Стратегія оптимізації	и) зміни, які попередньо розробляють і впроваджують з конкретними цілями, у певному порядку і у встановлений час

Методичні рекомендації до визначення та аналізу стадії організаційного розвитку підприємства

Послідовне визначення та аналізу стадії організаційного розвитку підприємства наступних кроків.

1. Вибір моделі організаційного розвитку.

2. На основі аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за останні 5 років визначення стадії його організаційного розвитку.

3. Обґрунтування основних критеріїв, які характеризують стадію організаційного розвитку підприємства.

Рекомендована література [1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 23].

Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації

1. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами
2. Комплексний механізм управління
3. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління
4. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур
5. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць
6. Діапазон керованості та фактори, що його визначають
7. Централізація та децентралізація

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно дослідити особливості «жорсткого» та «м'якого» системних підходів до управління організаційними процесами, а також розглянути «жорсткі» та «м'які» елементи управління. Слід дати загальну характеристику комплексному механізму управління, зокрема його складовим, економічному, мотиваційному, організаційному та правовому механізмам. Доцільно вивчити нормативно-правова регламентацію, підстави та порядок організації управління. Важливо ознайомитись з методологією проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Варто проаналізувати особливості проектування ієрархії та складу структурних одиниць в організації. Потрібно розглянути діапазон керованості, а також фактори, що його визначають, охарактеризувати допустимий рівень централізації та децентралізації в організації.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на теми «Концепція проектування роботи в сучасних організаціях», «Фактори, що впливають на процес проектування та вдосконалення системи управління сучасними організаціями».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати організаційний механізм менеджменту конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Системні правила менеджменту.
2. Етапи проектування структури організації.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Дайте характеристику «жорстким» та «м'яким» інструментам управління.
2. Розкрийте сутність комплексного механізму управління та охарактеризуйте його складові елементи.
3. Охарактеризуйте основні етапи процесу створення підприємства.
4. Розкрийте сутність методології проектування системи менеджменту.
5. Проаналізуйте принципи організаційного проектування.
6. Дайте характеристику методів організаційного проектування та обґрунтуйте доцільність їх використання.
7. Опишіть особливості плоскої та вертикальної структур управління.
8. Визначте особливості процесу делегування, а також які види діяльності не можна делегувати.
9. Обґрунтуйте перелік чинників, які впливають на діапазон керованості в організації.
10. Визначте та проаналізуйте переваги й недоліки централізації і децентралізації в управлінні.

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Механізм	а) кількість працівників, безпосередньо підлеглих одному керівнику відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи
2. Механізм управління	б) сукупність взаємопов'язаних елементів, з яких основними є система цілей і показників, модель бізнес-процесів і організаційна структура управління
3. Система управління організацією	в) науковий метод, що використовує структуру задачі і дозволяє замінити рішення однієї великої задачі рішенням серії менших завдань, нехай і взаємопов'язаних, але більш простих
4. Організаційна структура	г) порядок підлеглих нижчих ланок вищим, організація їх у структуру типу дерево; принцип управління у централізованих структурах
5. Організаційне проектування	д) послідовність станів, процесів, що визначають собою певне явище, дію
6. Ієрархія	е) графічна інтерпретація процесу виконання управлінських функцій, їх етапів та робіт, що входять до них, які описують розподіл організаційних процедур розробки і ухвалення рішення між підрозділами, їх внутрішніми структурними елементами і окремими працівниками
7. Декомпозиція	є) концентрація прав прийняття рішення та зосередження повноважень на верхньому рівні управління
8. Централізація	ж) процес розробки і впровадження структури та процесів організації
9. Діапазон контролю (норма керованості)	з) упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між

	структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень
10. Органіграма	и) складова частина системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління

Методичні рекомендації до проведення аналізу організаційного механізму менеджменту підприємства

Послідовне проведення аналізу організаційного механізму менеджменту підприємства передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Розгляд основних регламентуючих документів підприємства (статут, штатний розпис, накази про розподіл функціональних обов'язків, положення про функціональні відділи та служби, посадові інструкції виконавців), ознайомлення з протоколами загальних зборів трудового колективу і нарад працівників апарату управління.

2. Аналіз організації управління, зокрема визначення рівнів його ієрархії, формальних вертикальних та горизонтальних комунікацій, виду організаційної структури, її переваг та недоліків.

3. Побудова блок-схеми апарату управління із зазначенням взаємозв'язків між його складовими.

4. Аналіз розподілу функціональних обов'язків і відповідності фактично виконуваних видів управлінської роботи регламентам, побудова матриці функцій (табл.).

Таблиця

Матриця розподілу функцій в апараті управління підприємства

Функції управління	Відділ			
	комерційний	бухгалтерія	кадрів	...
Планування				
Організування				
Мотивування				
Контролювання				
Регулювання				

На основі аналізу матриці функцій необхідно визначити, чи всі види робіт розподілено між відділами, чи немає дублювання їх діяльності, а також розрахувати за кожним підрозділом коефіцієнт повноти охоплення функцій

$$K_{n.o.} = V_{в.ф.} / V_a \quad (3.1)$$

де $V_{в.ф.}$ – обсяг виконаних функцій;

V_a – обсяг усіх функцій

Для оцінювання доцільності функціональних підрозділів доцільно використати методику наведену в табл.

Оцінювання доцільності організаційної структури управління підприємством

Найменування функціонального підрозділу	Чисельність працівників	Підпорядкованість підрозділу	Результативність діяльності підрозділу	Оцінювання доцільності підрозділу			
				За назвою	За чисельністю	За підпорядкованістю	За результативністю

При заповненні таблиці слід пам'ятати, що в графі «Підпорядкованість підрозділу» вказують керівника, який відповідає за роботу відділу або служби, у графі «Результативність діяльності підрозділу» наводять показники, досягнення яких є сферою відповідальності підрозділу, відповідальність підрозділу за назвою, чисельністю співробітників, за результативністю діяльності і за підпорядкованістю запропонованим вимогам позначають знаком «+», а не відповідність – «-».

На основі аналізу даних табл. визначити сферу необхідних інновацій в організаційному механізмі менеджменту підприємства.

Рекомендована література [1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23].

Тема. Організаційний інжиніринг

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

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно розглянути елементи організаційно-управлінського аналізу, технологію його проведення, а також основні результати. Варто дослідити особливості інжинірингового опису процесів в організації, проаналізувати бізнес-процеси, які найчастіше зустрічаються в організації. Слід вивчити методологію організаційного інжинірингу. Важливо проаналізувати умови застосування інжинірингового підходу, учасників процесу інжинірингу та визначити основні правила його проведення.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на тему «Формування та розвитку інжинірингової діяльності сучасних організацій».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати бізнес-процеси конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Сфери інжинірингу

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Розкрийте сутність та основне призначення організаційно-управлінського аналізу.
2. Проаналізуйте технологію організаційно-управлінського аналізу.
3. Визначте сутність поняття «інжиніринг процесу».
4. Дайте характеристику основним елементам, які лежать в основі інжинірингового опису процесів в організації.
5. Проаналізуйте основні види бізнес-процесів, які зустрічаються в організації.
6. Розкрийте сутність методології організаційного інжинірингу.
7. Проаналізуйте умови, що характеризують ефективність застосування інжинірингового підходу в організаціях.
8. Назвіть практичні умови реалізації інжинірингового підходу в управлінні організацією.
9. Розкрийте особливості створення та функціонування комітету інжинірингу та команди інжинірингу.
10. Назвіть загальні правила інжинірингу.

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Виходи процесу	а) посадова особа, яка несе відповідальність за отримання результату процесу і володіє повноваженнями для розпорядження ресурсами, необхідними для виконання процесу
2. Основні бізнес-процеси	б) структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності— від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес
3. Супутні бізнес-процеси	в) підрозділ або співробітник, відповідальний за виконання роботи процесу
4. Допоміжні бізнес-процеси	г) послідовність дій (робіт), спрямована на отримання заданого результату, цінного для організації
5. Інжиніринг бізнес-процесів	д) процеси, що орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, вони є цільовими об'єктами створення організації і забезпечують отримання прибутку
6. Процес	е) форма подання діяльності підприємства у вигляді алгоритмічних схем, мета яких надати інструментарій для аналізу всіх його структур і видів діяльності
7. Входи процесу	є) процеси, призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на підтримку їхніх специфічних рис (наприклад, ремонтні, сервісні та інші процеси)

8. Виконавець процесу	ж) процеси, що орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, що є результатом супутньої основному виробництву виробничої діяльності організації і забезпечують отримання прибутку
9. Бізнес-процес	з) ресурси (матеріальні, інформаційні), необхідні для виконання і отримання результату процесу, які споживаються або перетворюються при виконанні процесу
10. Власник процесу	и) об'єкти (матеріальні або інформаційні), що є результатом виконання бізнес-процесу, споживані іншими бізнес-процесами або зовнішніми стосовно організації клієнтами

Методичні рекомендації до проведення аналізу бізнес-процесів підприємства

Послідовне проведення аналізу бізнес-процесів підприємства передбачає дотримання наступної послідовності.

1. Дайте перелік основних бізнес-процесів підприємства.
2. Дайте перелік допоміжних бізнес-процесів підприємства.
3. Виділіть бізнес-процеси управління на підприємстві.
4. Виділіть бізнес-процеси розвитку на підприємстві.
5. Визначте, на якій стадії життєвого циклу розвитку знаходиться підприємство.

Рекомендована література [1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 23].

