

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**Надія Буняк**

**МЕНЕДЖМЕНТ-II**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Луцьк

2019

УДК 005.7:658

Б-91

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 7 від 20.03.2019 р.).*

**Рецензенти: Бегун С.І.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

**Ковальчук О.В.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Луцького національного технічного університету

**Буняк Н.М.**

**Б-91 Менеджмент-II:** методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2019. 64 с.

Анотація: навчально-методичне видання містить програму дисципліни, рекомендації до вивчення теоретичного курсу, завдання для самостійної роботи, тестові завдання, теми рефератів, питання на залік, рекомендовану літературу.

Рекомендовано студентам 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 005.7:658

© Буняк Н.М., 2019

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019

## ВСТУП

У сучасних умовах трансформації інституційного середовища ведення бізнесу зростає роль менеджменту як науково обґрунтованої та якісно побудованої концепції управління. Ефективність функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, здатність формувати та нарощувати конкурентні переваги безпосередньо залежить від якості управління цими процесами.

*Мета* вивчення дисципліни «Менеджмент-II» – формування у спеціалістів сучасного системного економічного мислення в галузі менеджменту організації, підготовка висококваліфікованого менеджера, який буде спроможним забезпечити високий рівень ефективності системи управління та конкурентоспроможність організації в сучасних умовах господарювання.

Основними *завданнями* навчальної дисципліни є: сприяти розумінню економічної сутності, характеристик і ролі організацій як об'єктів управління; сформуванню у студентів вміння і навички управління організаційними процесами та організаційною поведінкою персоналу; ознайомити студентів 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 студенти будуть компетентними у питаннях: застосування концепцій, методів та інструментів менеджменту для результативного та ефективного управління організацією; визначення та опису характеристики організації; вибору та використання сучасного інструментарію менеджменту; оцінки та забезпечення якості виконуваних робіт; аналізування й структурування проблем організації; формування та демонстрування лідерських якостей та поведінкових навичок; встановлення зв'язків між елементами системи управління організації; застосування навичок обґрунтування та управління проектами, генерування підприємницької ідеї; планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розрізах; організації та здійснення комунікації з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті; аргументування власної точки зору в дискусії на основі етичних міркувань; демонстрування вміння взаємодіяти з людьми та впливати на їх поведінку.

Метою самостійної роботи є поглиблення знань, які було отримано на лекційних заняттях, підтвердження й реалізація вмінь, що були сформовані на практичних заняттях.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам:

- підготовка до практичних занять, зокрема вивчення лекційного матеріалу та самостійне опрацювання окремих питань навчальної дисципліни;
- контрольна перевірка кожним студентом особистих знань за питаннями для самоконтролю;
- виконання самостійного завдання;
- розв'язання тестових завдань;
- написання рефератів та коротких есе з конкретних тем дисципліни.

## **ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ-II»**

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

Організація як складна система та об'єкт управління. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища. Суть функціонального бачення організації. Системне бачення організації. Узгодження цілей, стратегій і потенціалу організації. Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності. Рівні досконалості та синергізм управління організації.

### **Тема 2. Еволюція організації**

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

### **Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації**

Системні правила менеджменту. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць. Діапазон керованості та фактори, що його визначають. Централізація та децентралізація.

### **Тема 4. Організаційний інжиніринг**

Інжиніринговий опис процесів в організації. Методологія організаційного інжинірингу. Принципи інжинірингу. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу. Реінжиніринг.

### **Тема 5. Організаційний дизайн**

Сутність організаційного дизайну та його параметри. Рівні та етапи організаційних змін. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень. Моделі розвитку потенціалу та конкурентного статусу організації.

### **Тема 6. Управлінські моделі**

Моделі організацій як об'єктів управління. Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів. Поведінкові та адміністративні моделі організації. Управлінські технології

### **Тема 7. Керівництво в організації**

Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Керівництво спільною діяльністю. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Управління дисципліною. Типові порушення та їхні причини. Дисциплінарний вплив.

## **Тема 8. Характеристика основних підсистем менеджменту організації**

Управлінська підсистема. Основні характеристики та напрями оцінювання управлінської підсистеми системи менеджменту організації. Фінансова підсистема. Фінансова стратегія. Фінансова політика. Операційна підсистема. Маркетингова підсистема. Інформаційна підсистема. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організації. Підсистема логістики. Модель функціонування логістичної підсистеми організації. Інвестиційна підсистема.

## **Тема 9. Стратегічний менеджмент в системі організації**

Роль та місце стратегічного менеджменту в організації. Стратегічне управління. Основні складові моделі стратегічного менеджменту організації. Об'єкти стратегічного управління. Стратегії організації.

## **Тема 10. Кадровий менеджмент**

Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту. Кадрова політика організації. Кадрове планування в організації. Комплектування організації персоналом. Кадровий аудит.

## **Тема 11. Антикризове управління організацією**

Економічна сутність кризи розвитку організації. Основні причини (фактори) виникнення кризових явищ. Наслідки кризових явищ в організації. Основні положення антикризового управління організацією. Програма антикризових заходів. Система управління в подоланні кризової ситуації.

## **Тема 12. Управління ризикозахищеністю організації**

Сутність ризику і невизначеності. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання. Методи аналізу ризику. Ризик-менеджмент підприємств.

## **Тема 13. Управління конкурентоспроможністю організації**

Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності організації. Етапи та методи оцінки рівня конкурентоспроможності організації. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів. Конкурентні стратегії організації.

## **Тема 14. Управління ефективністю організації**

Теоретичні основи ефективності розвитку організації. Значимість ефективності, її критерії. Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту. Оцінка ефективності управління. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації.

## **Тема 15. Діагностика управління організацією**

Характеристика діагностика як процесу та її основні параметри. Види діагностики. Етапи та методи діагностики. Діагностика якості менеджменту організації.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО КУРСУ

### *Тема. Системна модель менеджменту організації*

1. Організація як складна система та об'єкт управління.
2. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища.
3. Суть функціонального бачення організації.
4. Системне бачення організації.
5. Узгодження цілей, стратегій і потенціалу організації.
6. Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності.
7. Рівні досконалості та синергізм управління організації.

### *Основні терміти та поняття*

*Відносини* – це умови і способи реалізації елементами своїх властивостей.

*Внутрішнє середовище організації* – це сукупність елементів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації.

*Елементи системи* – це самостійні утворення системи (частини системи), що мають свої специфічні риси, властивості, значення.

*Завдання* – це запропонована робота, що повинна бути виконана певним чином і у встановлені терміни.

*Зовнішнє середовище* – це 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.

*Люди* – це найцінніша складова частина в менеджменті організації, адже завдяки кваліфікованим особистостям досягаються поставлені цілі.

*Організаційна культура* – це історично складені загальні традиції, цінності, переконання, формальні і неформальні правила поведінки адміністрації і персоналу, які витримали іспит часом.

*Організація* – це соціальне утворення з визначеними границями, яке свідомо координується і функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної мети.

*Організація як процес* – це сукупність цілеспрямованих дій, що приводять до утворення необхідних зв'язків.

*Організація як система* – це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що зумовлена його побудовою та цілями.

*Підсистема* – це виділена за якою-небудь ознакою частина системи, що має характерні риси; вона взаємопов'язана з іншими частинами системи і її, у свою чергу можна розглядати як самостійну систему.

*Середовище непрямої дії* – це середовище, яке визначає загальні перспективи розвитку, сприятливі чи несприятливі тенденції розвитку кон'юнктури ринку на віддалену перспективу.

*Середовище прямого впливу на організацію* – це середовище, яке включає

елементи (споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші), що безпосередньо впливають на операції організації.

*Синергія* – це сумарний ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми.

*Система* – це об'єднання окремих самостійних частин (елементів), кожна з яких обов'язково володіє хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи.

*Системний аналіз* – це комплекс спеціальних процедур, заходів, які забезпечують реалізацію системного підходу при вивченні конкретних ситуацій.

*Системний підхід* – це напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними.

*Структура організації* – це кількість та склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі.

*Технологія* – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

*Функціонально-вартісний аналіз* – це метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта.

*Цілі організації* – це її бажаний стан, конкретні межі, яких вона має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. Визначте основні властивості і характеристики організацій як відкритих систем.
2. У чому полягає сутність системної моделі менеджменту організації?
3. Визначте сутність основних принципів системного підходу.
4. Які особливості системного і функціонального підходів до управління ви знаєте? Проаналізуйте їх.
5. Охарактеризуйте взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища.
6. Визначте основні зацікавлені групи у діяльності організацій, опишіть їх цілі та інтереси.
7. Які характерні риси європейської моделі досконалості «ідеального підприємства»?
8. Визначте основні види синергетичного ефекту та особливості їхнього прояву.
9. Наведіть характеристику організаційних дій, спрямованих на одержання синергетичного ефекту.
10. Розкрийте сутність основних законів організації.

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Моделі організації як відкритої динамічної системи.

*Рекомендована література [1, 2, 3, 7, 9, 12, 14, 16, 21, 23, 24, 26, 27, 32].*

### ***Тема. Еволюція організації***

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

#### *Основні терміти та поняття*

*Генезис організації* – це система знань, уявлень про її виникнення чи створення.

*Динаміка* – це розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища.

*Життєвий цикл організації* – це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися.

*Зміна* – це поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

*Мета організаційного розвитку* – це підвищення ефективності функціонування організації.

*Планові (стратегічні) зміни* – це зміни, які попередньо розробляють і впроваджують з конкретними цілями, у певному порядку і у встановлений час.

*Розвиток* – це вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового.

*Розвиток організації* – це 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).

*Ротаційність* – це переміщення по циклічній траєкторії, що розуміється як можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його здійснення.

*Рух* – це безперервні зміни соціально-економічної системи.

*Ситуаційні (динамічні) зміни* – це зміни, які характеризують часткове реагування на події в процесі їх здійснення.

*Управління змінами* – це структурний підхід щодо переведення індивідів, команд та організацій з поточного стану в бажаний майбутній стан.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. Наведіть основні принципи розвитку організацій та дайте їх змістовну характеристику.
2. У чому полягає сутність змін в організації? Назвіть причини їх виникнення та об'єкти змін.
3. Які основні концептуальні положення лежать в основі моделей змін К. Левіна, Л. Грейнера, К. Тюрлі?
4. У чому полягають особливості моделей змін, розроблені І. Ансофом,



Ф. Гуїяром, М. Біром?

5. Наведіть характеристику основних етапів життєвого циклу організації.
6. Які особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу організації?
7. Визначте особливості кризових ситуацій і змін на різних на різних етапах життєвого циклу організації.
8. Розкрийте сутність основних критеріїв і чинників вибору стратегії змін організації.
9. Обґрунтуйте особливості стратегій проведення змін організації.
10. У чому полягають причини опору змінам та які заходи доцільно прийняти для їхнього подолання?

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Значення змін в діяльності організації.

*Рекомендована література [1, 2, 3, 7, 9, 12, 14, 16, 21, 23, 24, 26, 27, 32].*

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

1. Системні правила менеджменту.
2. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний.
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.

#### *Основні терміти та поняття*

*Вузький масштаб керованості* характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника.

*Декомпозиція* – це науковий метод, що використовує структуру задачі і дозволяє замінити рішення однієї великої задачі рішенням серії менших завдань, нехай і взаємопов'язаних, але більш простих.

*Децентралізація* – це передача або делегування повноважень і прав на нижні рівні управління організацією.

*Діапазон контролю (норма керованості)* – це кількість працівників, безпосередньо підлеглих одному керівнику відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи.

*Ієрархія* – це порядок підлеглих нижчих ланок вищим, організація їх у структуру типу дерево; принцип управління у централізованих структурах.

*Комплексний механізм управління* – це взаємопов'язана система елементів організаційно-економічного, мотиваційного та правового впливу на процес управління організацією.

*Механізм* – це послідовність станів, процесів, що визначають собою певне

явище, дію.

*Механізм управління* – це складова частина системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління.

*Органіграма* – це графічна інтерпретація процесу виконання управлінських функцій, їх етапів та робіт, що входять до них, які описують розподіл організаційних процедур розробки та ухвалення рішення між підрозділами, їх внутрішніми структурними елементами і окремими працівниками.

*Організаційна структура* – це 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.

*Організаційне проектування* – це процес розробки і впровадження структури та процесів організації.

*Правова база підприємства* – це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб-підприємців, їхні правові та організаційні форми, порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносин між державою та суб'єктами підприємницької діяльності, а також надають підприємцям певні правові гарантії.

*Система управління організацією* – це сукупність взаємопов'язаних елементів, з яких основними є система цілей і показників, модель бізнес-процесів і організаційна структура управління.

*Централізація* – це концентрація прав прийняття рішення та зосередження повноважень на верхньому рівні управління.