Тема. Організаційний дизайн

1. Сутність організаційного дизайну та його параметри
2. Рівні та етапи організаційних змін
3. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень
4. Моделі розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно з'ясувати сутність організаційного дизайну та його параметри. Слід проаналізувати рівні та етапи впровадження організаційних змін, дослідити процес успішного управління організаційними змінами. Важливо визначити основні об'єкти та компоненти організаційних перетворень, дати їм характеристику, а також ознайомитись з методами здійснення організаційних перетворень. Доцільно розглянути внутрішній та зовнішній потенціал розвитку підприємства, а також особливості його розвитку.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на тему «Світовий досвід розвитку організаційного

дизайну».

5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.

6. Провести діагностику організаційної структури конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Роль організаційного дизайну в розвитку підприємницької діяльності

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Визначте відмінності між поняттями «організаційний дизайн» і «організаційна структура»?

2. Розкрийте особливості п'яти механізмів координації за Г. Мінцбергом.

3. Визначте та охарактеризуйте важелі організаційного дизайну за Р. Саймонсом.

4. Опишіть ключові рівні впровадження організаційних змін та їх об'єкти.

5. Визначте та поясніть причини, які стимулюють зміни в організації.

6. Опишіть модель процесу успішного управління організаційними змінами.

7. Охарактеризуйте об'єкти, на які спрямовані організаційні перетворення.

8. Дайте коротку характеристику методів, а допомогою яких здійснюються перетворення в організації.

9. Проаналізуйте складові системи управління змінами в організації.

10. Опишіть модель формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємства.

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. <i>Операційне ядро</i>	а) творчий метод, процес і результат проектування підприємства, його процесів і систем, орієнтований на досягнення як найповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям та потребам зацікавлених сторін (стейкхолдерів)
2. <i>Потенціал підприємства</i>	б) сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення визначених цілей
3. <i>Конкурентний потенціал підприємства</i>	в) можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища
4. <i>Організаційний дизайн</i>	г) зміни зумовлені здійсненням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації
5. <i>Радикальні зміни організації</i>	д) істотна зміна організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру
6. <i>Звичайні зміни</i>	е) сукупність усіх ресурсів та компетенцій, які дозволяють реалізувати підприємству його ринкові шанси

7. Організаційний потенціал підприємства	є) можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією
8. Перебудова організації	ж) зміни, що пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в ній
9. Зовнішній потенціал підприємства	з) систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, який забезпечує отримання переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених цілей та забезпечує підприємству високий конкурентний статус
10. Внутрішній потенціал підприємства	и) основний процес виробництва товарів та послуг у підприємстві; воно виконує чотири основні функції: закупівлю, переробку сировини в готову продукцію, розподілення продукції, технічну підтримку операційної діяльності

Методичні рекомендації до проведення діагностики організаційної структури підприємства

Послідовне проведення діагностики організаційної структури підприємства передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Оцінка організаційної структури управління (ОСУ) підприємством на основі групи показників.

1.1. Параметри будови ОСУ:

- рівень централізації менеджменту;
- кількість рівнів лінійного і функціонального управління;
- ступінь спеціалізації підрозділів;
- кількість структурних підрозділів на кожному рівні управління;
- співвідношення кількості різних структурних підрозділів ОСУ;
- сила взаємозв'язків між елементами ОСУ;
- порівняння кількості рівнів менеджменту і кількості підрозділів на нижньому рівні).

1.2. Параметри функціонування:

- трудомісткість управлінських завдань;
- ступінь однорідності завдань менеджменту;
- норма керованості;
- ступінь об'єктного спрямування;
- рівень цільової спрямованості;
- ступінь виконання завдань у кожному підрозділі.

1.3. Параметри розвитку:

- рівень адекватності;
- здатність до оновлення;
- надійність.

2. Визначення ефективності організаційної структури управління підприємством на основі наступних груп показників.

2.1. Показники, що характеризують ефективність системи через кінцеві

результати діяльності підприємства та витрат на управління:

- збільшення прибутку,
- зменшення собівартості,
- економія на капітальних вкладках
- якість продукції,
- терміни впровадження нової техніки і т. п.

2.2. Показники, що характеризують зміст і організацію процесу управління:

- витрати на управлінський працю;
- продуктивність апарату управління;
- адаптивність;
- гнучкість;
- оперативність;
- надійність.

3. Показники, що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень:

- рівень централізації функцій,
- прийняті норми керованості,
- збалансованість розподілу прав і відповідальності,
- рівень спеціалізації,
- рівень функціональної замкнутості підсистем.

Рекомендована література [1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 23].

Тема. Управлінські моделі

1. Моделі організацій як об'єктів управління
2. Поведінкові та адміністративні моделі організації
3. Управлінські технології

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно з'ясувати сутність поняття «модель організації», розглянути модель механістичної конструкції організації, модель організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці, модель організації як складної відкритої ієрархічної системи, модель організації, що реалізує концепцію зацікавлених груп, неокласичну модель, інституціональну модель, еволюційну модель, підприємницьку модель. Також необхідно проаналізувати основні характеристики поведінкової моделі організації, адміністративної моделі організації, файолівської моделі організаційної взаємодії, моделі управління організацією на основі теорії статистичного управління процесами, моделі організації «алмаз» Г. Лівітта. Важливо ознайомитись з управлінськими технологіями, зокрема технологіями цільового управління та технологіями процесного управління.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на тему «Американські теоретики про моделі управління»
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати управлінські технології, що використовуються на конкретному підприємстві (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Цільові управлінські моделі.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте особливості механістичної конструкції організації та моделі організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці.
2. Розкрийте сутнісні характеристики неокласичної, інституціональної, еволюційної та підприємницької моделей організації.
3. Дайте характеристику поведінкових та адміністративних моделей організації.
4. На яких базових припущеннях ґрунтується модель організаційної взаємодії А. Файоля?
5. Охарактеризуйте модель управління організацією на основі теорії статистичного управління процесами.
6. Приведіть переваги моделі організації «алмаз» Г. Лівітта.
7. Визначте відмінності між ініціативно-цільовою та програмно-цільовою технологіями управління.
8. Розкрийте сутність та умови застосування регламентної технології управління.
9. Розкрийте особливості застосування технологій управління «на базі потреб і інтересів» та «активізації діяльності персоналу»?
10. Поясніть суть і умови застосування технології управління за результатами.

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Неокласична модель	а) модель, згідно якої підприємство розглядається як організація, що створена людьми для ефективнішого використання обмежених ресурсів
2. Інституціональна модель	б) технології, засновані на пріоритеті цілей над ситуаціями, вони орієнтують управлінську діяльність на досягнення мети: рішення має бути направлене на зміну ситуації, а не на усунення збурюючих впливів
3. Еволюційна модель	в) модель, яка ґрунтується на уявленні про підприємство, як сферу реалізації підприємницької ініціативи та наявних у підприємця, або доступних для залучення ресурсів

4. Технології цільового управління	г) технологія, заснована на видачі завдань без вказівок засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця
5. Управлінські технології	д) технології системного характеру, використання яких спрямоване на досягнення довгострокових перспектив і цілей, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників
6. Підприємницька модель	е) модель, у якій організація розглядається як один із об'єктів системи, яку можна порівняти з біологічною популяцією
7. Регламентна технологія управління	є) цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки управління
8. Цільові управлінські технології	ж) один із видів управління, який полягає у видачі для виконання завдань із зазначенням можливих засобів і методів їх виконання; в інформуванні про можливі обмеження ресурсів та орієнтовний час їх виконання; у жорсткому контролі щодо руху до мети
9. Ініціативно-цільова технологія управління	з) набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації, які включають: методи та засоби збору і обробки інформації; прийоми ефективного впливу на працівників; принципи, закони і закономірності організації і управління; системи контролю
10. Управління за результатами	и) модель, у якій організація розглядається як цілісний об'єкт, що залучає вихідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію

Методичні рекомендації проведення аналізу управлінських технологій, що використовуються на підприємстві

Послідовне проведення аналізу управлінських технологій, що використовуються на підприємстві, передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Аналіз процесу управління діяльністю підприємства в контексті визначення, яка технологія цільового управління використовується. Обґрунтування доцільності її застосування на досліджуваному підприємстві.

2. Аналіз процесу управління діяльністю підприємства в контексті визначення, яка технологія процесного управління використовується. Обґрунтування доцільності її застосування на досліджуваному підприємстві.

Рекомендована література [1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23].

Змістовий модель 2. Прикладні засади менеджменту організацій

Тема. Особливості управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності

1. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності
2. Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань
3. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно розглянути особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності. Слід дослідити тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань, зокрема акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повного товариства, командитного товариства, а також процедуру їх створення. Важливо врахувати галузеву специфіку функціонування підприємства, логіку розвитку галузі, а також визначити специфічні галузеві ринкові механізми та підходи до управління.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись до обговорення на практичному занятті особливостей функціонування різних організаційно-правових форм підприємств.
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Підготувати загальну характеристику будь-якого підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем), а також проаналізувати специфіку галузі його функціонування.

Питання для самостійного опрацювання

1. Принципи й механізми реалізації підприємницької діяльності

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Дайте характеристику сімейним підприємствам в Україні.
2. Приведіть приклад підприємств, що засновані на колективній власності та визначте особливості їх функціонування.
3. Охарактеризуйте нові форми підприємництва, які набули значного поширення в останні роки.
4. Назвіть особливості функціонування державних підприємств в Україні.
5. Охарактеризуйте сучасні форми об'єднань підприємств в Україні.
6. Проаналізуйте особливості системи управління акціонерним товариством.
7. Визначте основні відмінності між товариством з додатковою відповідальністю та повним товариством.
8. Назвіть функції, які закріплені за ревізійною комісією акціонерного

товариства.