*Широкий масштаб керованості* характеризується максимально можливою кількістю підлеглих одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. Наведіть основні системні правила менеджменту та дайте їх характеристику.
2. У чому полягає сутність комплексного механізму управління?
3. Наведіть коротку характеристику основних стадій створення підприємства.
4. У чому полягає сутність методології проектування системи менеджменту?
5. Які сутнісні характеристики притаманні кожному з етапів проектування організаційної структури?
6. Розкрийте сутність методу «конструктивних аналогій» при проектуванні організаційної структури.
7. Які основних етапів проектування організаційної структури методом «структуризації цілей»?
8. Розкрийте особливості експертно-аналітичного методу проектування організаційної структури.
9. Дайте характеристику основних типів організаційних моделей при моделюванні організаційної структури підприємства.
10. Назвіть переваги та недоліки централізації і децентралізації в управлінні.

### *Питання для самостійного вивчення*

1. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами.
2. Етапи проектування структури організації.  
*Рекомендована література [7, 21, 23, 24, 26, 30, 32].*

### *Тема. Організаційний інжиніринг*

1. Інжиніринговий опис процесів в організації.
2. Методологія організаційного інжинірингу.
3. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу.
4. Реінжиніринг.

### *Основні терміти та поняття*

*Бізнес-процес* – це 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.

*Бізнес-процесами розвитку* – це процеси удосконалення створюваного товару або послуги, процеси розвитку технологій, процеси модифікації обладнання, а також інноваційні процеси.

*Бізнес-процеси управління* – процеси, що охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу і організації в цілому.

*Виконавець процесу* – це підрозділ або співробітник, відповідальний за виконання роботи процесу.

*Виходи процесу* – це об'єкти (матеріальні або інформаційні), що є результатом виконання бізнес-процесу, споживані іншими бізнес-процесами або зовнішніми стосовно організації клієнтами.

*Власник процесу* – це посадова особа, яка несе відповідальність за отримання результату процесу і володіє повноваженнями для розпорядження ресурсами, необхідними для виконання процесу.

*Входи процесу* – це ресурси (матеріальні, інформаційні), необхідні для виконання і отримання результату процесу, які споживаються або перетворюються при виконанні процесу.

*Допоміжними бізнес-процесами* – це процеси, призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на підтримку їхніх специфічних рис (наприклад, ремонтні, сервісні та інші процеси).

*Забезпечуючими бізнес-процесами* – це процеси, призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на підтримку їхніх універсальних рис (наприклад, юридичний супровід, техніка безпеки та ін.).

*Інжиніринг бізнес-процесів* – це форма подання діяльності підприємства у вигляді алгоритмічних схем, мета яких надати інструментарій для аналізу всіх його структур і видів діяльності.

*Інжиніринг процесу* (процесів) – це метод проектування бізнес-процесів організації, об'єднаних у єдиному інформаційному полі.

*Картографування процесів* – це складання блок-схем (розрахунок витрат і повного циклу процесу) того, як компанія виробляє продукцію та надає послуги (аналіз поточного стану) і детальний опис того, які технологічні засоби використовуються.

*Модель* – це штучний об'єкт, що представляє собою відображення (образ) системи та її компонентів.

*Основними бізнес-процесами* – це процеси, що орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, вони є цільовими об'єктами створення організації і забезпечують отримання прибутку.

*Процес* – це послідовність дій (робіт), спрямована на отримання заданого результату, цінного для організації.

*Реінжиніринг* – це одномоментний радикальний підхід до поліпшення діяльності, процес фундаментального переосмислення і реконструкції бізнесу, що втілює у собі нові способи виконання робіт.

*Супутніми бізнес-процесами* – це процеси, що орієнтуються на виробництво товару або надання послуги, що є результатом супутньої основному виробництву виробничої діяльності організації і забезпечують отримання прибутку.

*Удосконалення бізнесу* – це незначна та нерадикальна зміна існуючого процесу.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. Дайте характеристику основним елементам організаційно-управлінського аналізу.
2. Визначте основні умови та правила побудови «дерева цілей» організації.
3. Визначте особливості оцінки та аналізу організаційної структури підприємства.
4. Визначте загальний порядок дій та рівні аналізу організаційної культури підприємства.
5. Наведіть характеристику основних понять інжинірингового опису процесів в організації.
6. Розкрийте сутність принципів інжинірингового опису процесів в організації.
7. Як класифікуються процеси в організації?
8. У чому полягає сутність методології організаційного інжинірингу?
9. Які основні умови застосування інжинірингового підходу до опису процесів в організації?
10. Які особливі риси притаманні реінжинірингу?

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Елементи організаційно-управлінського аналізу.

*Рекомендована література [7, 14, 18, 21, 22, 23, 25, 26, 30, 32].*

### ***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 потенціалу та конкурентного статусу організації.

#### *Основні терміти та поняття*

*Виробничий потенціал підприємства* – це сукупність виробничих можливостей, що визначаються наявністю виробничих ресурсів.

*Внутрішній потенціал підприємства* – це ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати організації його ринкові шанси.

*Звичайні зміни* – це зміни зумовлені здійсненням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації.

*Зовнішній потенціал підприємства* – це можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією.

*Інноваційний потенціал підприємства* – це сукупність можливостей підприємства виробляти нову продукцію, впроваджувати досягнення науки і техніки, застосовувати прогресивну технологію.

*Інформаційний потенціал підприємства* – це можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною інформацією для прийняття рішень у процесі діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку).

*Кадровий потенціал підприємства* – це сукупність здібностей і можливостей персоналу підприємства забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

*Конкурентний потенціал підприємства* – це 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, при раціональному використанні, забезпечує підприємству високий конкурентний статус.

*Маркетинговий потенціал підприємства* – це сукупність споживчих властивостей продукції, виражена через здатність підприємства залучати нових споживачів і зберігати існуючих.

*Операційне ядро* – це 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.

*Організаційний дизайн* – це 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).

*Організаційний потенціал підприємства* – це можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища.

*Перебудова організації* – це істотна зміна організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру.

*Помірні перетворення* – це зміни проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів.

*Потенціал підприємства* – це сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення визначених цілей.

*Радикальні зміни організації* – це зміни, що пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в ній.

*Соціальний потенціал підприємства* – це можливість забезпечувати соціальні потреби працівників, наявність об'єктів соціальної інфраструктури.

*Стратегічна вершина (апекс)* – забезпечує стратегічне планування, ефективне управління, виконання підприємством місії та стратегії, а також задовольняє потреби тих, хто контролює організацію або створює умови для її існування (власники, державні органи, інші групи впливу).

*Фінансово-економічний потенціал підприємства* – це можливості, які надає фінансово-економічний стан підприємства.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. В чому полягає сутність та відмінність понять «організаційний дизайн» та «організаційна структура»?
2. Розкрийте сутність основних п'яти механізмів координації за Г. Мінцбергом.
3. Визначте та дайте характеристику важелів організаційного дизайну за Р. Саймонсом.
4. Що характерно для основних етапів організаційних змін?
5. Які причини спонукають до змін в організації? Охарактеризуйте їх.
6. Проаналізуйте об'єкти організаційних перетворень.
7. Які методи удосконалення бізнес-процесів організації ви знаєте? Дайте їм коротку характеристику.
8. Яким вимогам, повинні відповідати удосконалені бізнес-процеси в організації?
9. З яких складових елементів формується внутрішній конкурентний потенціал підприємства?
10. Охарактеризуйте модель формування та розвитку конкурентного потенціалу підприємства.

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Роль організаційного дизайну в розвитку підприємницької діяльності.  
*Рекомендована література [7, 14, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 30, 32].*

## **Тема. Управлінські моделі**

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

### *Основні терміти та поняття*

*Еволюційна модель* – це модель, у якій організація розглядається як один із об'єктів системи, яку можна порівняти з біологічною популяцією.

*Ініціативно-цільова технологія управління* – це технологія, заснована на видачі завдань без вказівок засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця.

*Інституціональна модель* – це модель, згідно якої підприємство розглядається як організація, що створена людьми для ефективнішого використання обмежених ресурсів.

*Модель* – це відтворення чи відображення об'єкту, задуму (конструкції), опису чи розрахунків, що відображає, імітує, відтворює принципи внутрішньої організації або функціонування, певні властивості, ознаки чи/та характеристики об'єкта дослідження чи відтворення (оригіналу).

*Неокласична модель* – це модель, у якій організація розглядається як цілісний об'єкт, що залучає вихідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію.

*Підприємницька модель* – це модель, яка ґрунтується на уявленні про підприємство, як сферу реалізації підприємницької ініціативи та наявних у підприємця, або доступних для залучення ресурсів.

*Програмно-цільове управління* – це один із видів управління, в основі якого лежить орієнтація діяльності на досягнення цілей, передбачених програмою.

*Регламентна технологія управління* – це 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.

*Технології цільового управління* – це 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.

*Технології цільового управління* визначають набір технологій процесного управління.

*Технологія «управління на базі потреб і інтересів»* – це цілісна система управління, заснована на пріоритеті міжособистісних відносин.

*Технологія «управління на базі штучного інтелекту»* – це цілісна система управління, заснована на пріоритеті відпрацьованої практики, статистики і сучасних економіко-математичних методів, реалізованих у вигляді баз знань або баз даних в контексті сучасних інформаційних комп'ютерних технологій.

*Технологія «управління у виняткових випадках»* – це цілісна система управління, яка полягає у чіткому розподілі усіх управлінських і виробничих функцій.

*Управління за результатами* – це цілісна система управління, орієнтована на

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

*Управління на базі активізації діяльності персоналу* – це цілісна система управління, яка реалізується шляхом стимулювання (морального і матеріального) персоналу і мобілізації його інтелектуального потенціалу.

*Управління шляхом постійних перевірок і вказівок* – це цілісна система управління, засноване на жорсткому плануванні діяльності підлеглих і постійному контролю керівника за поточною діяльністю.

*Управлінські технології* – це 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.

*Цільові управлінські технології* – це технології системного характеру, використання яких спрямоване на досягнення довгострокових перспектив і цілей, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. Визначте особливості «моделі механістичної конструкції організації» та моделі, заснованої на «теорії людських відносин».

2. У чому полягає сутність неокласичної, інституціональної, еволюційної та підприємницької моделі організації?

3. У чому полягає різниця між поведінковими та адміністративними моделями організації?

4. На яких базових припущеннях ґрунтується модель організаційної взаємодії А. Файоля?

5. Розкрийте сутність управлінських технологій та наведіть їх структуризації.

6. У чому полягають відмінності ініціативно-цільової та програмно-цільової технології управління?

7. Розкрийте сутність та умови застосування регламентної технології управління.

8. У чому полягають особливості застосування технологій управління «на базі потреб і інтересів» та «активізації діяльності персоналу»?

9. Розкрийте сутність та умови застосування технології управління за результатами.

10. У чому полягають переваги та недоліки цільових управлінських технологій?

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Цільові управлінські моделі.

*Рекомендована література [1, 3, 5, 7, 17, 23, 25, 26, 30, 32].*

#### ***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.

### *Основні терміти та поняття*

*Дисципліна* – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка – це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя.

*Дисциплінарне порушення* – це протиправна поведінка, невиконання або неналежне виконання працівником своїх трудових обов'язків.

*Догана* – це вид дисциплінарного стягнення, що застосовується до працівників і полягає у власному усному чи письмовому засудженні неправомірної поведінки винного.

*Завдання менеджера* – це те, на що спрямована його основна діяльність.

*Інтегровані команди* – це команди, які забезпечують координацію роботи у межах організації та можуть об'єднувати декілька взаємозалежних робочих команд, що займаються вирішенням однієї проблеми або завдання.

*Керівництво в організації* – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою працівників організації.

*Команди підвищеної ефективності* – це команди, які дають рекомендації стосовно змін, до яких варто вдатися задля того, щоб підвищити якість, знизити витрати або підвищити якість обслуговування та ін.

*Лідерство* – це процес, в якому особа, що володіє владою, здатна впливати на інших в бажаному напрямку.

*Методи менеджера* – це способи і засоби впливу на керуючу систему для досягнення поставлених цілей.

*Наказ* – це розпорядчий документ, виданий керівником підприємства, з метою вирішення основних і оперативних завдань, поставлених перед ним.

*Оцінювання персоналу* – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

*Попередження* – це вид адміністративного примусу, здійснюваний за допомогою керівного впливу з метою профілактики, попередження чи локалізації наслідків порушень трудової дисципліни.

*Робочі команди* – це групи людей, які проектують, виробляють і надають певний продукт чи послугу зовнішнім і внутрішнім споживачам.

*Розпорядження* – це правовий акт, виданий керівником структурного підрозділу для вирішення оперативних питань.

*Розпорядчий вплив* – це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується підпорядкованим особам шляхом передачі розпоряджень.