9. На які запитання необхідно відповістити, щоб зрозуміти логіку розвитку галузі.

10. Розкрийте сутність системного підходу до дослідження розвитку галузі?

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Індивідуальні підприємства	а) договірне об'єднання, створене на основі поєднання різноманітних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників
2. Корпорація	б) статутне об'єднання різних підприємств на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств
3. Асоціація	в) об'єднання підприємств, банку, установ та організацій всіх форм власності з метою отримання прибутку і створюються рішенням КМ України на певний термін з метою реалізації державних програм
4. Консорціум	г) недержавна підприємницька структура, створена на суспільних засадах при сприянні місцевої влади та іноземних організацій з метою підтримки розвитку малого підприємництва в регіоні
5. Товариство з обмеженою відповідальністю	д) організаційна форма об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на визначеній території з метою об'єднання зусиль і надання імпульсу для економічного розвитку регіону
6. Промислово-фінансова група	е) тимчасове статутне об'єднання промислового та банківського капіталу для досягнення спільної мети
7. Бізнес-центр	є) організаційна форма територіального об'єднання науково-технічних і виробничих підприємств, систем для впровадження науково-технологічних «вибухів» з новими підходами до умов реалізації та забезпечення інноваційних процесів і створення сприятливого середовища для забезпечення інноваційних процесів, творчої роботи й оперативного впровадження наукових результатів у виробництво унікальної продукції
8. Технополіс	з) договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності
9. Технологічний парк	ж) суб'єкт господарювання, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначають установчі документи і кожний учасник товариства несе відповідальність у межах свого вкладу
10. Концерн	и) підприємства, що засновані на особистій власності фізичної особи та виключно на її праці;

Методичні рекомендації до проведення аналізу та специфіки галузі його функціонування

Послідовне проведення аналізу та специфіки галузі його функціонування

передбачає дотримання наступного плану:

- назва підприємства;
- організаційна правова-форма діяльності підприємства;
- цілі діяльності підприємства;
- об'єкти діяльності підприємства;
- ресурси, які використовує в своїй діяльності підприємство;
- характеристика стейкхолдерів (зацікавлених осіб) підприємства;
- всебічна характеристика ринку;
- аналіз стратегічної позиції підприємства;
- аналіз конкуренції;
- позиційний аналіз.

Рекомендована література [1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 23].

Тема. Керівництво в організації

1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації
2. Керівництво спільною діяльністю
3. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності
4. Людина як об'єкт управлінського службового контролю
5. Управління дисципліною

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно з'ясувати роль менеджера в організації, визначити завдання, які він виконує в контексті керівництва організації, а також якості, якими він насамперед володіти. Слід проаналізувати особливості керівництва спільною діяльністю в організації, фактори, що впливають на ефективність діяльності груп. Необхідно дослідити комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності, обґрунтувати напрями удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності. Важливо дати характеристику людині як об'єкту управлінського службового контролю, розглянути особливості управлінського службового контролю. Також необхідно проаналізувати особливості управління дисципліною (виробничою та трудовою), розглянути динамічний та статичний аспект дисципліни, принципи управління дисципліною та основні дисциплінарні заходи.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на теми: «Раціональний розподіл функцій в апараті управління», «Загальні проблеми службового контролю. Регламентация»
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику
6. Провести аналіз особливостей керівництва конкретного підприємства (вибір

необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Техніка і форми передачі розпоряджень.
2. Вибір ефективної декомпозиції робіт.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Проаналізуйте функції, які повинен виконувати менеджер в контексті реалізації управлінського впливу.
2. Визначте вимоги, які висуваються до менеджерів різних рівнів рівня.
3. Охарактеризуйте переваги та недоліки колективної роботи. Визначте особливості різних типів команд, які найчастіше зустрічаються в організаціях.
4. Опишіть підходи, які використовуються для формування команд та фактори, що впливають на ефективність діяльності груп.
5. Що означає організувати роботу команди?
6. Проаналізуйте принципи розпорядчої діяльності менеджера.
7. Дайте характеристику комунікативної компетентності керівника та опишіть комунікативні типи керівників залежно від їхньої моделі спілкування з підлеглими.
8. Охарактеризуйте людину як об'єкт управлінського службового контролю.
9. Назвіть основні принципи, які використовуються для оцінки персоналу організації.
10. Дайте характеристику основних дисциплінарних стягнень та заохочень, що використовуються в сучасних організаціях.

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Керівництво в організації	а) процес, в якому особа, що володіє владою, здатна впливати на інших в бажаному напрямку
2. Команди підвищеної ефективності	б) команди, які дають рекомендації стосовно змін, до яких варто вдатися задля того, щоб підвищити якість, знизити витрати або підвищити якість обслуговування та ін
3. Лідерство	в) пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується підпорядкованим особам шляхом передачі розпоряджень
4. Управління виконанням службових обов'язків	г) планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою працівників організації
5. Розпорядчий вплив	д) система постановки цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових обов'язків окремими працівниками та поведінки, яку вони демонструють
6. Оцінювання персоналу	е) групи людей, які проєктують, виробляють і надають певний продукт чи послугу зовнішнім і внутрішнім споживачам
7. Методи менеджера	є) способи і засоби впливу на керуючу систему для досягнення поставлених цілей

8. Робочі команди	ж) процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
9. Попередження	з) вид дисциплінарного стягнення, що застосовується до працівників і полягає у власному усному чи письмовому засудженні неправомірної поведінки винного
10. Догана	и) вид адміністративного примусу, здійснюваний за допомогою керівного впливу з метою профілактики, попередження чи локалізації наслідків порушень трудової дисципліни

Методичні рекомендації до проведення аналізу особливостей керівництва конкретного підприємства

Послідовне проведення аналізу особливостей керівництва конкретного підприємства необхідність дотримання наступного плану:

- аналіз завдань менеджерів на вищому, середньому та низовому рівні управління;
- аналіз комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності;
- аналіз особливостей управління дисципліною.

Рекомендована література [1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23].

Тема. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організацій

1. Управлінська інформація
2. Технологія інформаційної діяльності
3. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством
4. Інформаційний менеджмент організацій

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно з'ясувати сутність управлінської інформації, джерела її формування, особливості системи управлінської інформації на підприємстві. Слід охарактеризувати технологію інформаційної діяльності, зокрема аналітичні методи отримання інформації, основні вимоги до організації інформаційної системи, інформаційне забезпечення організації. Важливо визначити роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. Необхідно дослідити концептуальні характеристики інформаційного менеджменту організацій.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись до проведення обговорення переваг та недоліків різних джерел інформації на підприємстві.
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.

6. Проаналізувати структуру інформаційних потоків конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Інформаційні проблеми сучасних підприємств

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте джерела формування управлінської інформації.
2. Проаналізуйте підсистеми, з яких складається система управлінської інформації в організації.
3. Приведіть аналітичні методи отримання інформації та дайте їм характеристику.
4. Визначте сутнісні характеристики інформаційного забезпечення в організації.
5. Назвіть принципи систематизації інформаційних потоків
6. Охарактеризуйте проблеми, які можуть виникнути в процесі впровадження інформаційних технологій в практику функціонування вітчизняних підприємств.
7. Назвіть зацікавлені групи, від яких залежить якість прийняття рішень у сфері ІТ.
8. Визначте сутнісні характеристики інноваційного менеджменту організації.
9. Назвіть умови виникнення та практичного застосування інформаційного менеджменту.
10. Дайте характеристику критеріям ефективності організації інформаційного менеджменту.

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Структурно-морфологічний метод	а) сукупність методів та засобів побудови та обслуговування фактографічних та повнотекстових баз даних, баз даних аудіо-та відеоінформації
2. Інформаційне забезпечення організації	б) метод отримання інформації, який дає змогу виявити інноваційні підходи в управлінській діяльності і оцінити можливості їх ефективного запровадження у практику
3. Інформаційні технології в організації	в) частина соціальної інформації, яка виділена з загального масиву за критеріями придатності до обслуговування процесів формування і реалізації управлінських дій
4. Зберігаючі інформаційно-управлінських технології	г) інформаційно-управлінські технології, які «виробляють» нові знання, їх передають, використовують для вдосконалення ланки управління
5. Інформаційний менеджмент	д) інформаційно-управлінські технології, які відповідають за використання інформації
6. Управлінська інформація	е) метод отримання інформації, який дає змогу отримувати інформацію на основі вивчення і систематизації матеріалів поданих в засобах масової інформації

7. Творчі інформаційно-управлінських технологій	є) способи і методи отримання, збору, пошуку, передачі, опрацювання, зберігання, накопичення, поширення та тиражування інформації, необхідної для здійснення управління організацією
8. Метод публікаційної активності	ж) комплекс завдань управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства, охоплюючи всі дії та операції, пов'язані як з інформацією в усіх її формах і станах, так і з підприємством у цілому на основі даної інформації
9. Раціоналізуючі інформаційно-управлінських технологій	з) інформаційно-управлінські технології, які передають інформацію від відправника до адресата, не відповідаючи за суть інформації, що передається, та її використання адресатом
10. Метод термінологічного і лексичного аналізу	и) метод отримання інформації, який спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми;

Методичні рекомендації до проведення аналізу структуру інформаційних потоків конкретного підприємства

Послідовне проведення аналізу структуру інформаційних потоків конкретного підприємства передбачає дотримання наступної послідовності етапів.