*Спільна діяльність* – це організована система активності людей, що цілеспрямовано взаємодіють з метою створення об'єктів цінності для споживачів та досягнення визначених цілей організації.

*Управління виконанням службових обов'язків* – це система постановки цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових

обов'язків окремими працівниками та поведінки, яку вони демонструють.

*Штраф* – це адміністративне стягнення грошового характеру. Розмір штрафу визначається розміром (важкістю) порушення та умовами колективного договору чи контракту з працівником.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. Які функції повинен виконувати менеджер для реалізації управлінського впливу?
2. Наведіть та опишіть вимоги, які висуваються до менеджерів будь-якого рівня.
3. У чому полягають переваги і недоліки роботи в команді? Дайте характеристику різних типів команд.
4. Які підходи використовуються для формування команд?
5. Визначте та опишіть методи та форми розпорядчої діяльності.
6. У чому полягає сутність комунікативної компетентності? Опишіть комунікативні типи керівників за їхньою моделлю спілкування з підлеглими.
7. Дайте характеристику принципам та критеріям оцінювання персоналу.
8. Визначте сутність, завдання та принципи управління дисципліною в організації.
9. За допомогою яких методів здійснюється управління дисципліною в організації?
10. Визначте та дайте характеристику основних дисциплінарних стягнень та заохочень.

#### *Питання для самостійного вивчення*

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

*Рекомендована література [3, 7, 12, 13, 19, 20, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 34].*

#### ***Тема. Характеристика основних підсистем менеджменту організації***

1. Управлінська підсистема.
2. Фінансова підсистема.
3. Операційна підсистема.
4. Маркетингова підсистема.
5. Інформаційна підсистема.
6. Підсистема логістики.
7. Інноваційна підсистема.
8. Інвестиційна підсистема.

#### *Основні терміти та поняття*

*Адекватність рішення* – характеризує напрям і достатність сили імпульсу корекції.

*Витрачені ресурси* – це обсяг матеріальних затрат та робочої сили,

відокремлених від системи (суспільства) і задіяних для забезпечення функціонування управлінської підсистеми.

*Діагностичність* – це здатність керівників організації адекватно інтерпретувати сигнали про фактичний стан певного фрагменту загальної системи, порівняти його з бажаним станом та дати кількісну або якісну оцінку значенню відхилення.

*Живучість* – це здатність забезпечувати виконання функцій підсистеми в екстремальних умовах (позаштатних ситуаціях), які загрожують існуванню системи.

*Інвестиційна підсистема організації* – це підсистема організації, яка визначає джерела фінансування інвестицій; здійснює оцінку ефективності інвестиційних проєктів, управління фінансовими інвестиціями та формування портфеля фінансових інвестицій.

*Інформаційна підсистема менеджменту організації* – це цілісна динамічна соціально-економічна система, яка охоплює планування, організацію, координацію та контроль інформаційної діяльності і процесів, а також комунікації всередині підприємства з метою поліпшення його роботи.

*Лабільність* – це здатність пристосовуватись до змін у підсистемі та навколишньому середовищі у штатному режимі функціонування системи.

*Маркетингова підсистема* – це цілісна динамічна соціально-економічна система, яка складається з сукупності взаємопов'язаних елементів різноманітного ступеню складності та організації.

*Операційна підсистема організації* – це підсистема організації, що охоплює всі дії, результатом яких є товари, послуги, що пропонуються організацією на ринку.

*Організація підсистеми управління* – це цілісна внутрішня картина її функціонування, що відображає постійні взаємовідносини об'єктів підсистеми між собою, взаємозв'язок і взаємодія яких забезпечує виконання покладених на підсистему управлінських функцій.

*Підсистема логістики* – це підсистема організації, яка забезпечує інтеграцію всіх функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача в єдиний комплекс, який називається комплексом логістики.

*Результативність системи управління* – це ступінь прискорення (або уповільнення) досягнення цілей соціальної системи вищого рівня.

*Система управління* – це сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

*Стабільність* – це здатність організації функціонувати, не змінюючи структуру та знаходитись у рівновазі, підтримувати сталість у часі (визначається організаційною структурою, рівнем менеджменту, а також рівнем технічного, фінансового та кадрового забезпечення).

*Фінансова підсистема* – це підсистема, що відповідає за наявність в потрібний час і в потрібному обсязі фінансових ресурсів.

*Фінансова політика* – це сукупність фінансових (розподільчих і перерозподільчих) заходів, які забезпечують виконання фінансової стратегії.

*Фінансова стратегія* – це довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, що передбачає вирішення великомасштабних завдань, які визначаються економічною та соціальною стратегією організації.

*Часовий інтервал* – це різниця в часі між моментом надходження сигналу про відхилення і моментом видачі імпульсу корекції.

*Чутливість* – це здатність фіксувати наявність відхилень від запланованого курсу на досягнення цілей системи.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. З який підсистем складається система менеджменту сучасного підприємства?
2. Надайте основні характеристики та напрями оцінювання управлінської підсистеми системи менеджменту організації.
3. Які показники характеризують фінансову підсистему?
4. Охарактеризуйте основні елементи маркетингової підсистеми менеджменту організації.
5. Охарактеризуйте мету управління операційною підсистемою?
6. Що становить основу інформаційної підсистеми менеджменту організації?
7. Від чого залежить рівень надійності інформаційної підсистеми?
8. Які показники характеризують логістичну підсистему?
9. За якими напрямками необхідно визначати ефективність інноваційної підсистеми?
10. Які особливості притаманні інвестиційній підсистемі організації ?

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Взаємозв'язок елементів управління.
2. Роль інформаційних технологій в управлінні організацією.

*Рекомендована література [4, 7, 11, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 32].*

#### **Тема. Стратегічний менеджмент в системі організації**

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

#### *Основні терміти та поняття*

*Бізнес-стратегії* – це стратегії за напрямами діяльності організації; визначають підхід організації або певного стратегічного господарського підрозділу до досягнення та утримання конкурентних переваг в конкурентній стратегічній зоні господарювання (сфері бізнесу).

*Корпоративні стратегії* – це загальні стратегії для організації; їхнім змістом є загальна концепція розвитку.

*Стратегічне управління* – це комплексний процес, який охоплює розробку стратегії розвитку організації, реалізації стратегії, стратегічний контролінг.

*Стратегічний господарський підрозділ (СПП)* – 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.

*Стратегічні рішення* – управлінські рішення, що визначають ринки, товари та канали, які матимуть найбільшу цінність для організації в майбутньому.

*Функціональна сфера організації* – діяльність, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації – маркетингу, виробництва, управління персоналом та ін.

*Функціональні стратегії* – це стратегії, що визначають напрями дій у функціональних сферах організації – фінанси, маркетинг, наукові дослідження, персонал тощо.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. Обґрунтуйте необхідність застосування стратегічного управління в практичній діяльності українських підприємств.

2. Яке місце займає стратегічне управління в системі управління організації?

3. У чому різниця між стратегічним та оперативним управлінням?

4. Які об'єкти стратегічного управління організацією вам відомі?

5. Наведіть приклади стратегічних рішень та їхніх особливостей.

6. В чому полягає сутність стратегії організації? Як класифікують стратегії організації?

7. Які чинники необхідно враховувати під час вибору стратегії конкурентоспроможності? Назвіть конкурентні переваги організації, з діяльністю якої ви знайомі.

9. Визначте стратегічні альтернативи для реалізації стратегії зростання, стабілізації, реструктуризації, скорочення.

10. Що, з вашої точки зору, є найбільш важливим для успішної реалізації стратегії організації?

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Реалізація стратегії: послідовність та контроль.

*Рекомендована література [6, 7, 10, 24, 25, 26, 28, 30, 32, 33].*

#### ***Тема. Кадровий менеджмент***

1. Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту.

2. Кадрова політика організації.

3. Кадрове планування в організації.

4. Комплектування організації персоналом.

5. Кадровий аудит.

#### *Основні терміти та поняття*

*Виробничий персонал* – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів.

*Витрати на персонал* – це загально визнаний для країн з розвинутою економікою інтегральний показник, що охоплює всі витрати, пов'язані з функціонуванням людського чинника, а саме: витрати на зарплату; виплати роботодавця в різні види соціального страхування; витрати організації на різні види соціальних виплат і пільг; виплати на утримання соціальної інфраструктури; витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу; виплати дивідендів і купівля пільгових акцій.

*Кадрова політика* – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

*Кадрове планування* – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника.

*Концепція управління персоналом* – це система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації.

*Механізмом реалізації кадрової політики* – це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

*Організаційно-кадровий аудит* – це оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу.

*Основна мета кадрової політики* – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

*Підбір персоналу* – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації.

*Спеціалісти* (інженери, економісти, техніки, технологи, психологи) – це працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами.

*Технічні спеціалісти* (службовці) – це працівники, які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління.

*Управління персоналом* – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

*Управлінський персонал* – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій; до них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. У чому полягає основна ціль управління персоналом?
2. Які функції виконує управління персоналом як цілісна система?

3. В теорії і практиці менеджменту персоналу застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні. У чому їх сутність?
4. Які основні елементи кадрової політики?
5. Як формується кадрова політика?
6. Які типи кадрової політики Ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
7. Яким чином плануються потреби в персоналі?
8. Що Ви розумієте під маркетингом персоналу?
9. Які основні методи добору персоналу, їхні переваги та недоліки?
10. Визначте основні кадрові процеси та напрями кадрового аудиту.

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Оцінювання персоналу.

*Рекомендована література [7, 21, 24, 25, 26, 30, 32].*

#### **Тема. Антикризове управління організацією**

1. Економічна сутність кризи розвитку організації.
2. Основні причини (фактори) виникнення кризових явищ. Наслідки кризових явищ в організації.
3. Основні положення антикризового управління організацією.
4. Програма антикризових заходів.

#### *Основні терміти та поняття*

*Антикризове управління* – це спеціальне, постійно організоване управління націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

*Економічні кризи* – це кризи, які відображають гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми.

*Криза* – це загострення протиріч в соціально-економічній системі (організації), які загрожують її життєстійкості в навколишньому середовищі.

*Об'єкт антикризового управління* – це кризові явища та фактори їхнього виникнення, що мають негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, а також засоби усунення та запобігання кризі.

*Організаційні кризи* – це кризи поділу й інтеграції діяльності, поділу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів як відділень адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм.

*Політична криза* – це криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством.

*Програма антикризових заходів* – це систематизований перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для виведення підприємства з кризового стану.

*Психологічні кризи* – це кризи психологічного стану людини.

*Розвиток* – це набуття нової якості, яка укріплює життєдіяльність в умовах середовища, що постійно змінюється.

*Соціальні кризи* – це кризи, які виникають під час загострення суперечностей або зіткнення інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін.

*Суб'єкт антикризового управління* – це певне коло осіб, що реалізують його завдання.

*Технологічна криза* – це криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях.

*Функціонування* – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, які визначають цілісність організації, якісну визначеність, суттєві характеристики.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. У чому полягає суть антикризового регулювання на підприємстві?
2. Назвіть основні внутрішні причини виникнення кризових явищ в діяльності організації.
3. Які можливі наслідки кризи?
4. Які ви знаєте локальні кризи?
5. Охарактеризуйте фази розвитку кризи.
6. З яких підсистем складається система антикризового управління в організації?
7. Назвіть складові програми антикризових заходів в організації.
8. Дайте характеристику основним групам суб'єктів антикризового управління.
9. З яких основних етапів складається процес антикризового менеджменту? Охарактеризуйте їх.
10. Дайте характеристику об'єктивних та суб'єктивних причин виникнення кризових явищ в діяльності організації.

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Характерні риси економічного механізму антикризового управління організацією.

*Рекомендована література [7, 21, 25, 26, 27, 30, 32].*

#### ***Тема. Управління ризикозахищеністю організації***

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

#### *Основні терміти та поняття*

*Аналіз ризику* – це застосування системи спеціальних знань з дослідження економічних явищ і процесів за умов невизначеності та конфліктності з метою



отримання якісної та кількісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

*Ідентифікація ризиків* – це визначення ризиків, здатних вплинути на проект, і документування їх характеристик.

*Кількісна оцінка* – це кількісний аналіз ймовірності виникнення та впливу наслідків ризиків на проект.

*Моніторинг та контроль ризиків* – це моніторинг ризиків, визначення залишених ризиків, виконання плану управління ризиками проекту і оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків.

*Невизначеність* – це широке поняття, що означає неоднозначність, ненадійність очікувань, відсутність вичерпної інформації, повного знання щодо результатів у процесі прийняття управлінського рішення.

*Планування реагування на ризики* – це визначення процедур і методів з ослаблення негативних наслідків ризикових подій та використання можливих переваг.

*Планування управління ризиками* – це вибір підходів до планування діяльності з управління ризиками проекту;

*Ризик* – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості і конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображає ступінь досягнення очікуваного результату.