1. Дослідити структуру і зміст інформаційних потоків, які надходять до підприємства і циркулюють всередині його (на прикладі факультету, університету, бібліотеки тощо).
2. Побудувати схему інформаційних потоків в середині підприємства.
3. Описати характеристики інформаційних потоків (приклад у табл.).

Таблиця

Характеристика інформаційних потоків на підприємстві

Назва інформаційного потоку	Джерело виникнення	Напрямок	Періодичність	Структура	Вид носія

Рекомендована література [1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 23].

Тема. Стратегічний менеджмент в системі організації

1. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації
2. Об'єкти стратегічного управління
3. Стратегії організації

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно розкрити роль та місце стратегічного

менеджменту в забезпеченні ефективного функціонування організації, проаналізувати етапи процесу стратегічного менеджменту. Слід охарактеризувати об'єкти стратегічного управління, дослідити корпоративний, діловий, функціональний рівень стратегічного управління, а також систему стратегічного управління. Важливо розглянути види стратегій організації залежно від ієрархії в системі управління, функціонального критерію, стадії життєвого циклу, конкурентної позиції на ринку, рівня глобалізації бізнесу, характеру поведінки на ринку.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготувати есе на тему «Стратегічний аналіз як основа обґрунтування стратегії діяльності організації».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати особливості стратегічного менеджменту конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Реалізація стратегії: послідовність та контроль.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Визначте сутнісні характеристики стратегічного менеджменту організації.
2. Обґрунтуйте доцільність застосування інструментів стратегічного менеджменту в практичній діяльності українських підприємств.
2. Визначте переваги застосування стратегічного підходу до управління організацією.
3. Проаналізуйте етапи процесу стратегічного управління організацією.
4. Дайте характеристику об'єктам стратегічного управління організацією.
5. Наведіть приклади стратегічних рішень та їхніх особливостей.
6. Визначте сутнісні характеристики стратегії організації?
7. Назвіть види стратегій залежно від фази життєвого циклу організації.
8. Проаналізуйте стратегії, які можуть використовувати лідери галузевого ринку.
9. Обґрунтуйте перелік чинників, які необхідно враховувати під час вибору стратегії досягнення конкурентних переваг. Назвіть конкурентні переваги організації, з діяльністю якої Ви знайомі.
10. Визначте базові положення активної та пасивної стратегій організації.

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Стратегічні рішення	а) комплексний процес, який охоплює розробку стратегії розвитку організації, реалізації стратегії, стратегічний контроль

2. Стратегічний менеджмент	б) самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу
3. Стратегічне бачення	в) стратегія, яка полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції
4. Ціль	г) стратегія найвищого рівня для організації і сфер її діяльності загалом
5. Флангова стратегія	д) управлінські рішення, що визначають ринки, товари та канали, які матимуть найбільшу цінність для організації в майбутньому
6. Корпоративна стратегія	е) кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.
7. Стратегічне управління	є) найбільш загальний орієнтир в діяльності організації, що дозволяє сформулювати гіпотетичну (ідеальну) форму її майбутнього існування і стану, який може бути досягнуто за найсприятливіших обставин
8. Стратегія мінімальних витрат	ж) процес прийняття і реалізації стратегічних рішень шляхом співставлення власного ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього оточення
9. Стратегія вузької спеціалізації	з) стратегія, яка полягає в активізації дій організацій-претендентів у тих напрямках бізнесу, де позиції лідера найслабші
10. Стратегічний господарський підрозділ	и) стратегія, яка характерна для більшості організацій, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі організації

Методичні рекомендації до проведення аналізу особливостей стратегічного менеджменту підприємства

Послідовне проведення аналізу особливостей стратегічного менеджменту конкретного підприємства передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Визначення місії підприємства
2. Аналіз існуючої стратегії підприємства.
3. Визначення проблем в реалізації існуючої стратегії.
4. Розробка пропозицій щодо удосконалення діючої стратегії підприємства.

Рекомендована література [2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23].

Тема. Управління ризикозахищеністю організації

1. Сутність ризику і невизначеності
2. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання
3. Методи аналізу ризику
4. Ризик-менеджмент організацій

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно з'ясувати сутність ризику та невизначеності, форми їх прояву, а також фактори, що їх зумовлюють. Слід розглянути класифікацію ризиків суб'єктів господарювання залежно від видів діяльності організації, можливого результату, сфери походження, причини виникнення, обґрунтованості прийняття, відповідності допустимим межах, можливості прогнозування, ступеня впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Важливо охарактеризувати методи кількісного та якісного аналізу ризиків. Необхідно визначити особливості ризик-менеджменту організацій, а також розглянути принципи управління ризиком, форми управління факторами ризику, механізм та методи управління ризиками.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись есе на тему «Основні складові елементи системи управління ризиками організації».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Дослідити дієвість системи ризик-менеджменту конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Критерії ризикозахищеності організації

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Розкрийте сутність характеристики понять «невизначеність» та «ризик».
2. Дайте характеристику функцій, які виконує підприємницький ризик.
3. Назвіть причини виникнення виробничого ризику.
4. Як називаються ризики, які підприємство вирішує взяти на себе після проведення аналітичної оцінки прогнозованих результатів і можливих витрат?
5. Визначте мету проведення аналізу ризиків.
6. Проаналізуйте процес аналізу ризиків організації.
7. Охарактеризуйте кількісні методи аналізу ризику.
8. Назвіть основні принципи управління ризиком.
9. Дайте характеристику формам управління факторами ризику.
10. Приведіть комплексну характеристику механізму управління ризиками в організації.

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Невизначеність	а) процес розподілу інвестицій між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо між собою не пов'язані
2. Ризик	б) ризик, пов'язаний із можливістю знецінення інвестиційно-фінансового портфеля, який складається як із власних цінних паперів, так і з придбаних
3. Виробничий ризик	в) об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості і конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображає ступінь досягнення очікуваного результату
4. Прогнозовані ризики	г) система заходів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків, включає стратегію і тактику управлінських дій
5. Негативний ризик	д) ризики, виникнення яких можна спрогнозувати, що здійснюється з використанням найрізноманітніших методів аналізу
6. Активна форма управління ризиками	е) неоднозначність, ненадійність очікувань, відсутність вичерпної інформації, повного знання щодо результатів у процесі прийняття управлінського рішення
7. Диверсифікація	є) форма управління ризиками, яка передбачає максимальне опрацювання наявної інформації, врахування різноманітних факторів та визначення засобів управління для мінімізації ризику
8. Інвестиційний ризик	ж) спосіб зниження ризику несприятливої зміни ринкової кон'юнктури за допомогою укладення термінових контрактів
9. Хеджування	з) ризик, реалізація якого спричинює певні втрати для суб'єкта господарювання
10. Ризик-менеджмент	и) ризик, пов'язаний з можливістю невиконання організацією своїх зобов'язань за контрактом або договором із замовником

Методичні рекомендації до проведення оцінки дієвості системи ризик-менеджменту підприємства

Послідовне проведення оцінки дієвості системи оцінки дієвості системи ризик-менеджменту підприємства проведення наступних кроків.

1. Аналіз внутрішніх ризиків в діяльності підприємства (табл.)

Таблиця

Загальна характеристика ризиків підприємства, обумовлених внутрішніми чинниками

Внутрішні ризики	Загальний характер проявів ризику	
	Характер прояву	Причини прояву
Фінансовий		
Техніко-технологічний		
Кадровий		
Маркетинговий		

2. Аналіз зовнішніх ризиків в діяльності підприємства, зокрема обумовлених чинниками зовнішнього макро- та мікросередовища.

Основними чинниками зовнішнього макросередовища, які обумовлюють виникнення ризиків у діяльності підприємства, є політико-правові, економічні, соціальні та технологічні (табл.).

Таблиця

Чинники та джерела ризиків підприємства, обумовлені впливом зовнішнього макросередовища

Чинники та джерела виникнення ризиків	Характер прояву
Політико-правові	
Економічні	
Соціальні	
Технологічні	

Результати оцінки чинників мікросередовища підприємства, що здійснюють вплив на результати його діяльності доцільно привести у вигляді таблиці.

Таблиця

Діагностика впливу чинників мікросередовища підприємства на результати його діяльності

Компонента, чинник	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Характер впливу на підприємство
Конкуренти			
Галузеві конкуренти, які реалізують подібну продукцію			
Потенційні конкуренти			
Покупці			
Географічне розташування			
Ставлення покупців до продукції та послуг			
Постачальники			
Гарантія якості пально-мастильних матеріалів			
Своєчасне виконання замовлення			
Вартість пально-мастильних матеріалів			

На основі проведеного аналізу необхідно визначити основні ризики в діяльності підприємства обумовлені чинниками як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

3. Визначення ефективності системи ризик-менеджмент. В якості критерію ефективності системи ризик-менеджменту підприємства пропонується використати рівень ризикозахищеності підприємства, який ґрунтується на об'єднанні групових оцінок фінансових коефіцієнтів (фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та оборотності) та врахуванні їх вагомості, що визначеної експертним способом.

Для кожної групи фінансових коефіцієнтів розраховується відповідна комплексна оцінка, яку пропонується проводити за формулою:

$$I_j = \sum_{i=1}^{n_i} C_{ij} K_{ij}, \quad (11.1)$$

де I_j – групова оцінка j -ої групи фінансових коефіцієнтів;
 n_i – кількість фінансових коефіцієнтів у групі j ;
 C_{ij} – коефіцієнт вагомості фінансового коефіцієнта i в групі j ;
 K_{ij} – фінансовий коефіцієнт i групи j ;
 j – номер групи фінансових складових.