*Ризик-менеджмент* – це система заходів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків, включає стратегію і тактику управлінських дій.

*Якісна оцінка ризиків* – це якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на успіх проекту.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. Що є причинами виникнення невизначеності у здійсненні господарської діяльності підприємств та у чому полягають особливості різних видів невизначеності?

2. Дайте характеристику ризику як економічної категорії. Сформулюйте та опишіть причини виникнення ризикової ситуації.

3. Розкрийте сутність та особливості внутрішніх факторів ризику.

4. Визначте особливості та сутність ризиків в управлінській діяльності.

5. Що собою представляє процедура аналізу ризику та визначення рівня ризику?

6. У чому полягає сутність якісного аналізу ризиків та на яких методах він ґрунтується?

7. Визначте сутність та методи кількісного аналізу ризику.

8. У чому полягає сутність концепції управління ризиком?

9. Визначте та опишіть підходи, які використовуються для управління ризиком.

10. Розкрийте сутність основних методів регулювання ризиків.

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Критерії ризикозахищеності організації.

Рекомендована література [7, 15, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 32].

### **Тема. Управління конкурентоспроможністю організації**

1. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки.
2. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності організації.
3. Етапи та методи оцінки рівня конкурентоспроможності організації.
4. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів.
5. Конкурентні стратегії організації.

#### *Основні терміти та поняття*

*Виробничо-орієнтована концепція* – це концепція, яка стверджує, що споживачі віддають перевагу доступним та дешевим продуктам.

*Конкурентоспроможність підприємства* – це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі.

*Концепція зорієнтована на покупця* – це концепція, яка стверджує, що запорукою успіху в досягненні цілей організації є визначення потреб цільових ринків та задоволення споживачів більш ефективним, ніж у конкурентів, способами.

*Концепція орієнтації на продажі* – це концепція, яка стверджує, що споживачі за своєю природою ніколи не будуть добровільно купувати всю продукцію, що випускається; тому підприємство повинно вести агресивну політику продажів і інтенсивно просувати свої товари на ринок.

*Концепція соціально-відповідального маркетингу* – це концепція, яка проголошує головним завданням підприємства встановлення потреб, вимог та інтересів цільових ринків та задоволення споживачів більш ефективними, ніж у конкурентів способами при збереженні або підсиленні добробуту споживача і суспільства в цілому.

*Продуктово-орієнтована бізнес-концепція* – це концепція, яка стверджує, що споживачі віддають перевагу товарам, які пропонують найвищу якість, кращі експлуатаційні властивості та характеристики, а з цього випливає, що менеджмент підприємства повинен сконцентрувати всі зусилля на виробництві високоякісної продукції та її постійному вдосконаленні.

*Стратегію інтеграції* – це стратегія, яка реалізують за допомогою різних варіантів об'єднання, поглинання, створення альянсів невеликих підприємств для утримання, захисту та збільшення частки галузевого ринку.

*Стратегію оборони й укріплення* – це стратегія, яка передбачає заходи щодо оборони й зміцнення своїх позицій.

*Стратегію оптимального розміру* – це стратегія, яка застосовується на роздрібнених галузевих ринках, які складаються із сотень середніх і дрібних підприємств.

*Стратегію планового скорочення та диверсифікації* – це стратегія, яку застосовують тоді, коли підприємство-лідер не може захистити всі сегменти галузевого ринку; при цьому воно скорочує та припиняє свій бізнес у

неперспективних сегментах і тих, які неможливо захистити, і концентрує ресурси на перспективних напрямках.

*Стратегію постійного наступу* – це стратегія, яка базується на принципі, згідно з яким найкращий захист від конкурентів – це наступ на них.

*Стратегію тиску на конкурентів* – це стратегія, яку застосовують підприємства-лідери щодо агресивних претендентів на лідерство, щоб перетворити їх на слухняних послідовників.

*Стратегія «в нас краще, ніж у них»* – це стратегія, яка орієнтована на споживачів, які надають великого значення якості продукції та послуг.

*Стратегія «зростання внаслідок злиття»* – це один зі способів укріпити позиції та збільшити частку ринку – злиття підприємства-послідовника зі слабкими компаніями.

*Стратегія «слухняного послідовника»* – це стратегія, яка полягає в тому, що послідовники утримуються від агресивних спроб переманити клієнтів у лідера.

*Стратегія вакантної ніші* – це варіант стратегії фокусування, який полягає в концентрації на споживачах, котрими не зацікавилися великі підприємства.

*Стратегія імітації продукту лідера* – це стратегія, яка полягає в тому, що підприємства-послідовники випускають простіші та дешевші копії високоякісних і дорогих розробок великих компаній-лідерів.

*Стратегія обхідного маневру* – це стратегія, яка полягає в диверсифікації виробництва та ринків підприємства.

*Стратегія спеціаліста* – це стратегія, яка в тому, що підприємство-спеціаліст спрямовує свої зусилля на один ринковий сегмент.

*Стратегія участі в продукції великого підприємства* – це стратегія, яку використовують невеликі підприємства – субпідрядники, які беруть участь у реалізації інвестиційних проектів, виробляють і постачають матеріали, комплектувальні вироби, деталі, агрегати для продукції, яку випускають великі компанії, а також надають послуги покупцям цієї продукції.

*Стратегія фронтального наступу* – це сконцентрований удар основними силами по найбільш укріплених позиціях конкурента.

*Стратегія характерного іміджу* – це стратегія, яка використовується для того, щоб виділитися серед конкурентів.

*Флангова стратегія* – це стратегія, яка полягає в активізації дій підприємств-претендентів у тих напрямках бізнесу, де позиції лідера найслабші.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. Назвіть основні ознаки конкурентоспроможності суб'єкта конкуренції.
2. Дайте визначення конкурентоспроможності підприємства.
3. Які чинники визначають рівень конкурентоспроможності підприємства?
4. На яких принципах ґрунтується оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства?
5. Скільки виокремлюють рівнів конкурентоспроможності підприємства? Охарактеризуйте кожний з них.
6. Які етапи охоплює загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства?

7. Яким чином класифікуються методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за формою представлення результатів оцінки?
8. Реалізацію яких управлінських функцій передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства?
9. Назвіть основні критерії та показники конкурентоспроможності підприємства.
10. Дайте характеристику конкурентним стратегіям послідовників.

#### *Питання для самостійного вивчення*

1. Впливовість конкурентних сил та конкурентні стратегії за М. Портером.  
*Рекомендована література [7, 24, 25, 26, 30, 32].*

#### ***Тема. Управління ефективністю організації***

1. Теоретичні основи ефективності розвитку організації.
2. Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту.
3. Оцінка ефективності управління.
4. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації.

#### *Основні терміти та поняття*

*Аналіз акціонерної вартості* – це оцінка здатності підприємства отримувати доходи у розмірі, що перевищує вартість залученого капіталу

*Аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій* – це виявлення на початкових стадіях передумов до зміни кон'юнктури і тенденцій розвитку ринку.

*Аутсорсинг* – це передача частини неосновних процесів (виробництва, збуту, постачання тощо) стороннім організаціям, що дозволяє підвищити якість їхнього виконання і зменшити витрати.

*Бенчмаркінг* – це визначення кращих підприємств, аналіз і впровадження їхніх найбільш ефективних методів і прийомів роботи у діяльність підприємства.

*Венчурне фінансування* – це фінансування високоризикових проектів усередині підприємства чи у незалежних венчурних організаціях.

*Вимірювання рівня задоволення споживачів* – це збір інформації, необхідної для оцінки ступеня задоволення споживачів продукцією і рівнем сервісу, виявлення і уточнення основних потреб та вимог споживачів.

*Дієвість* – це рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи.

*Економічний ефект* – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст знову створеної вартості в народному господарстві).

*Економічність* – це відношення ресурсів, що підлягають споживанню, до ресурсів, фактично спожитих.

*Інтеграційні ланцюги постачань* – це синхронізація зусиль кількох постачальників, виробників, посередників для формування ланцюга створення цінності.

*Композиційна концепція управління ефективністю* – це концепція, відповідно до якої ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

*Концепція реальних опціонів* – це застосування інструментів аналізу фінансових опціонів на фондовому ринку.

*Концепція управління ефективністю на основі досягнення «балансу інтересів»* – це концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією.

*Метод управління витратами (ABC – activity based costing)* – це технологія підвищення ефективності управління витратами і капіталом; його використання забезпечує одержання достовірної інформації для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

*Модель доданої економічної вартості (EVA – economical value added)* – це технологія стимулювання менеджменту і контролю над фінансовою діяльністю компанії.

*Мотивація ключових компетенцій* – це виділення ключових компетенцій організації та інвестування у спеціальні навички, які створюють унікальну цінність для споживачів.

*Оплата за результатами* – це оплата праці управлінського персоналу залежно від показників досягнення поставлених цілей

*Персоніфікований маркетинг* – це організація постійного спілкування з кожним споживачем з метою надання йому персоніфікованих продуктів і послуг.

*Планування сценаріїв розвитку* – це визначення сценаріїв майбутнього розвитку подій, ймовірностей їхньої реалізації і розробка стратегії для кожного сценарію.

*Планування та реалізація стратегії зростання* – це спрямування ресурсів на реалізацію ринкових можливостей розвитку, які забезпечать зростання.

*Прибутковість* – це різниця між валовими доходами (чи кошторисом) і сумарними витратами (чи фактичними витратами).

*Продуктивність* – це співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції.

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

*Система показників відповідальності (ASC – accountability scorecard)* – це засіб розширення закладених у системі збалансованих показників стандартних процедур стратегічного та управлінського контролю; вона виявляє усі зацікавлені сторони (інвесторів, клієнтів, працівників, державні служби), визначає і ранжує кожену групу за пріоритетністю вкладу та стимулів.

*Системна концепція управління ефективністю* – це 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.

*Стратегічне планування* – це визначення дій щодо досягнення стратегічного

бачення, а також обсягів необхідних ресурсів для їхньої реалізації.

*Стратегічні альянси* – це партнерські угоди підприємств і організацій про спільну діяльність з метою досягнення спільних цілей.

*Умови роботи* – це престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників, зайнятих на підприємствах.

*Управління відносинами зі споживачами* – це збір, накопичення і систематизація інформації про споживачів з метою налагодження і підтримки взаємовигідних зв'язків з ними.

*Управління знаннями* – це реалізація і розвиток потенціалу інтелектуального капіталу.

*Формування інфраструктури відповідальності* – це визначення чіткої відповідальності кожного працівника за виконання поставлених завдань, надання йому відповідних повноважень.

*Функціональна концепція управління ефективністю* – це концепція, відповідно до якої ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління.

*Цільова концепція управління ефективністю* – це концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на досягнення визначених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

*Якість* – це ступінь відповідності системи вимогам, специфікації і сподіванням.

#### *Завдання та запитання для самоконтролю*

1. Які основні критерії використовуються для багатокритеріальної оцінки ефективності соціальних систем?
2. Які основні групи відображають головні напрямки оцінки ефективності?
3. Від яких факторів залежить ефективність підприємства?
4. Назвіть складові оцінки ефективності функціонування підприємств.
5. Охарактеризуйте поняття ефективності та ефекту.
6. Розкрийте сутність ресурсно-потенціального підходу до оцінки ефективності.
7. Охарактеризуйте компетентність як основну якість, якою повинні володіти менеджери.
8. Дайте характеристику основним критеріям оцінки управлінської праці.
9. Які основні підходи використовуються до визначення ефективності управління?
10. За допомогою яких коефіцієнтів характеризують ефективність організації управління?

#### *Питання для самостійного опрацювання*

1. Управління ефективністю та результативністю: основні підходи.

*Рекомендована література [1, 2, 3, 7, 9, 12, 13, 19, 21, 23, 24, 25, 30, 31, 32, 34].*

### **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.

#### *Основні терміти та поняття*

*Аналітична діагностика* – це діагностика, яка передбачає проведення діагностичних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного економічного аналізу, бальних оцінок тощо.

*Бізнес-діагностика* – це ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) та перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.

*Динамічне програмування* – метод, який використовується для вирішення задач управління визначеної структури, коли задача з  $n$ -змінними представляється як багатоступеневий процес прийняття рішень.

*Діагноз* – це щось конкретне, фіксоване за часом і таке, що має адресну прив'язку.

*Діагностика* – це визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідних процедур, пошук в них слабких ланок і «вузьких місць».

*Економічна діагностика* – це оцінка стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання.

*Експертна діагностика* – це засоби діагнозу, засновані на узагальненні оцінок і інформації, даної експертами.

*Задачі діагностики* – це визначенні заходів, націлених на налагодження роботи всіх складових елементів системи, і способів їхньої реалізації.

*Лінійне програмування* – це математичний прийом, який використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату.

*Масове статистичне спостереження* – це облік максимально можливого числа усіх вхідних в область дослідження одиниць.

*Оцінка якості менеджменту* – це виділення кожної такої особливості, вимірювання ступеня її прояву і співвідношення з іншими особливостями для отримання певного результату.

*Управлінська діагностика* – це дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту.

*Ціль діагностики* – встановити діагноз об'єкта дослідження і зробити висновок про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу.

*Якість управління* – це відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися на ринку при

швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

*Завдання та запитання для самоконтролю*

1. Дайте характеристику основним параметрам процесу діагностики.
2. Назвіть основні цілі та завдання діагностики управління організацією.
3. Що передбачає бізнес-діагностика діяльності організації?
4. Охарактеризуйте основні напрямки діагностики.
5. Що є центральним питанням в діагностуванні?
6. Дайте характеристику основним етапам процесу діагностики.
7. Які методичні підходи використовуються при діагностиці управління організацією?
8. У чому полягає сутність динамічного програмування як методу проведення діагностики управління організацією?
9. У якій послідовності викладаються результати діагностики?
10. Назвіть основні характеристики якісної системи управління.

*Питання для самостійного опрацювання*

1. Цикл управлінського консультування.

*Рекомендована література [7, 24, 25, 26, 27, 30, 32].*



## ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Формування управлінських професійних компетенцій передбачає виконання студентами завдання, яке полягає у створенні конкретної організації, установи, фірми або підприємства, що виготовляє товари чи надає послуги.

У роботі студент має:

- використати на практиці теоретичні знання щодо формування системи менеджменту організації, налагодження взаємозв'язків із зовнішнім середовищем;
- самостійно спроектувати діяльність організації та її структуру управління;
- обґрунтувати форми та методи управління;
- зробити висновок щодо ефективності реалізації організаційного проекту.

Рекомендована така структура самостійної роботи:

- титульний аркуш;
- зміст;
- вступ;
- основна частина;
- висновки;
- список використаних джерел;
- додатки.

### *Зміст структурних елементів самостійної роботи*

#### **Титульний аркуш.**

Титульний аркуш самостійної роботи містить найменування закладу вищої освіти і кафедри, де виконана самостійна робота, спеціальності, дисципліни, з якої вона виконується, тему самостійної роботи, прізвище та ініціали студента, курс і групу.

#### **Зміст.**

Зміст містить назви всіх розділів, підрозділів самостійної роботи з відповідними номерами сторінок, з яких вони починаються. Всі цифрові позначення сторінок повинні бути розміщені в одному стовпчику (колонці) з правого боку аркуша.

#### **Вступ.**

У вступі необхідно обґрунтувати актуальність і важливість теми, сформулювати мету і завдання, які будуть розв'язані, визначити об'єкт і предмет дослідження, подати перелік використаних методів дослідження для досягнення поставленої в роботі мети.

*Об'єкт дослідження* – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію й обране для дослідження.

*Предмет дослідження* – це найбільш значущі властивості об'єкта, окремі його аспекти, сегменти чи взаємозв'язки, які підлягають вивченню. Він міститься в межах об'єкта дослідження.

Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті виділяється та його частина, яка є предметом дослідження.

*Методи дослідження* – спосіб набуття достовірних наукових знань, умінь та практичних навичок у різних сферах діяльності.

В роботі подають перелік використаних методів дослідження для досягнення поставленої в роботі мети. Перераховувати їх треба не відірвано від змісту роботи, а коротко та змістовно визначаючи, що саме досліджувалось тим чи іншим методом. Це дозволить пересвідчитись в логічності та прийнятності вибору саме цих методів. Щоб отримати достовірні результати, рекомендується використовувати різноманітні методи.

### ***Основна частина.***

#### ***Розділ 1. Загальна характеристика підприємства.***

Передбачає наступні завдання:

- придумати назву підприємства і сформувати імідж;
- охарактеризувати особливості створення та функціонування підприємства, вказати на законодавчу базу щодо заснування, відмінності від інших форм власності;
- визначити мету діяльності підприємства: описати профіль і визначитись з видами діяльності;
- вибрати і обґрунтувати межі території, яку охоплює діяльність підприємства;
- дати характеристику внутрішнього та зовнішнього середовища за впливом кожного конкретного фактору;
- визначити стадію життєвого циклу підприємства, схематично відобразити на якому етапі воно знаходиться; описати особливості функціонування підприємства (організації) на цьому етапі життєвого циклу.

#### ***Розділ 2. Формування функцій менеджменту.***

##### ***2.1. Планування діяльності.***

Необхідно:

- визначити місію підприємства на основі проведення стратегічного аналізу;
- обґрунтувати стратегічні цілі та завдання підприємства;
- деталізувати стратегічні завдання (розробити тактичні плани);
- деталізувати бізнес-процеси (розробити оперативні плани).

##### ***2.2. Організація і регулювання.***

Необхідно:

- розробити організаційну структуру, здійснити горизонтальний та вертикальний поділ праці (необхідно назвати скільки рівнів управління передбачає розроблена організаційна структура управління, а також скільки ланок управління є на кожному рівні управління);
- охарактеризувати вид побудованої організаційної структури за різними класифікаційними ознаками;
- розв'язати питання делегування, відповідальності та повноважень;
- визначити функції ланок управління та порядок їх взаємо.

##### ***2.3. Мотивація.***

Необхідно сформувати механізм мотивації і стимулювання працюючих на підприємстві на основі відомих теорій мотивацій, вказавши, яку з процесуальних та

змістовних теорій мотивацій покладено в його основу.

#### *2.4. Контроль.*

Необхідно:

- визначити періодичність проведення контролю;
- обґрунтувати перелік відповідальних осіб за проведення тієї чи іншої контрольної процедури;
- визначити перелік критеріїв контролю;
- обґрунтувати управлінські процедури щодо врахування результатів контролю при прийнятті управлінських рішень.

#### *Розділ 3. Обґрунтування методів менеджменту на підприємстві.*

Передбачає наступні завдання:

- обґрунтування методів, які будуть використовуватись у системі управління підприємством (виявлення пріоритетів використання методів керівниками вищого, середнього та низового рівнів управління);
- забезпечення повноти, збалансованості застосування методів менеджменту та відповідності їх об'єктивній управлінській ситуації.

#### *Розділ 4. Проектування комунікацій на підприємстві.*

Передбачає наступні завдання:

- дати характеристику всім видам комунікацій (між підприємством і зовнішнім середовищем, між рівнями і підрозділами);
- на конкретних прикладах визначити, яка використовується при цьому інформація (згідно з класифікацією видів інформації, що дається в курсі лекцій);
- запропонувати систему робіт з документами (на конкретних прикладах відобразити механізм документообігу).

#### *Розділ 5. Формування корпоративної культури підприємства.*

Необхідно:

- визначити на основі місії підприємства основні базові цінності;
- сформулювати правила поведінки працівників підприємства, виходячи з базових цінностей;
- описати традиції та символи, що відображають усе вище перераховане (фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії).

#### *Висновки.*

Коротко охарактеризувати результати роботи і дати оцінку очікуваної ефективності функціонування спроектованого підприємства.

*Список використаних джерел.* Список літератури містить всі джерела інформації, що використовувалися при написанні індивідуального науково-дослідного завдання.

#### *Додатки.*

За необхідності до додатків доцільно включати допоміжний матеріал, необхідний для повноти сприйняття результатів виконання самостійного завдання (формули, розрахунки, таблиці, ілюстрації допоміжного характеру, тощо). Головне

призначення додатків – розвантажити змістовну частину наукового дослідження.

### *Загальні положення щодо оформлення*

Оптимальний обсяг самостійної роботи – 15-20 друкованих сторінок, список використаної літератури – не менше 10 джерел.

Обов'язковою вимогою до роботи є написання її державною мовою, за винятком списку використаної літератури, де використане джерело записується мовою видання. Цитати з цих джерел наводяться в тексті виключно українською мовою.

Текст роботи набирається на комп'ютері на одному звороті аркуша білого паперу формату А4 (210 x 297 мм).

Сторінки обмежуються полями: ліве – 25 мм, верхнє та нижнє – 20, праве – 10 мм. Шрифт – чорного кольору.

Щільність тексту однакова по всій роботі. Сторінка повинна містити не менше 28-30 рядків по 57-60 знаків у кожному (з урахуванням інтервалів). Рекомендована гарнітура – Times New Roman, кегль – 14, інтервал між рядками – 1,5.

Робота має бути надрукована чітко, без помилок і виправлень.

Текст роботи повинен ілюструватись кресленнями, рисунками, схемами, графіками, діаграмами і таблицями.

Робота починається з титульної сторінки. Вона є першою сторінкою роботи, яку включають до загальної нумерації сторінок, але не нумерують.

Далі номер сторінки проставляють у правому верхньому куті аркуша. За титульною сторінкою наводяться послідовно зміст, вступ, розділи в порядку подання, висновки, список використаних джерел, додатки.

Всі вони починаються з нової сторінки, а кожен з підрозділів – після закінчення попереднього.

Текст основної частини роботи поділяють на розділи та підрозділи. Кожну структурну частину роботи починають з нової сторінки.

Заголовки структурних частин роботи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ», а також назви розділів друкують великими літерами симетрично до тексту.

Заголовки підрозділів друкуються малими літерами (крім першої великої) з абзацу.

В кінці заголовка крапки не ставлять.

Назва підрозділу орієнтується як основний текст, з абзацу.

Відстань між заголовком (за винятком заголовка розділу) та текстом має дорівнювати одному рядку.

Відстань між заголовком розділу та заголовком підрозділу – двом рядкам.

Підрозділи нумерують у межах кожного розділу, використовуючи номер розділу і порядковий номер підрозділу, між якими ставиться крапка: Наприклад, «1.2» (другий підрозділ першого розділу).

Потім у тому ж рядку йде заголовок підрозділу.

*Наприклад:*

# РОЗДІЛ 1

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Імідж підприємства

Сучасні конкурентні умови функціонування обумовлюють необхідність формування системи ефективного управління підприємством.

Імідж підприємства розглядається як його стійкий пізнаваний образ, сформований в уявленні різних стейкхолдерів.

#### *Порядок посилань на літературні джерела*

Посилання на літературні джерела в тексті наводяться у квадратних дужках. Це може бути посилання на джерело в цілому або на джерело із зазначенням конкретної сторінки.

#### *Наприклад:*

За визначенням Е. Шейна, «корпоративна культура – це, перш за все, система базових уявлень, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації» [3]

Стратегії диференціації розглянуто у працях Ю. Біленка та М. Павловського [1; 6, с. 114-165].

Цифри у квадратних дужках відповідають порядковому номеру джерела у списку використаних джерел.

#### *Оформлення ілюстрацій, таблиць, формул, списку використаних джерел, додатків*

##### *Ілюстрації.*

Зміст ілюстрацій має доповнювати текст роботи, поглиблювати розкриття суті явища, наочно ілюструвати думки автора, і тому в тексті на кожну з них повинно бути посилання з коментарем.

Ілюстрації (схеми, графіки тощо) слід подавати в роботі безпосередньо після тексту, де їх згадано вперше, або на наступній сторінці.

Якщо вони містяться на окремих сторінках роботи, їх включають до загальної нумерації сторінок. Ілюстративні матеріали, розміри яких більші за формат А4, враховують як одну сторінку і розміщують у відповідних місцях після згадування в тексті або в додатках.

На всі ілюстрації мають бути посилання в тексті.

Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій у додатках. Номер ілюстрації має складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка. Наприклад, «Рис. 1.2» (другий рисунок першого розділу).

Номер рисунка, його назва і пояснювальні підписи розміщуються послідовно під ним.

#### *Наприклад:*

При цьому на право називатися джерелом походження терміна *risk*

претендують одразу декілька давніх слів із різних європейських мов (рис. 1.1).

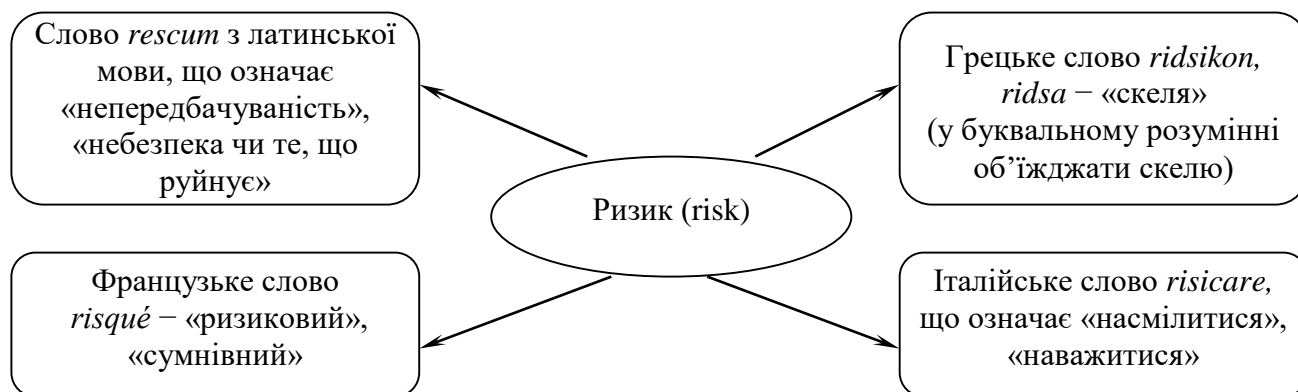


Рис. 1.1. Можливі джерела походження терміна «ризик»\*

Примітка. Узагальнено автором або джерело [ ].