Оцінка інтегрального показника рівня ризикозахищеності підприємства як основного індикатора дієвості системи ризик-менеджменту підприємства базується на об'єднанні групових показників із врахуванням їхньої вагомості, яка визначена експертним способом, із залученням фахівців.

Отримані групові показники використовуються для визначення інтегрального показника за формулою:

$$I_{int} = \sum_{j=1}^4 W_j I_j, \quad (11.2)$$

де j – номер групи фінансової складової;
 I_j – значення групової оцінки фінансової складової;
 W_j – вагомість групової оцінки.

Визначені експертним чином коефіцієнти вагомості групових оцінок фінансових складових підприємства представлені в табл.

Таблиця

Вагомість фінансових складових при оцінці рівні ризикозахищеності підприємства

№ з/п	Група фінансових складових	Важливість	Коефіцієнти вагомості
1	Фінансова стійкість	1	0,40
2	Ліквідність	2	0,25
3	Рентабельність	3	0,20
4	Оборотність	4	0,15

Відповідно до розрахованого інтегрального показника доцільно виокремити три рівні ризикозахищеності підприємства:

- низький (0,1-0,35);
- задовільний (0,36-0,70);
- високий (0,71-1,0).

4. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства в найближчій перспективі на основі моделей Альтмана та Терещенка О.О.

Модель Альтмана має такий вигляд:

$$Z = 0,717K_1 + 0,847K_2 + 3,107K_3 + 0,42K_4 + 0,995K_5, \quad (11.3)$$

де K_1 – частка власних оборотних коштів у середньорічній вартості активів підприємства;

K_2 – рентабельність активів, розрахована як співвідношення чистого прибутку та середньорічної вартості активів;

K_3 – рентабельність активів, розрахована як співвідношення прибутку від звичайної діяльності до оподаткування до середньорічної вартості активів;

K_4 – частка середньорічної вартості власного капіталу у середньорічній величині зобов'язань;

K_5 – віддача усіх активів, співвідношення чистого доходу (виручки) від реалізації до середньорічної вартості активів.

Ймовірність банкрутства прогнозується залежно від значення Z :

– $Z < 1,8$ – дуже висока;

– $1,81 < Z < 2,7$ – висока;

– $2,8 < Z < 2,9$ – можлива;

– $Z > 3,0$ – дуже низька.

Модель Терещенка О. О., яка складена за даними українських підприємств і має вигляд:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6 \quad (11.4)$$

де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 – співвідношення валюти балансу та зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до валюти балансу ;

X_4 – співвідношення чистого прибутку та виручки від реалізації;

X_5 – питома вага виробничих запасів у виручці від реалізації;

X_6 – відношення виручки від реалізації до валюти балансу.

Отримані результати інтерпретуються наступним чином:

– $Z > 2$ – підприємству не загрожує банкрутство, воно є фінансово стійким;

– $1 < Z < 2$ – підприємство є нестійким у фінансовому плані, але за умови застосування інструментів антикризового управління банкрутство є малоімовірним;

– $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, єдиним шляхом його уникнення є запровадження санаційних заходів;

– $Z < 0$ – підприємство вже є напівбанкрутом.

5. Розробка комплексу антикризових заходів на підприємстві з метою зниження існуючих ризиків в діяльності підприємства.

Рекомендована література [1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 23].

Тема 12. Управління результативністю менеджменту організації

1. Теоретичні основи ефективності розвитку організації
2. Оцінка ефективності управління
3. Методи та інструменти інтенсифікації виробництва та розвитку підприємства
4. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно розглянути теоретичні основи ефективності розвитку організації, зокрема критерії та напрями оцінки ефективності її діяльності. Необхідно ознайомитись з методичним підходом до оцінки ефективності управління діяльністю організації, а також методами та інструментами інтенсифікації виробництва та розвитку організації. Важливо дати характеристику основним концепціям управління ефективністю та розвитком організації, зокрема цільовій, системній, функціональній, композиційній, а також концепції що базується на досягненні «балансу інтересів».

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись есе на тему «Значення ефективності та її критерії».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Дослідити ефективність управління результативністю менеджменту конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Управління ефективністю та результативністю: основні підходи.

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Назвіть критерії, які найчастіше використовуються для багатокритеріальної оцінки ефективності соціальних систем.
2. Проаналізуйте основні напрями оцінки ефективності розвитку організації.
3. Сформууйте перелік факторів, які безпосередньо впливають на ефективність розвитку організації.
4. Назвіть складові оцінки ефективності функціонування підприємств.
5. Охарактеризуйте різні підходи до визначення ефективності управління.
6. Визначте сутнісні характеристики оптимальної системи управління організацією.
7. Проаналізуйте методи та інструменти інтенсифікації менеджменту організацій.
8. Назвіть основні організаційні методи та інструменти, які використовуються для інтенсифікації розвитку.
9. Розкрийте сутнісні характеристики бенчмаркінгу.
10. Дайте характеристику основним цільовим концепціям управління ефективністю та розвитком організації

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Дієвість	а) визначення кращих підприємств, аналіз і впровадження їхніх найбільш ефективних методів і прийомів роботи у діяльність підприємства

2. Продуктивність	б) відношення ресурсів, що підлягають споживанню, до ресурсів, фактично спожитих
3. Бенчмаркінг	в) фінансування високо ризикових проєктів усередині підприємства чи у незалежних венчурних організаціях
4. Цільова концепція управління ефективністю	г) концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на досягнення визначених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей
5. Модель доданої економічної вартості	д) рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи
6. Персоніфікований маркетинг	е) організація постійного спілкування з кожним споживачем з метою надання йому персоніфікованих продуктів і послуг
7. Венчурне фінансування	є) технологія стимулювання менеджменту і контролю над фінансовою діяльністю підприємства
8. Економічність	ж) співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції
9. Системна концепція управління ефективністю	з) концепція, відповідно до якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і чинники зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до зовнішнього середовища
10. Якість	и) ступінь відповідності системи вимогам, специфікації і сподіванням

Методичні рекомендації до проведення оцінки ефективності управління результативністю менеджменту підприємства

Послідовне проведення оцінки ефективності управління результативністю менеджменту підприємства вимагає проведення наступних кроків.

1. Оцінити ефективність управління результативністю менеджменту підприємства використовуючи різні підходи наведені в лекційному матеріалі.

2. Обґрунтувати комплекс методів та інструментів інтенсифікації менеджменту, методів та інструментів інтенсифікації маркетингу, організаційних методів та інструментів інтенсифікації розвитку, фінансових методів та інструментів інтенсифікації розвитку.

3. Обґрунтувати доцільність використання конкретної цільової концепції управління ефективністю та розвитком організації.

Рекомендована література [1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 23].

Тема. Діагностика управління організацією

1. Характеристика діагностика як процесу та її основні параметри
2. Види діагностики
3. Етапи та методи діагностики

4. Діагностика якості менеджменту організації

Методичні вказівки до самостійного вивчення теми

Під час опрацювання цієї теми необхідно дати характеристику діагностики як процесу та її основних параметрів. Варто розглянути основні види діагностики, зокрема діагностики проблеми, управлінської діагностики, економічної діагностики, оперативної діагностики, стратегічної діагностики, бізнес-діагностики. Слід охарактеризувати основні етапи процесу діагностики та методи її проведення (аналітичні, експертні, лінійного і динамічного програмування, на основі моделей). Необхідно дослідити особливості діагностики якості менеджменту організації, основну її мета та завдання, а також специфіку організації та проведення.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання, винесене на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись есе на тему «Управлінська діагностика: сутність, алгоритм діагностичного обстеження».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Провести діагностику управління конкретним підприємством (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Цикл управлінського консультування

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте базові параметри процесу діагностики.
2. Визначте основні цілі та завдання діагностики управління організацією.
3. Дайте комплексну характеристику бізнес-діагностиці діяльності організації.
4. Визначте особливості стратегічної діагностики.
5. Проаналізуйте основні етапи процесу діагностики в організації.
6. Визначте коли доцільно використовувати аналітичні методи проведення діагностики, а коли експертні.
7. Обґрунтуйте послідовність викладу результатів проведення діагностики.
8. Назвіть основні характеристики якісної системи управління.
9. Охарактеризуйте сутнісні характеристики якості управління організацією.
10. Визначте основні завдання діагностики якості системи менеджменту організації.

Термінологічний словник

Терміни	Визначення
1. Діагноз	а) діагностика, яка передбачає проведення відповідних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок тощо

2. Діагностика	б) математичний прийом, який використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату
3. Управлінська діагностика	в) метод, який використовується для вирішення задач управління визначеної структури, коли задача з n-змінними представляється як багатоступеневий процес прийняття рішень
4. Економічна діагностика	г) виділення кожної такої особливості, вимірювання ступеня її прояву і співвідношення з іншими особливостями для отримання певного результату
5. Аналітична діагностика	д) оцінка стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання
6. Лінійне програмування	е) щось конкретне, фіксоване за часом і таке, що має адресну прив'язку
7. Динамічне програмування	є) визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідних процедур, пошук в них слабких ланок і «вузьких місць»
8. Масове статистичне спостереження	ж) відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися на ринку при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах
9. Якість управління	з) облік максимально можливого числа усіх вхідних в область дослідження одиниць
10. Оцінка якості менеджменту	и) дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту

Методичні рекомендації до проведення діагностики управління підприємством

Послідовне проведення діагностики управління підприємством вимагає проведення наступних кроків.