### Таблиці

У таблицях наводяться цифрові дані. У самій таблиці інформацію слід подавати: шрифт – Times New Roman, розмір 12 пт, через один інтервал. Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею і друкують симетрично до тексту.

Назва і слово «Таблиця» починаються з великої літери.

Слово «Таблиця» друкують праворуч. Заголовки колонок повинні починатися з великих літер. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між ними ставиться крапка.

Таблицю розміщують після першого згадування у тексті. Таблицю з великою кількістю рядків можна переносити на іншу сторінку. В такому разі зазначають: «Продовження табл.»

На всі таблиці повинні бути посилання в тексті, при цьому слово «таблиця» в тексті пишуть скорочено – табл. У повторних посиланнях на таблиці треба вказувати – див. табл.

### Наприклад:

Механізм вибору стилю прийняття рішення у цьому випадку описаний в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення\*

Тип проблеми	Стиль вирішення проблеми
Коли:	
1. Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати	1. Наказ Рішення приймається начальником незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є
2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	2. Консенсус Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи

Примітка\*. Узагальнено автором на основі джерела [ ].

### *Формули*

Формули і рівняння треба виділяти з тексту вільними рядками (вище і нижче від кожної формули потрібно залишити пробіл). Пояснення значень символів і числових коефіцієнтів треба наводити безпосередньо під формулою у послідовності, наведеній у формулі. Значення кожного символу і числового коефіцієнта треба подавати з нового рядка. Перший рядок пояснення починають зі слова «де» без двокрапки.

Формули (якщо їх більше ніж одна) нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Нумери формул пишуть біля правого берега аркуша на рівні відповідної формули у круглих дужках.

### *Наприклад:*

Визначення чисельності персоналу методом коригування базової чисельності здійснюється за формулою 1.3:

$$Ч_3^{пл} = Ч_б \cdot К_о \pm \Delta Ч, \quad (1.3)$$

де  $Ч_3^{пл}$  – загальна чисельність персоналу в плановому періоді;

$Ч_б$  – чисельність персоналу базового періоду;

$К_о$  – коефіцієнт зміни обсягів виробництва планового періоду відносно базового;

$\Delta Ч$  – зміна чисельності в плановому періоді за пофакторним розрахунком зміни продуктивності праці.

### *Список використаних джерел*

Наукове дослідження завершується списком використаних джерел. Відомості про джерела, що містяться у списку, необхідно давати відповідно до вимог державних стандартів, зокрема: державного стандарту України ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання».

Джерела розмішують в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків.

Основна вимога до використаних джерел – єдине оформлення і дотримання чинного державного стандарту на бібліографічний опис видань – Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015.

### *Додатки.*

Додатки оформлюють як продовження роботи на прикінцевих її сторінках, зазначаючи їх у порядку посилань у тексті. Починаються додатки з сторінки, де посередині друкується слово «Додатки».

Кожний додаток починається з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично щодо тексту сторінки. Текст кожного додатка, може бути поділений на розділи й підрозділи, які нумерують у межах кожного додатка. Якщо зміст додатка не

вміщується на одну сторінку, то на наступній сторінці у верхньому правому куті зазначається «Продовження додатку...».

Додатки позначаються послідовно великими літерами української абетки (окрім літер Г, Є, З, І, Ї, И, О, Ч, Ь), наприклад: Додаток А, Додаток Б і т. д.

Ілюстрації, таблиці і формули нумеруються в межах кожного додатка.

### *Захист самостійної роботи*

Виконану і відповідно оформлену самостійну роботу студент здає на перевірку викладачу, який допускає роботу до захисту. Роботи, які не відповідають установленим вимогам, повертаються на доопрацювання.

На захисті студент повинен розкрити основний зміст роботи, виділити її проблемні аспекти, обґрунтувати свої висновки, відповісти на запитання викладача. Під час захисту оцінюються:

- якість виконаної студентом самостійної роботи;
- рівень знань і набутих навичок за темою;
- аналіз практичної діяльності;
- логічне та аргументоване викладення та обґрунтування власної думки;
- ступінь повноти відповідей на запитання.

Підсумковий бал за самостійну роботу входить в загальну кількість балів поточного контролю.



## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### **1. Сутність закону спеціалізації управління полягає в:**

а) досягненні єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур ієрархії управління, особистих зв'язків ;

б) формуванні оптимального рівня делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і створення сприятливого психологічного клімату в організації;

в) розподілі управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, відповідальність, компетентність;

г) посилення участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих.

### **2. За способом і метою утворення організації поділяють на:**

а) формальні та неформальні;

б) прості та складні;

в) колективні та індивідуалістичні;

г) механістичні та органістичні.

### **3. Організація – це:**

а) внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія більш-менш диференційованих та автономних частин цілого, обумовлена її будовою;

б) сукупність процесів або дій, що приводять до утворення та вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого;

в) об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або мету та діють на основі певних процедур і правил;

г) усі відповіді правильні.

### **4. До визначення організації існує:**

а) один підхід;

б) два підходи;

в) три підходи;

г) чотири підходи.

### **5. До загальних властивостей організації відносять:**

а) адаптивність, інтегративність, комплексність, стійкість;

б) концептуальність, ієрархічність, консервативність, проблемність;

в) інгресивність, кореляційність, емерджентність, реверсивність;

г) інноваційність, конкурентність, комунікативність, ротаційність.

### **6. Сьогодні організація розглядається як:**

а) відкрита система;

б) замкнена система;

в) немає правильної відповіді;

г) правильні відповіді а) і б).

### **7. Центральним компонентом у соціальній організації є:**

а) фінанси;

б) трансформаційні процеси;

в) матеріально-технічна база;

г) колектив.

**8. Не є факторами зовнішнього середовища прямого впливу на організацію:**

- а) закони та державні акти, споживачі, постачальники, конкуренти;
- б) стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес;
- в) постачальники трудових ресурсів, споживачі, конкуренти, профспілки, закони та державні органи;
- г) конкуренти, закони та державні акти, постачальники;

**9. Залежно від характеру впливу на діяльність організації виокремлюють:**

- а) фактори прямої та непрямой дії;
- б) макро- і мікросередовище;
- в) фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні чинники;
- г) стимулюючі та стримуючі фактори.

**10. Залежно від сфери впливу на діяльність організації виокремлюють:**

- а) фактори прямої та непрямой дії;
- б) фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні чинники;
- в) макро- і мікросередовище;
- г) стимулюючі та стримуючі фактори.

**11. Залежно від ступеня дії на діяльність організації виокремлюють:**

- а) фактори прямої та непрямой дії;
- б) макро- і мікросередовище;
- в) фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні чинники;
- г) стимулюючі та стримуючі фактори.

**12. Залежно від ролі у створенні клімату діяльності організації виокремлюють:**

- а) фактори прямої та непрямой дії;
- б) макро- і мікросередовище;
- в) фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні чинники;
- г) стимулюючі та стримуючі фактори.

**13. Основними факторами зовнішнього середовища непрямой впливу на організацію є (дайте найбільш повну відповідь):**

- а) постачальники, споживачі, профспілки, конкуренти, закони та державні органи;
- б) міжнародні події, стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні фактори, закони та державні органи;
- в) закони та державні органи, профспілки;
- г) стан економіки, споживачі, НТП, конкуренти, постачальники, міжнародні події, державні органи та закони, соціально-культурні фактори.

**14. Зміна – це:**

- а) постійний процес, що відбувається на основі зворотного зв'язку навчання, за допомогою якого прагнуть наблизитися до нового становища;
- б) відмінність в якості або в змозі, які приймає система елемент системи;
- в) перехід об'єкта від одного стану до іншого, перетворення його на інший;

г) усі відповіді правильні.

**15. Організаційні зміни – це:**

а) зміни у бізнес-процесах;

б) зміни в технології, зміни в товарах і послугах, зміни в стратегії і структурі, зміни в культурі, зміни проектів;

в) зміни програм і планів організації;

г) усі відповіді правильні.

**16. Виокремлюють:**

а) еволюційний і революційний підходи до визначення поняття «організаційні зміни»;

б) процесуальний і змістовний підходи до визначення поняття «організаційні зміни»;

в) структурний, змістовний і процесуальний підходи до визначення поняття «організаційні зміни»;

г) організаційний і виробничий підходи до визначення поняття «організаційні зміни».

**17. Структурні зміни – це:**

а) зміни в характері взаємодії певних елементів соціально-економічних систем;

б) зміни у взаєморозміщенні елементів соціально-економічної системи;

в) зміна одного з інституалізованих стандартів поведінки окремих елементів соціальних систем при реалізації соціальних функцій;

г) немає правильної відповіді.

**18. Організаційні зміни – це:**

а) освоєння компанією нових ідей і моделей поведінки;

б) будь-які проекти змін в організації;

в) організаційне навчання;

г) немає правильної відповіді.

**19. Назвіть етапи чотирьохфазної моделі індивідуальних змін:**

а) розвідка – прихильність – заперечення – опір;

б) розвідка – заперечення – опір – прихильність;

в) заперечення – опір – розвідка – прихильність;

г) прихильність – заперечення – опір – розвідка.

**20. Модель організаційних змін К. Левіна включає етапи:**

а) «розморожування», «рух» і «заморожування»;

б) рефреймінг; реструктуризація; пошук нових ідей і оновлення;

в) тиск на вище управління; посередництво на вищому рівні керівництва; діагностика проблемної області; знаходження нового рішення і зобов'язання по його виконанню; експеримент з новим; рішення і підкріплення на основі позитивних результатів;

г) застій; підготовка; реалізація; перевірка на міцність і досягнення цілі.

**21. До структурних причин опору персоналу організаційним змінам слід віднести:**

а) страх перед невідомим, невизначеним;

б) інертність складних організаційних структур, взаємозалежність підсистем;

в) заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат;

г) правильної відповіді взагалі немає.

**22. До методів (заходів) подолання опору з боку персоналу належать:**

- а) переговори і угоди; залучення до участі в проекті і стимулювання персоналу;
- б) приховані або явні заходи примусу;
- в) ігнорування і придушення опору;
- г) усі вищенаведені заходи.

**23. Зміна структури організації передбачає:**

- а) розподіл повноважень;
- б) розподіл відповідальності;
- в) поділ на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо;
- г) немає правильної відповіді.

**24. Головна ціль – виживання на ринку; організація праці – спрямованість на максимізацію прибутку; основне завдання – вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів «входу» - це характеристика такої фази життєвого циклу організації, як:**

- а) зародження;
- б) зрілість;
- в) прискорення росту;
- г) немає правильної відповіді.

**25. Головна мета – короткостроковий прибуток та прискорене зростання; основне завдання – закріплення ринку; організація праці – спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу – це характеристика такої фази життєвого циклу організації, як:**

- а) зародження;
- б) уповільнення росту;
- в) прискорення росту;
- г) занепад.

**26. Підприємствами є:**

- а) заклади вищої освіти;
- б) філії, представництва;
- в) громадяни, що займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи;
- г) немає правильної відповіді.

**27. До основних функцій підприємства не відноситься:**

- а) виробнича функція;
- б) соціальна функція;
- в) культурна функція;
- г) економічна функція.

**28. Цілі підприємницької діяльності відображаються в:**

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

**29. В Україні господарську діяльність заборонено здійснювати:**

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

**30. Документ, що регулює на підприємстві економічні та юридичні відносини всіх його працівників:**

- а) статут;
- б) установчий договір;
- в) колективний договір;
- г) правила внутрішнього трудового розпорядку.

**31. Реорганізацією підприємства не є:**

- а) поділ підприємства;
- б) приєднання одного підприємства до іншого;
- в) припинення діяльності за особистою ініціативою власника;
- г) перетворення одного підприємства на інше.

**32. Ліквідація підприємства – це:**

- а) приєднання одного підприємства до іншого;
- б) поділ підприємства;
- в) припинення діяльності за особистою ініціативою власника;
- г) перетворення одного підприємства на інше.

**33. До установчих документів підприємства належать:**

- а) колективний договір, статут, установчий договір;
- б) статут, колективний договір;
- в) установчий договір, статут;
- г) контракт, трудові договори, статут, установчий договір.