1. Вивчення організаційно-управлінської структури підприємства, встановлення її переваг і недоліків.
2. Побудова матриці управлінських здібностей персоналу.
3. Регламентация діяльності найбільш важливих підрозділів підприємства.
4. Проведення експрес-діагностики системи управління персоналом.
5. Проведення діагностики інформаційної системи підприємства.
6. Проведення діагностики зв'язків підприємств із зовнішнім середовищем
7. Вивчення можливостей покращення існуючого стану

Рекомендована література [1, 2, 3, 4, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 21, 23].

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. До унітарних організацій відносяться:

- а) ЗВО;
- б) церкви;
- в) політичні партії;
- г) армії.

2. Сума властивостей (і результатів діяльності) організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей (і результатів діяльності) всіх її елементів, узятих окремо – це визначення закону:

- а) синергії;
- б) онтогенезу;
- в) пропорційності;
- г) самозбереження.

3. За формою результату розрізняють:

- а) комерційні та некомерційні організації;
- б) формальні та неформальні результати;
- в) бюрократичні та адаптивні організації;
- г) національні та іноземні організації.

4. Закон композиції передбачає, що:

- а) цілі організації мають бути узгоджені та спрямовані на підтримку головної загальної мети;
- б) кожна організація проходить у своєму розвитку кілька фаз життєвого циклу;
- в) має бути певне кількісне співвідношення між частинами організації;
- г) організація прагне зберегти себе як цілісне утворення.

5. Засіб перетворення сировини в готовий продукт:

- а) ціль;
- б) структура організації;
- в) технологія;
- г) завдання.

6. Організація розглядається як:

- а) стан;
- б) система;
- в) процес;
- г) усі відповіді правильні.

7. Організація прагне зберегти себе як цілісне утворення – це визначення закону:

- а) самозбереження;
- б) онтогенезу;
- в) найменших;
- г) пропорційності.

8. Факторами зовнішнього середовища прямого впливу є:

- а) НТП;
- б) споживачі;
- в) політична ситуація;
- г) інфляція.

9. Головна мета організації на стадії «дитинство»:

- а) виживання;
- б) забезпечення прискореного зростання;
- в) зростаючий успіх і забезпечення бурхливого зростання;
- г) боротьба за виживання і збереження ринкової частки.

10. Залежно від характеру змін розрізняють:

- а) екстенсивний та інтенсивний розвиток;
- б) індивідуальний та загальний розвиток;
- в) одновекторний та багатовекторний розвиток;
- г) екзогенний та ендогенний розвиток.

11. Проведенню організаційних змін в організації перешкоджають\|: {

- а) побоювання змін;
- б) протиріччя в цілях;
- в) застарілі концепції управління;
- г) усі відповіді правильні.

12. Форма змін, яка передбачає поступове їх проведення з врахуванням специфіки кожного підрозділу і професійної групи:

- а) тиха;
- б) агресивна;
- в) корозійна;
- г) інструктивна.

13. Організаційний розвиток – це процес, що:

- а) орієнтується на збільшення потенціалу організації;
- б) відображає системний підхід;
- в) орієнтований на здійснення якісних змін;
- г) усі відповіді правильні.

14. Стратегія проведення змін, яка передбачає залучення технічних експертів для вивчення конкретної проблеми змін:

- а) аналітична;
- б) нормативна;
- в) заснована на переговорах;
- г) дійова.

15. Форма змін, за якої керівник чітко розуміє необхідність змін на підприємстві, але також і усвідомлює, що управлінська команда «не дотягує»:

- а) агресивна;
- б) корозійна;
- в) інструктивна;
- г) тиха.

16. Підприємства з відмінним фінансовим станом використовують:

- а) випереджальну стратегію;
- б) стратегію стійкого розвитку;
- в) стратегію збалансованого розвитку;
- г) стратегію оптимізації.

17. Автором моделі управління стратегічними змінами є:

- а) Л.Е. Грейнер;

- б) К. Тюрлі;
- в) І. Ансофф;
- г) К. Левін.

18. До «жорстких» елементів системи управління відносять:

- а) стиль управління;
- б) навички та цінності;
- в) якісний склад персоналу;
- г) організаційну структуру.

19. Створення та функціонування підприємств в Україні регулюється:

- а) господарським законодавством;
- б) валютним законодавством;
- в) митним законодавством;
- г) усі відповіді правильні.

20. Сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних дій, покликаних організувати ефективну діяльність організації як відкритої виробничо-господарської та соціальної системи, що діє в умовах нестабільності зовнішнього середовища – це:

- а) мотиваційний механізм;
- б) організаційний механізм;
- в) правовий механізм;
- г) процедурний механізм.

21. Властивість процесу управління зберігати і відновлювати свою якість в умовах:

- а) стійкість;
- б) оперативність;
- в) гнучкість;
- г) дискретність.

22. До принципів організаційного проектування належить:

- а) законність;
- б) збалансованість прав і відповідальності;
- в) ієрархічності;
- г) усі відповіді правильні.

23. Метод проектування організаційної структури, що базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями:

- а) метод ієрархії;
- б) метод декомпозиції;
- в) метод структуризації цілей;
- г) експертно-аналітичний метод.

24. До характеристик плоскої організаційної структури відносять:

- а) незначну кількість управлінського персоналу;
- б) оперативність прийняття управлінських рішень;
- в) менш формалізовані зв'язки між керівниками і підлеглими;
- г) усі відповіді правильні.

25. Законодавство, що регламентує порядок здійснення операцій з іноземною валютою:

- а) валютне;
- б) митне;
- в) інвестиційне;
- г) податкове.

26. Масштаб керованості, що характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника:

- а) вузький;
- б) широкий;
- в) глибокий;
- г) гармонійний.

27. Методи, які використовуються для проєктування і синтезу складних систем на базі вивчення особливостей функціонування їх елементів:

- а) системотехніки;
- б) аналізу систем;
- в) дослідження операцій;
- г) усі відповіді правильні

28. Передача або делегування повноважень і прав на нижні рівні управління організацією:

- а) децентралізація;
- б) централізація;
- в) поділ праці;
- г) спеціалізація.

29. Повноваження, які передаються безпосередньо від керівника до його підлеглого:

- а) лінійні;
- б) функціональні;
- в) штабні;
- г) обов'язкового узгодження.

30. Структура управління будується на основі принципу єдності підпорядкування:

- а) «ялінка»;
- б) «матрьошка»;
- в) «колесо»;
- г) «піраміда».

31. Процеси, що охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу і організації загалом – це:

- а) бізнес-процеси управління;
- б) забезпечуючі бізнес-процеси;
- в) допоміжні бізнес-процеси;
- г) бізнес-процеси розвитку.

32. Документи містять інформацію про розподіл діяльності (функцій, обов'язків) між організаційними одиницями часто із зазначенням прав, відповідальності, і взаємин з іншими організаційними одиницями:

- а) документи, які регламентують управлінські процеси;
- б) штатні розписи;
- в) накази та розпорядження;
- г) положення про структурні підрозділи і посадові обов'язки працівників.

32. Аналіз спрямований на дослідження системи управління в поточному часі:

- а) системний;
- б) функціональний;
- в) матричний;
- г) організаційно-управлінський.

33. Першим етапом організаційного інжинірингу є:

- а) визначення та опис обмежень та можливостей організації;
- б) визначення основних цілей організації;
- в) визначення та опис «зацікавлених осіб» у бізнесі організації;
- г) опис інформаційної системи бізнес-знань організації.

34. Здатність елементів організації до самоуправління, яке залежить від їхнього уміння робити раціональний вибір - це:

- а) функціональна доцільність;
- б) зменшення контролю;
- в) персоналізація відповідальності;
- г) автономність прийняття рішень.

35. Першим етапом успішного управління організаційними змінами на підприємстві є:

- а) діагностика і усвідомлення;
- б) посередництво і переорієнтація уваги;
- в) тиск і спонукання;
- г) експеримент і виявлення.

36. Спеціалізовані організаційні одиниці, які забезпечують підтримку організації за межами поточного робочого процесу:

- а) апекс;
- б) оператори;
- в) операційне ядро;
- г) допоміжний персонал.

37. До основних параметрів дизайну при організаційному проектуванні відносять:

- а) визначення рівня стандартизації праці по кожній позиції;
- б) визначення розміру організаційної одиниці та кількості працівників у ній;
- в) визначення механізмів взаємодії між посадами і підрозділами;
- г) визначення міри відповідальності і делегування права ухвалення рішення.

38. Техноструктуру в організації утворюють:

- а) співробітники-аналітики, які не беруть безпосередньої участі в основному операційному процесі, але вони його проектують, планують, навчають персонал, стандартизують діяльність, розробляють нормативи;
- б) працівники, що виконують базову роботу з виробництва продукту;
- в) менеджери (середнього і нижнього рівнів), наділені формальними повноваженнями;

г) спеціалізовані організаційні одиниці, які забезпечують підтримку організації за межами поточного робочого процесу.

39. Стандартизація навичок і знань (кваліфікації) передбачає:

а) точне визначення необхідного для участі в процесі праці рівня підготовки працівників;

б) точне визначення змісту праці;

в) неформальні комунікації, які приводять до координації праці;

г) завчасну координацію завдань, узгодження керівниками підрозділів виробничих планів з штаб-квартирою компанії.