**34. Правила внутрішнього трудового розпорядку – це:**

- а) нормативний документ, що регламентує найм, звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів тощо;
- б) правовий акт, що регулює соціально-трудова відносини між найманими працівниками та роботодавцями;
- в) сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню стратегічної цілі підприємства;
- г) основний документ, на основі якого діє підприємство і в якому визначаються місцезнаходження підприємства, предмет і ціль діяльності, органи управління тощо).

**35. До загальновідомих організаційних форм підприємницької діяльності відносяться:**

- а) партнерство, фірма, корпорація;
- б) асоціація, корпорація, концерн;
- в) фірма, компанія, корпорація;
- г) корпорація, партнерство, одноосібне володіння.

**36. Держава не гарантує підприємцям:**

- а) отримання прибутку;
- б) недоторканість майна;

- в) рівні права доступу на ринок;
- г) рівні права доступу до ресурсів.

**37. Організаційна структура – це:**

- а) сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями управління;
- б) число рівнів управління, що залежить від масштабів виробництва, технології та діапазону контролю;
- в) відособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю;
- г) усі відповіді правильні.

**38. До параметрів організаційної структури відноситься:**

- а) лінії підзвітності;
- б) норма керованості;
- в) інформатизація системи;
- г) усі відповіді правильні.

**39. Основне призначення організаційної структури управління:**

- а) встановлення цілей організації;
- б) забезпечення єдності дії всіх елементів організації;
- в) стимулювання дій працівників організації;
- г) усі відповіді правильні.

**40. Бізнес-процесом є:**

- а) оформлення актів прийняття-передачі;
- б) проведення розрахунків із банком;
- в) узгодження строків постачання товару;
- г) монтаж обладнання.

**41. Бізнес-процес – це:**

- а) створення у рамках підприємства конкурентоспроможної продукції;
- б) процес реалізації продукції на ринку;
- в) сукупність дій щодо випуску продукції;
- г) усі відповіді правильні.

**42. Об'єктом інжинірингу є:**

- а) організаційна структура;
- б) бізнес-процеси;
- в) технології;
- г) персонал.

**43. Основою для інжинірингу є:**

- а) процесний підхід;
- б) системний підхід;
- в) ситуаційний підхід;
- г) усі відповіді правильні.

**44. Власник бізнес-процесу відповідає за:**

- а) психологічний клімат в колективі;
- б) витрати процесу;
- в) хід і результати процесу;
- г) усі відповіді правильні.

**45. Здатність бізнес-процесу досягати певного результату – це:**

- а) взаємодія;
- б) послідовність;
- в) цілеспрямованість;
- г) ефективність.

**46. Реінжиніринг організації застосовується:**

- а) коли поточний стан організації може бути визнаний задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливими;
- б) в умовах, коли організація знаходиться в глибокій кризі;
- в) на початковому етапі організації діяльності;
- г) коли організацію визнано банкрутом.

**47. Реінжиніринг – це:**

- а) фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів;
- б) перехід на новий рівень технологічного розвитку і зміна ринків збуту;
- в) формування стратегічних альянсів і перепрофілювання діяльності організації;
- г) корінна реструктуризація і повна зміна стратегії діяльності.

**48. Основним бізнес-процесом є процес, який:**

- а) забезпечує компанію ресурсами;
- б) додає цінність кінцевому продукту;
- в) усім керує;
- г) є найбільш витратним.

**49. Організаційний дизайн реалізується через:**

- а) стратегічну розробку;
- б) тактичну розробку;
- в) оперативну розробку;
- г) поелементне проектування.

**50. Потенціал організації може бути:**

- а) формальним і неформальним;
- б) внутрішнім і зовнішнім;
- в) традиційним і нетрадиційним;
- г) явним та прихованим.

**51. За способом підлеглості дисципліна поділяється на:**

- а) економічну та політичну;
- б) примусову та добровільну;
- в) трудову та технічну;
- г) економічну та фінансову.

**52. На підприємстві виділяють такі види трудової дисципліни, як:**

- а) виконавчу, активну, самодисципліну;
- б) примусову, добровільну, економічну;
- в) економічну, політичну, технологічну;
- г) економічну, фінансову, політичну.

**53. Дисципліна – це...**

- а) особливості характеру, темперамент, потреби і уподобання;

- б) певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі;
- в) сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя;
- г) усі відповіді правильні.

**54. *Визначте послідовність здійснення процесу контролю в організації:***

- а) розробка стандартів і критеріїв, прийняття необхідних коригуючи дій, зіставлення реальних результатів діяльності з запланованими;
- б) зіставлення реальних результатів діяльності з запланованими, прийняття необхідних коригуючи дій, розробка стандартів і критеріїв;
- в) прийняття необхідних коригуючи дій, зіставлення реальних результатів діяльності з запланованими, розробка стандартів і критеріїв;
- г) розробка стандартів і критеріїв, зіставлення реальних результатів діяльності з запланованими, прийняття необхідних коригуючи дій;

**55. *До основних функцій маркетингової діяльності підприємства не відноситься:***

- а) аналіз ринку, вивчення його стану й динаміки;
- б) реклама, зв'язки з громадськістю;
- в) управління інвестиціями;
- г) калькуляція витрат на продукцію.

**56. *Визначте послідовність здійснення основних етапів реалізації фінансової політики на підприємстві.***

- а) побудова системи управління; визначення цілей фінансової політики; створення фінансового механізму;
- б) визначення цілей фінансової політики; створення фінансового механізму побудова системи управління;
- в) визначення цілей фінансової політики; побудова системи управління; створення фінансового механізму;
- г) створення фінансового механізму; визначення цілей фінансової політики; побудова системи управління.

**57. *Не відноситься до основних функцій фінансового менеджменту підприємства:***

- а) формування ефективних інформаційних систем, які забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень;
- б) здійснення аналізу різних аспектів фінансової діяльності підприємства;
- в) створення організаційних структур, які забезпечують прийняття і реалізацію управлінських рішень за всіма аспектами фінансової діяльності підприємства;
- г) немає правильної відповіді.

**58. *Стратегія для організації – це:***

- а) детальний, всебічний, комплексний план, набір дій та рішень для досягнення мети, що розробляється і приймається керівництвом;
- б) план, згідно якого повинна діяти організація;
- в) збір інформації про галузь, ринок, конкурентів, споживачів тощо і на цій основі складання плану виробничої та фінансової діяльності;
- г) програма, яка спрямовує діяльність організації на протязі великого проміжку часу.

**59. *Місія організації визначається – це:***



- а) головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування;
- б) набір цілей організації;
- в) зусилля, спрямовані на досягнення прибутків організації;
- г) статус організації.

**60. Аналіз внутрішнього середовища організації охоплює:**

- а) аналіз цілей та стратегії підприємства, оцінку вибраної стратегії, аналіз можливостей та загроз;
- б) врахування сильних та слабких сторін галузі, підприємства, кваліфікації робітників, фінансових ресурсів, конкурентоспроможність підприємства;
- в) фінансові ресурси, зобов'язання підприємства, чинник часу, залежність від зовнішнього середовища;
- г) аналіз маркетингу, фінансів, виробничої бази, кадрових ресурсів, культури (іміджу) підприємства.

**61. Трудовий колектив виконує:**

- а) суспільно-продуктивну функцію;
- б) економічну функцію;
- в) політичну функцію;
- г) соціальну функцію.

**62. Стабільний склад працівників, взаємодопомога, стабільність показників діяльності – це характеристики:**

- а) згуртованого колективу;
- б) роз'єданого колективу;
- в) одночасно обох типів колективу;
- г) немає правильної відповіді.

**63. Мотивація – це:**

- а) внутрішня спонукальна сила, яка примушує вести себе певним чином;
- б) зовнішня причина, яка спонукає діяти певним чином;
- в) процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації;
- г) політика «батога» і «пряника».

**64. Закріплення й використання персоналу організації характеризується:**

- а) коефіцієнтом постійності;
- б) середньорічною кількістю працівників;
- в) коефіцієнтом інтенсивності обороту за наймом або вибуттям;
- г) усі відповіді правильні.

**65. Управління персоналом як цілісна система виконує:**

- а) організаційну та соціально-економічну функції;
- б) відтворювальну, адміністративну, економічну функції;
- в) відтворювальну, організаційну, соціально-економічну функції;
- г) немає правильної відповіді.

**66. У теорії й практиці управління персоналом застосовують:**

- а) організаційні, адміністративні, соціально-психологічні методи;
- б) адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи;
- в) економічні, політичні, соціально-психологічні методи;
- г) соціальні, адміністративні, економічні методи.

**67. Кадрова політика підприємства не включає такі елементи:**

- а) контракт, трудові договори;
- б) філософію підприємства;
- в) стиль керівництва, форму влади;
- г) статут, колективний договір.

**68. Процес залучення персоналу, його підбору та найму передбачає:**

- а) вибір варіантів набору;
- б) встановлення рівня оплати праці, способів мотивації;
- в) здійснення практичних дій з набору персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

**69. Активні методи набору персоналу використовуються коли:**

- а) попит на кваліфіковану робочу силу перевищує її пропозицію;
- б) пропозиція перевищує попит;
- в) попит на робочу силу перевищує її пропозицію;
- г) немає правильної відповіді.

**70. Пасивні методи набору персоналу використовуються коли:**

- а) попит на кваліфіковану робочу силу перевищує її пропозицію;
- б) пропозиція перевищує попит;
- в) попит на робочу силу перевищує її пропозицію;
- г) немає правильної відповіді.

**71. До джерел зовнішнього набору персоналу належать:**

- а) державні центри зайнятості, біржі праці;
- б) просування по службі своїх працівників;
- в) підготовка своїх працівників на підприємстві;
- г) немає правильної відповіді.

**72. Лізинг персоналу передбачає:**

- а) залученні працівників на усній домовленості двох сторін;
- б) залученні працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями;
- в) залученні працівників на постійні роботи;
- г) немає правильної відповіді.

**73. Кадровий аудит – це оцінка, яка здійснюється в таких аспектах, як:**

- а) структура організації;
- б) кадрові процедури – кадрова політика організації;
- в) кількісні та якісні характеристики персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

**74. Вид ризику, який передбачає тільки оцінку ймовірності витрат, не сприяє підвищенню прибутку підприємства:**

- а) спекуляційний;
- б) виробничий;
- в) чистий;
- г) ризик неправильно обраного проекту.

**75. Вид ризику, який передбачає як оцінку ймовірності витрат, так й одержання прибутку:**

- а) спекуляційний;

- б) усі відповіді не правильні;
- в) чистий;
- г) ризик невірно обраного проекту.

**76. До чистого господарського ризику відноситься:**

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

**77. До спекуляційного господарського ризику відноситься:**

- а) ризик здійснення бізнесу;
- б) погодні ризик;
- в) ризик втрати здоров'я;
- г) екологічні катастрофи.

**78. Залежно від рівня виникнення виокремлюють:**

- а) підприємницькі та непідприємницькі ризики;
- б) реалізовані та нереалізовані ризики;
- в) внутрішні та зовнішні ризики;
- г) фірмові, галузеві, міжгалузеві, регіональні, державні ризики.

**79. Процес управління ризиком складається з наступних етапів:**

- а) диверсифікація виробництва, аналіз ризиків, прийняття рішень;
- б) визначення ризикозахищеності підприємства, визначення ризикозахищеності фінансової діяльності підприємства, прийняття управлінського рішення;
- в) аналіз ризиків, вибір методів впливу на ризики, прийняття управлінського рішення;
- г) обрання методів зниження ризику, диверсифікація виробництва, контроль за виконанням управлінських рішень.

**80. Залежно від зв'язку з підприємницькою діяльністю виокремлюють:**

- а) підприємницькі та непідприємницькі ризики;
- б) реалізовані та нереалізовані ризики;
- в) внутрішні та зовнішні ризики;
- г) фірмові, галузеві, міжгалузеві, регіональні, державні ризики.

**81. Залежно до країни функціонування господарського об'єкту виокремлюють:**

- а) реалізовані та нереалізовані ризики;
- б) підприємницькі та непідприємницькі ризики;
- в) внутрішні та зовнішні ризики;
- г) фірмові, галузеві, міжгалузеві, регіональні, державні ризики.

**82. Циклічні кризи – це:**

- а) кризи, що охоплюють одну з галузей промисловості, сільського господарства тощо;
- б) кризи перенасичення виробництва, що охоплюють усі сфери національної економіки, велику частину виробництва;
- в) кризи, що розповсюджуються на яку-небудь локальну сферу діяльності;
- г) кризи, що уражають економіку країни.

**83. Галузеві кризи – це:**

- а) кризи перенасичення виробництва, що охоплюють усі сфери національної економіки, велику частину виробництва;
- б) кризи, що охоплюють одну з галузей промисловості, сільського господарства тощо;
- в) кризи, що розповсюджуються на яку-небудь локальну сферу діяльності;
- г) кризи, що уражають економіку країни.

**84. Економічні кризи – це:**

- а) кризи, що охоплюють одну з галузей промисловості, сільського господарства тощо;
- б) кризи перенасичення виробництва, що охоплюють усі сфери національної економіки, велику частину виробництва;
- в) кризи, що розповсюджуються на яку-небудь локальну сферу діяльності;
- г) кризи, що уражають економіку країни.

**85. Часткові кризи – це:**

- а) кризи перенасичення виробництва, що охоплюють усі сфери національної економіки, велику частину виробництва;
- б) кризи, що охоплюють одну з галузей промисловості, сільського господарства тощо;
- в) кризи, що розповсюджуються на яку-небудь локальну сферу діяльності;
- г) кризи, що уражають економіку країни.

**86. Неплатоспроможність – це:**

- а) зобов'язання боржника сплатити кредитору певну грошову суму;;
- б) визнання арбітражним судом нездатності боржника відновити свою платоспроможність
- в) система заходів, що спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника;
- г) нездатність суб'єкта підприємницької діяльності виконати свої грошові зобов'язання перед кредитором.

**87. Санація – це:**

- а) система заходів, що спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника;
- б) зобов'язання боржника сплатити кредитору певну грошову суму;
- в) визнання арбітражним судом нездатності боржника відновити свою платоспроможність;
- г) нездатність суб'єкта підприємницької діяльності виконати свої грошові зобов'язання перед кредитором.

**88. Банкрутство – це:**

- а) визнання арбітражним судом нездатності боржника відновити свою платоспроможність;
- б) зобов'язання боржника сплатити кредитору певну грошову суму;
- в) система заходів, що спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника;
- г) нездатність суб'єкта підприємницької діяльності виконати свої грошові зобов'язання перед кредитором.

**89. Грошове зобов'язання – це:**

- а) визнання арбітражним судом нездатності боржника відновити свою платоспроможність;
- б) зобов'язання боржника сплатити кредитору певну грошову суму;
- в) система заходів, що спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника;
- г) нездатність суб'єкта підприємницької діяльності виконати свої грошові зобов'язання перед кредитором.

**90. До конкурентних стратегій підвищення попиту для підприємства – лідера на ринку належить:**

- а) завоювання споживачів конкурентів, завоювання конкурентів, завоювання відданості споживачів;
- б) залучення нових споживачів, пошук нових можливостей використання товару, підвищення частоти споживання товару;
- в) вдосконалення структури витрат, вдосконалення асортименту продукції, підвищення цінності продукції;
- г) немає правильної відповіді.

**91. До конкурентних стратегій підвищення продуктивності для підприємства – лідера на ринку належить:**

- а) залучення нових споживачів, пошук нових можливостей використання товару, підвищення частоти споживання товару;
- б) завоювання споживачів конкурентів, завоювання конкурентів, завоювання відданості споживачів;
- в) вдосконалення структури витрат, вдосконалення асортименту продукції, підвищення цінності продукції;
- г) немає правильної відповіді.

**92. Залежно від ступеню взаємозамінності товарів виокремлюють:**

- а) цінову та нецінову конкуренцію;
- б) внутрішньогалузеву та міжгалузеву конкуренцію;
- в) функціональну, предметну, видову;
- г) усі відповіді правильні.

**93. Залежно від належності до галузі конкуренція поділяється на:**

- а) міжгалузеву та внутрішньогалузеву;
- б) функціональну, видову, предметну;
- в) між покупцями та між виробниками;
- г) досконалу немонаполістичну та недосконалу монополістичну.

**94. Фірма, якій належить менше 10% ринку, - це:**

- а) лідер;
- б) послідовник;
- в) аутсайдер;
- г) новачок.

**95. Фірма, якій належить 10-20% ринку, - це:**

- а) лідер;
- б) новачок;
- в) послідовник;
- г) аутсайдер.

**96. Ефективність у перекладі з латинської означає:**

- а) прибутковий;
- б) дієвий, продуктивний, що дає результат;
- в) швидкий, швидко реалізований;
- г) корисний суспільству.

**97. Алгоритм моделі ефективної діяльності організації передбачає досягнення результатів:**

- а) без урахування зовнішніх чинників умов функціонування;
- б) великими витратами організаційних ресурсів;
- в) з урахуванням раціонального використання ресурсів;
- г) що відповідають пред'явленим вимогам з урахуванням зовнішніх чинників – умов.

**98. До загальносистемних чинників ефективності організації належить:**

- а) ступінь реалізації принципів діяльності організації, організаційну культуру, обґрунтованість системи відбору й оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів;
- б) наявність програми розвитку організації, забезпеченість організаційними ресурсами;
- в) чинники, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів;
- г) усі відповіді правильні.

**99. Організаційний механізм як чинник ефективності організації характеризує:**

- а) можливість організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень;
- б) суспільні потреби, конкретизовані у властивостях продукту організації, а також обмеження, пов'язані з впливом на навколишнє середовище;
- в) підрозділи організації та відносини, які встановлюються і підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми виявлення цих відносин, систему організаційних норм і процедур;
- г) можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей.

**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.

## ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

Реферат оформляється студентом самостійно у вигляді окремого звіту, надрукованого на комп'ютері: шрифт – 14, інтервал – 1,5, ліве поле – 2,5 мм, праве – 10 мм, верхнє і нижнє – 20 мм.

Рекомендується така структура реферату:

- титульний аркуш;
- зміст;
- вступ;
- основна частина;
- висновки;
- література.

Теми:

1. Організаційні відносини, їх типологія і схеми.
2. Сучасні напрями теоретичних розробок в області організації і управління.
3. Еволюція форм організацій від античної до постіндустріальної епохи.
4. Ефективність організаційних змін.
5. Управління розвитком організації.
6. Організаційна структура управління підприємством та її удосконалення в умовах ринку.
7. Особливості менеджменту організації з адаптивною структурою управління.
8. Особливості менеджменту організації з бюрократичною структурою управління.
9. Адаптивні організаційні структури: програмно-цільова, матрична, мережева.
10. Реконструкція організаційної структури підприємства.
11. Віртуальні корпорації: відмінні риси та принципи створення.
12. Мережеві організації: сутність та види.
13. Модель охоплення контролем та її застосування.
14. Основні моделі теорії організації.
15. Організація комунікацій та комунікаційного процесу на підприємстві.
16. Роль документації та діловодства у підвищенні ефективності комунікацій в організації.
17. Використання інтернету як інструменту інформаційних технологій та його вплив на ефективність функціонування організацій.
18. Міжгрупова поведінка в організаціях.
19. Підвищення ефективності роботи груп та команд в організації.
20. Особливості маркетингового планування на підприємстві.
21. Особливості управління інвестиціями на підприємстві.
22. Особливості формування та реалізації фінансової стратегії підприємства.
23. Роль маркетингу в управлінні організацією.
24. Роль фінансового менеджменту в системі управління організацією.
25. Управління інноваційними процесами в організації.
26. Соціальне партнерство як форма соціальних відносин між працівниками та організацією.
27. Особливості стратегічного управління на сучасному етапі розвитку суспільства.

28. Етапи розвитку стратегічного управління.
29. Концептуальні підходи до формування організаційної культури. Моделі організаційної культури.
30. Особливості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів.
31. Особливості управління персоналом у зарубіжних фірмах.
32. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства.
33. Розробка системи компетенційних профілів вищої ланки менеджменту організації.
34. Удосконалення діяльності системи менеджменту персоналу в сучасних умовах на підприємстві.
35. Управління кар'єрою в організації на сучасному етапі.
36. Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту в організації.
37. Управління розвитком людських ресурсів в організації.
38. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством.
39. Концептуальні положення оцінки виживання підприємства.
40. Критерії обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності.
41. Особливості управління спекулятивними ризиками підприємства.
42. Конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги: суть та роль в діяльності підприємства.
43. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.
44. Культура та мистецтво управління організацією.
45. Оцінка ефективності організаційних форм управління.
46. Перспективні напрями розвитку організацій, основні властивості організацій майбутнього.
47. Розробка інструментів та методів оцінки ефективності управлінських команд в організації.
48. Шляхи досягнення організаційної ефективності.
49. Управлінська діагностика.
50. Діагностика економічної безпеки підприємства.



## ПИТАННЯ НА ЗАЛІК

1. Організація як складна система та об'єкт управління.
2. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища.
3. Суть функціонального та системного бачення організації.
4. Рівні досконалості та синергізм управління організації.
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. Життєвий цикл організації та стадії виникнення змін.
9. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.
10. Системні правила менеджменту.
11. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний.
12. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.
13. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.
14. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць.
15. Діапазон керованості та фактори, що його визначають.
16. Інжиніринговий опис процесів в організації.
17. Методологія організаційного інжинірингу.
18. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу.
19. Реінжиніринг.
20. Сутність організаційного дизайну та його параметри.
21. Рівні та етапи організаційних змін.
22. Об'єкти та компоненти організаційних перетворень.
23. Моделі розвитку потенціалу та конкурентного статусу організації.
24. Моделі організацій як об'єктів управління.
25. Поведінкові та адміністративні моделі організації.
26. Управлінські технології.
27. Керівництво спільною діяльністю.
28. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
29. Людина як об'єкт управлінського службового контролю.
30. Управління дисципліною.
31. Управлінська підсистема.
32. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації.
33. Об'єкти стратегічного управління.
34. Стратегії організації.
35. Управління персоналом як чинник ефективного менеджменту.
36. Кадрова політика організації.

37. Кадрове планування в організації.
38. Комплектування організації персоналом.
39. Кадровий аудит.
40. Економічна сутність кризи розвитку організації.
41. Основні причини (фактори) виникнення кризових явищ. Наслідки кризових явищ в організації.
42. Основні положення антикризового управління організацією.
43. Програма антикризових заходів.
44. Сутність ризику і невизначеності.
45. Класифікація ризиків суб'єкта господарювання.
46. Методи аналізу ризику.
47. Ризик-менеджмент організацій.
48. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки.
49. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності організації.
50. Етапи та методи оцінки рівня конкурентоспроможності організації.
51. Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій різних типів.
52. Конкурентні стратегії організації.
53. Теоретичні основи ефективності розвитку організації.
54. Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту.
55. Оцінка ефективності управління.
56. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації.
57. Характеристика діагностика як процесу та її основні параметри.
58. Види діагностики.
59. Етапи та методи діагностики.
60. Діагностика якості менеджменту організації.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент : навч. посіб. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
2. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : ЦНЛ, 2005. 496 с.
3. Білорус Т. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Атіка, 2009. 160 с.
4. Буняк Н. М., Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М. Інноваційний менеджмент : навч. посіб./ [за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Ліпич]. Луцьк: Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2011. 240 с.
5. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с.
6. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2004. 400 с.
7. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
8. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
9. Дяченко Т. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 176 с.
10. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2008. 480с.
11. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2015. 334 с.
12. Карлова О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 314 с.
13. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. 204 с.
14. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2007. 564 с.
15. Марущак С. М., Єфімова Г. В., Пащенко О. В. Оцінка та управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014 296 с.
16. Менеджмент : навч. посіб. / За заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
17. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 240 с.
18. Менеджмент : навч. посіб. / Г. О. Дорошенко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
19. Менеджмент. Практичний курс : навч. посіб. / [Н. М. Буняк, Н. В. Коленда, Л. М. Черчик]; за заг. ред. Л. М. Черчик Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2017. 278 с.
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1992. 702 с.
21. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 319 с.
22. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями :

монографія. 2-ге вид. [перероб. та доп.]. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.

23. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.

24. Немцов В. Д., Довгаль Л. Є., Сініюк Г. Ф. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ : ТОВ «УВПК «Екс об», 2002. 392 с.

25. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-е вид., перероблене і доповнене. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

26. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.

27. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.

28. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.

29. Сахарцева І. І., Шляга О. В. Ризики економічної діагностики підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 380 с.

30. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. Львів : «Тріада плюс», Київ «Алерта», 2008. 456 с.

31. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

32. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : «Либідь», 2004. 445с.

33. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

34. Шоробура І. М. Менеджмент : навч. посіб. Хмельницький, 2014. 457 с.

## ЗМІСТ

Вступ	3
Програма дисципліни «Менеджмент-ІІ»	4
Рекомендації до вивчення теоретичного курсу	6
Навчальне завдання для самостійної роботи	33
Тестові завдання	41
Теми рефератів	55
Питання на залік	57
Рекомендована література	59





НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

**Буняк** Надія Михайлівна

**МЕНЕДЖМЕНТ-II**  
Методичні вказівки до самостійної роботи

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 20.03.2019. Формат 60x84/16. Папір офс.  
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк.3,35  
Тираж 50 прим.