40. До пропагандиско-виховних методів здійснення перетворень відносять:

а) демонстрацію переваг;

б) переконання;

в) роз'яснення;

г) усі відповіді правильні.

41. Згідно якої моделі організація розглядається як цілісний об'єкт, що залучає вихідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію:

а) неокласичної;

б) інституціональної;

в) еволюційної;

г) підприємницької.

42. Автором концепції «раціональної бюрократії» є:

а) Ф. Тейлор;

б) Е. Мейо;

в) М. Вебер;

г) А. Файоль.

43. Модель організації, яка дає змогу у спрощеній формі подати внутрішні її складові, показати характер існуючих у ній зав'язків, а й може бути використана як специфічний інструмент аналізу при вивченні різних типів організаційних систем:

а) еволюційна;

б) підприємницька;

в) «алмаз»;

г) неокласична.

44. До складу технологій цільового управління відносять:

а) ініціативно-цільову технологію;

б) програмно-цільову технологію;

в) регламентну технологію;

г) усі відповіді правильні.

45. Технологія управління заснована на пріоритеті міжособистісних відносин:

а) управління за результатами;

б) «управління на базі потреб і інтересів»;

в) управління на базі активізації діяльності персоналу;

г) управління шляхом постійних перевірок і вказівок.

46. Автором моделі організації «алмаз» є:

а) Г. Лівітт;

- б) Ч. Барнард;
- в) П. Друкер;
- г) А. Файоль.

47. Технологія управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки управління:

- а) управління за результатами;
- б) «управління на базі потреб і інтересів»;
- в) управління на базі активізації діяльності персоналу;
- г) управління шляхом постійних перевірок і вказівок.

48. Технологія управління заснована на видачі завдань без вказівок засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця:

- а) ініціативно-цільова;
- б) програмно-цільова;
- в) регламентна;
- г) інжинірингова.

49. В Україні господарську діяльність заборонено здійснювати:

- а) військовослужбовцям;
- б) службовим особам прокуратури;
- в) працівникам органів державної влади;
- г) усі відповіді правильні.

50. Цілі підприємницької діяльності відображаються в:

- а) засновницьких документах;
- б) бізнес-плані;
- в) поточних планах;
- г) усі відповіді правильні.

51. Організації, що становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою:

- а) ділові;
- б) громадські;
- в) асоціативні;
- г) публічні.

52. Кластерна модель об'єднання підприємств:

а) територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, що тісно співпрацюють з науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатної власної продукції та економічного розвитку регіону;

б) недержавна підприємницька структура, створена на суспільних засадах при сприянні місцевої влади та іноземних організацій з метою підтримки розвитку малого підприємництва в регіоні;

в) самостійне підприємницьке утворення для створення і розвитку нових підприємств;

г) організаційна форма об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на визначеній території з метою об'єднання зусиль і надання імпульсу для економічного розвитку регіону.

53. У якості вкладів при формуванні статутного фонду (капіталу) учасники

можуть вносити:

- а) рухоме та нерухоме майно, а також майнові права, включаючи інтелектуальну власність ;
- б) цінні папери;
- в) кошти в національній валюті України або іноземній;
- г) усі відповіді правильні.

54. Товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями усім своїм майном:

- а) командитне;
- б) повне;
- в) з додатковою відповідальністю;
- г) з обмеженою відповідальністю.

55. Аналіз, який дозволяє провести аналіз змін ефективного управління:

- а) організаційно-управлінський;
- б) структурно-функціональний;
- в) функціональний;
- г) параметричний.

56. Недержавна підприємницька структура, створена на суспільних засадах при сприянні місцевої влади та іноземних організацій з метою підтримки розвитку малого підприємництва в регіоні:

- а) бізнес-інкубатор;
- б) технополіс;
- в) бізнес-центр;
- г) технопарк.

57. Команди, які проектують, виробляють і надають певний продукт чи послугу зовнішнім і внутрішнім споживачам:

- а) робочі;
- б) інтегровані;
- в) неформальні;
- г) підвищеної ефективності.

58. Підхід до формування команди, який передбачає проведення дискусії і переговорів серед членів команди стосовно їх ролей:

- а) поведінковий;
- б) ситуаційний;
- в) рольовий;
- г) міжособистісний.

59. До факторів, що впливають на ефективність діяльності груп відносять:

- а) психологічний клімат;
- б) стан зовнішнього середовища;
- в) рівень ризику ;
- г) політику в організації.

60. Розпорядчий документ, виданий керівником підприємства, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним – це:

- а) розпорядження;

- б) вказівка;
- в) наказ;
- г) ухвала.

61. Різновидом демократичних розпоряджень є:

- а) наказ;
- б) доручення;
- в) прохання;
- г) вказівки.

62. Дисципліна, яка передбачає дотримання встановлених режиму і технології:

- а) виробнича;
- б) фінансова;
- в) розрахункова;
- г) трудова.

63. Дисципліна в організації:

- а) сприяє досягненню високої якості результатів праці кожного працівника і всього виробництва;
- б) дозволяє працівникові працювати з повною віддачою;
- в) підвищує ефективність виробництва та продуктивність праці;
- г) усі відповіді правильні.

64. При першому порушенні або при відносно легкому порушенні правил використовується:

- а) догана;
- б) попередження;
- в) штраф;
- г) звільнення.

65. Метод, який спрямований на пошук інформаційного забезпечення, необхідного для вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми:

- а) структурно-морфологічний;
- б) публікаційної активності;
- в) нагромадження первинної інформації;
- г) термінологічного та лексичного аналізу.

66. Інформаційно-управлінські технології, що відповідають за використання інформації:

- а) зберігаючі;
- б) раціоналізуючі;
- в) професійні;
- г) функціональні.

67. До джерел, що об'єктивно породжують управлінську інформацію відносять:

- а) норми законодавчих та інших актів;
- б) звернення громадян у державні органи щодо реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав;
- в) обов'язкові вказівки органів влади;
- г) управлінська інформація про зворотні зв'язки в процесі управління.

68. До критеріїв ефективності організації інформаційного менеджменту підприємства відносять:

- а) насиченість комп'ютерами;
- б) рівень інтегрованості інформаційних технологій;
- в) наявність мережі загальнодоступних інформаційних банків;
- г) усі відповіді правильні.

69. З погляду трансформаційного підходу до стратегічного управління розробка стратегії – це:

- а) спроба узгодити характеристики організації та її можливості в зовнішньому середовищі;
- б) відносно ізольований систематичний процес формального планування;
- в) процес боротьби за вплив у організації та на галузевому ринку;
- г) спроба адекватно реагувати на зміни в зовнішньому оточенні, періодично запроваджуючи радикальні зміни в організації.

70. Завдання стратегічного менеджменту полягає у:

- а) розміщенні ресурсів й виявленні внутрішніх резервів підприємства;
- б) підготовці підприємства до можливих змін ринкової ситуації, протистояння несприятливому впливу зовнішніх факторів;
- в) раціональній організації виробництва та створенні раціональної організаційно-управлінської структури;
- г) адаптація до зовнішнього середовища та проведення відповідної кадрової політики підприємства.

71. Неодмінна ринкова умова для реалізації стратегії фокусування:

- а) багато покупців визнають унікальність продукції;
- б) ресурси фірми не дають змоги якісно обслуговувати весь ринок;
- в) підприємство має доступ до джерел дешевої сировини та робочої сили;
- г) збільшується залежність підприємства від постачальників ресурсів.

72. Місія організації – це:

- а) головна мета у сфері виробництва;
- б) основне завдання організації, що пояснює сенс її діяльності;
- в) завдання, яке потрібно виконати певним способом у певний термін;
- г) спосіб досягнення стратегічних цілей.

73. Стратегічне бачення – це:

- а) система поглядів персоналу на напрями розвитку організації;
- б) уявлення суспільства про імідж організації;
- в) погляди власників і вищого керівництва на перспективи бізнесу та довгостроковий курс розвитку організації;
- г) відповідальне завдання, яке відображує призначення бізнесу організації.

74. Стратегічний господарський підрозділ – це:

- а) структурна складова організації, яка відповідає за одну зі сфер управління;
- б) уособлена складова бізнесу, яка відповідає за певний вид діяльності організації;
- в) найприбутковіший структурний підрозділ підприємства;
- г) службу корпорації, яка відповідає за забезпечення її господарської діяльності.

75. Найвужча стратегія, призначена для окремих структурних одиниць:

- а) корпоративна;

- б) ділова;
- в) функціональна;
- г) операційна.

76. Стратегія, яку використовують організації-лідери в перспективних галузях, що зростають:

- а) постійного наступу;
- б) оборони й укріплення;
- в) тиску на конкурентів;
- г) планового скорочення та диверсифікації.

77. Стратегія, орієнтована на споживачів, які надають великого значення якості продукції та послуг:

- а) «слухняного послідовника»;
- б) «в нас краще, ніж в них»;
- в) вакантної ніші;
- г) характерного іміджу.

78. Форма управління факторами ризику, яка передбачає максимальне опрацювання наявної інформації, врахування різноманітних факторів та визначення засобів управління для мінімізації ризику:

- а) проактивна;
- б) активна;
- в) адаптивна;
- г) консервативна.

79. Зниження обсягів реалізації товарів внаслідок зміни кон'юнктури ринку – це:

- а) валютний ризик;
- б) комерційний ризик;
- в) геополітичний ризик;
- г) виробничий ризик.

80. Залежно від можливого результату ризику поділяються на :

- а) зовнішні та внутрішні ризики;
- б) чисті та спекулятивні ризики;
- в) ретроспективні, поточні та перспективні ризики;
- г) політичні та економічні ризики.

81. Спосіб зниження ризику несприятливої зміни ринкової кон'юнктури за допомогою укладення термінових контрактів::

- а) хеджування;
- б) страхування;
- в) лімітування;
- г) диверсифікація.

82. Ризик, пов'язаний із можливістю знецінення інвестиційно-фінансового портфеля:

- а) інвестиційний;
- б) валютний;
- в) юридичний;
- г) комерційний.

84. Метод управління ризиками, який передбачає встановлення граничних сум

витрат, продажу, кредиту; застосовується банками для зниження ступеня ризику при видачі позик господарюючим суб'єктам, при продажі товарів в кредит, наданні позик і т.п.:

- а) диверсифікація;
- б) хеджування;
- в) розподіл ризику;
- г) лімітування.

85. Ідентифікація ризиків – це:

- а) моніторинг ризиків, визначення залишених ризиків, виконання плану управління ризиками і оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків;
- б) визначення ризиків, здатних вплинути на ефективність діяльності, і документування їх характеристик;
- в) кількісний аналіз ймовірності виникнення та впливу наслідків ризиків на результативність діяльності;
- г) вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками.

86. Ризик, що характеризується відсутністю впливу на суб'єкт господарювання:

- а) нульовий;
- б) негативний;
- в) позитивний;
- г) раціональний.

87. Вид ризику, який передбачає тільки ймовірність витрат, не сприяє підвищенню прибутку підприємства:

- а) спекулятивний;
- б) виробничий;
- в) чистий;
- г) ризик неправильно обраного проєкту.

88. До чистого господарського ризику відноситься ...

- а) ризик знищення продукції;
- б) стихійні лиха;
- в) ризик ігрового бізнесу;
- г) валютний ризик.

89. Стратегічні альянси – це:

- а) партнерські угоди підприємств і організацій про спільну діяльність з метою досягнення спільних цілей;
- б) синхронізація зусиль кількох постачальників, виробників, посередників для формування ланцюга створення цінності;
- в) передача частини неосновних процесів (виробництва, збуту, постачання тощо) стороннім організаціям, що дозволяє підвищити якість їхнього виконання і зменшити витрати;
- г) визначення сценаріїв майбутнього розвитку подій, ймовірностей їхньої реалізації і розробка стратегії для кожного сценарію.

90. Організація постійного спілкування з кожним споживачем з метою надання йому персоналізованих продуктів і послуг – це:

- а) бенчмаркінг;
- б) персоналізований маркетинг;

- в) прямиий маркетинг;
- г) сегментація споживачів.

91. До основних критеріїв надійності системи управління відносять:

- а) безвідмовність (безперервне збереження працездатності);
- б) готовність (ефективне збереження працездатності);
- в) відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі);
- г) усі відповіді правильні.

92. Виділення груп споживачів за специфікою їхніх запитів з метою створення відповідного продукту, послуги, комплексу маркетингу тощо, які більшою мірою, ніж конкуренти, задовольняють ці запити – це:

- а) сегментація споживачів;
- б) бенчмаркінг;
- в) персоніфікований маркетинг;
- г) аутсорсинг.

93. Технологія стимулювання менеджменту і контролю над фінансовою діяльністю компанії:

- а) модель доданої економічної вартості;
- б) система показників відповідальності;
- в) система збалансованих показників;
- г) модель управління відносинами зі споживачами.

94. Концепція, відповідно до якої ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління:

- а) системна;
- б) цільова;
- в) композиційна;
- г) функціональна.

95. Метод, який використовується для вирішення задач управління визначеною структурою, коли задача з n -змінними представляється як багатоступеневий процес прийняття рішень:

- а) лінійне програмування;
- б) динамічне програмування;
- в) системне програмування;
- г) математично-статистичне програмування.

96. Виявлення найбільш важливих проблем у діяльності підприємства та розробка на цій підставі програми коротко- та довгострокових заходів, що дадуть можливість підвищити його ефективність – це мета:

- а) бізнес-діагностики;
- б) оперативної діагностики;
- в) економічної діагностики;
- г) управлінської діагностики.

97. Рівень організації управління оцінюється за допомогою:

- а) коефіцієнта плинності кадрів;
- б) коефіцієнта якості виконання управлінських функцій;
- в) коефіцієнта зайнятості працівників;

г) коефіцієнта стабільності кадрів.

98. Ефективність управлінської праці визначається як відношення:

- а) прибутку до витрат на управління;
- б) чистого прибутку до витрат на управління;
- в) доходу до витрат на управління;
- г) чистого доходу до витрат на управління.

99. До числа найважливіших характеристик якості системи менеджменту організації, поряд із досягненням необхідної якості його продукції (послуг) відносять:

- а) забезпечення конкурентоспроможності;
- б) стійкість розвитку підприємства в економічній та соціальній сферах;
- в) економію ресурсів;
- г) усі відповіді правильні.

100. Ефект організації може бути виявлений у:

- а) економічній, соціальній, організаційній формах;
- б) соціального забезпечення працівників формах;
- в) формі стратегічного розвитку організації;
- г) кількості нереалізованих рішень і загальної кількості рішень, прийнятих у підрозділі.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Організація як складна система та об'єкт управління
2. Класифікація організацій
3. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища
4. Системна методологія в менеджменті
5. Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності
6. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації
7. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій
8. Класифікація змін
9. Управління процесами змін
10. Життєвий цикл організації та стадії виникнення змін
11. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами
12. Комплексний механізм управління
13. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління
14. Системні правила менеджменту організацій
15. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур
16. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць
17. Діапазон керованості та фактори, що його визначають
18. Централізація та децентралізація
19. Етапи проектування структури організації
20. Елементи організаційно-управлінського аналізу
21. Інжиніринговий опис процесів в організації
22. Методологія організаційного інжинірингу
23. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу
24. Реінжиніринг
25. Сутність організаційного дизайну та його параметри
26. Рівні та етапи організаційних змін
27. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень
28. Модель розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства
29. Моделі організацій як об'єктів управління
30. Поведінкові та адміністративні моделі організації
31. Управлінські технології
32. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності
33. Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань
34. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління
35. Завдання менеджера щодо керівництва в організації
36. Керівництво спільною діяльністю

37. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності
38. Людина як об'єкт управлінського службового контролю
39. Управління дисципліною
40. Управлінська інформація
41. Технологія інформаційної діяльності
42. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством
43. Інформаційний менеджмент організацій
44. Корпоративні інформаційні системи
45. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації
46. Об'єкти стратегічного управління
47. Стратегії організації
48. Сутність ризику і невизначеності
49. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання
50. Методи аналізу ризику
51. Ризик-менеджмент організацій
52. Критерії ризикозахищеності організації
53. Теоретичні основи ефективності розвитку організації
54. Оцінка ефективності управління
55. Методи та інструменти інтенсифікації виробництва та розвитку підприємства
56. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації
57. Характеристика діагностики як процесу та її основні параметри
58. Види діагностики
59. Етапи та методи діагностики
60. Діагностика якості менеджменту організації

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
2. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
3. Буняк Н. М. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253>
4. Буняк Н. М. Менеджмент організацій : електронний курс навчальної дисципліни. URL: <https://moodle.vnu.edu.ua/course/view.php?id=1538>
5. Буняк Н. М. Менеджмент організацій : конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 80 с.
6. Буняк Н. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
7. Буняк Н. М. Обґрунтування стратегії впровадження організаційних змін на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2024. №3(76). С. 437-441.
8. Буняк Н. М., Ващук Т. П. Особливості стратегічного управління закладами охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2022. №2(69). С. 67-71. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2022/69_2022/11.pdf
9. Буняк Н. М., Ковальчук О. В. Управління організаційними змінами в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. Вип. 21. С. 40-47.
10. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
11. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-Букс. 2020. 240 с.
12. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ : Каравела. 2019. 464 с.
13. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 190 с.
14. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
15. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
16. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е вид., доп. й перер. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.
17. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Коваленко О. В. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. Київ : Ліра, 2020. С. 808.
18. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.

19. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2018. 272 с.
20. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
21. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
22. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.
23. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. для здобув. вищ. освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
24. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. / М. Бутко, І. Бутко, В. Мащенко, М. Мурашко та ін. Київ : Центр навчальної літератури. 2018. 360 с.
25. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

ЗМІСТ

Вступ	3
Змістове наповнення освітнього компонента «Менеджмент організацій»	4
Вказівки до вивчення теоретичного матеріалу та завдання для самостійної роботи	10
Змістовий модуль 1. Загальні засади менеджменту організацій	10
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	10
Тема 2. Організаційний розвиток	15
Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації	18
Тема 4. Організаційний інжиніринг	21
Тема 5. Організаційний дизайн	23
Тема 6. Управлінські моделі	26
Змістовий модуль 2. Прикладні засади менеджменту організацій	29
Тема 7. Особливості управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності	29
Тема 8. Керівництво в організації	31
Тема 9. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організацій	33
Тема 10. Стратегічний менеджмент організації	35
Тема 11. Управління ризикозахищеністю організації	38
Тема 12. Управління результативністю менеджменту організації	42
Тема 13. Діагностика управління організацією	44
Тестові завдання для самоконтролю знань	47
Питання для підсумкового контролю	61
Рекомендована література	63

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Буняк Надія Михайлівна

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
Методичні вказівки до самостійної роботи

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 16.10.2024. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 3,22
Тираж 50 прим.