

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Наталія Хомюк

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Методичні вказівки до практичних занять

Луцьк 2025

УДК 334.72:005.591.2(072)

X 76

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 10 від 18 червня 2025 р.)

Рецензент: *Сак Т. В.* – к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Хомюк Н.Л.

X-76 **Управління розвитком підприємств:** методичні вказівки до практичних занять. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2025. 53 с.

Методичні рекомендації до практичних занять із освітнього компонента «Управління розвитком підприємств» призначені допомогти здобувачам освіти опанувати теоретичний матеріал та містять питання для обговорення, тестові та ситуаційні завдання.

Рекомендовано здобувачам освіти 3 та 4 курсу галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форм навчання освітньо-професійної програми Менеджмент освітнього ступеня бакалавр.

УДК 334.72:005.591.2(072)

© Хомюк Н.Л., 2025

© Волинський національний університет
імені Лесі Українки, 2025

ЗМІСТ

Вступ	4
Теми та методичні вказівки до проведення практичних занять	6
Змістовий модуль 1. Теоретичні засади управління розвитком підприємств	6
Практичне заняття 1. Системна модель управління розвитком підприємств	6
Практичне заняття 2. Моделі підприємства як відкритої системи	10
Практичне заняття 3. Управлінські моделі	14
Практичне заняття 4. Управлінські технології	19
Змістовий модуль 2. Прикладні засади управління розвитком підприємств	25
Практичне заняття 5. Організація управління розвитком підприємства	25
Практичне заняття 6. Системи функціонального менеджменту	29
Практичне заняття 7. Ресурсна концепція в управлінні розвитком підприємства	34
Практичне заняття 8. Ситуаційне управління на підприємстві	38
Практичне заняття 9. Адаптивне управління підприємством в кризовий період	43
Практичне заняття 10. Управління ефективністю розвитку підприємства	47
Рекомендована література	52

ВСТУП

Освітній компонент «Управління розвитком підприємств» входить до вибіркового освітнього компонента і має на меті формування у здобувачів освіти сучасного управлінського мислення, надання теоретичних знань та практичних навичок у сфері стратегічного та операційного управління розвитком підприємства.

Особлива увага приділяється розвитку фахових компетентностей, таких як здатність до стратегічного планування, аналізу бізнес-середовища, розробки управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічних змін та невизначеності.

Мета вивчення освітнього компонента полягає в наданні здобувачам освіти знань щодо теоретичних та практичних засад управління розвитком підприємства для забезпечення його стабільного зростання, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів.

Основними завданнями освітнього компонента є:

- ознайомлення з основними підходами до управління розвитком підприємства; вивчення системних моделей управління підприємством;
- формування навичок стратегічного планування та організації процесів розвитку;
- розвиток вміння адаптувати управлінські стратегії до динамічних умов бізнес-середовища;
- засвоєння методів аналізу та оцінки ефективності управлінських рішень;
- опанування інструментів кризового та ситуаційного управління підприємством;
- формування здатності до впровадження інноваційних підходів у розвиток підприємства.

Освоєння освітнього компонента «Управління розвитком підприємства» сприятиме освоєнню таких *soft skills* як:

- комунікабельність – уміння ефективно взаємодіяти з колегами, партнерами та клієнтами;

- ініціативність і лідерство – готовність брати відповідальність і мотивувати команду;
- аналітичне та стратегічне мислення – здатність прогнозувати наслідки управлінських рішень;
- адаптивність і гнучкість – уміння діяти в умовах невизначеності;
- креативність – пошук інноваційних рішень для розвитку підприємства.

ТЕМИ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Практичне заняття 1. Системна модель управління розвитком підприємств

*закріплення теоретичних знань щодо системного підходу в
управлінні підприємством, вивчення організації як складної*

Мета: *відкритої системи, формування практичних навичок аналізу
організаційних структур та управлінських процесів на основі
принципів системного підходу.*

Питання для обговорення

1. Організація як об'єкт управління.
2. Особливості системного підходу до управління розвитком підприємства.
3. Принципи системного підходу в управлінні.
4. Поняття відкритої системи.
5. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.
6. Елементи системи управління підприємством.
7. Поняття та значення організаційної культури.
8. Сутність функціонального підходу до управління.
9. Системний, процесний, ситуаційний та інші сучасні підходи до управління.
10. Управлінська структура підприємства як відображення системного підходу.
11. Роль адаптивності системи управління.
12. Поведінковий та інноваційний підходи до управління.

Тестові завдання

- 1. Що є основною ознакою організації як системи?**

- а) ієрархія керівників
- б) взаємодія із зовнішнім середовищем
- в) наявність бухгалтерії
- г) виробництво товару

2. Що входить до внутрішнього середовища підприємства?

- а) закони держави
- б) конкуренти
- в) структура, кадри, технології, культура
- г) споживачі продукції

3. Що є виходом у відкритій системі організації?

- а) сировина
- б) робоча сила
- в) продукція, прибуток, послуги
- г) технічне забезпечення

4. Який з елементів не входить до системи управління підприємством?

- а) зворотний зв'язок
- б) технологічні процеси
- в) споживач
- г) організаційна структура

5. Що таке синергетичний зв'язок у системі?

- а) втрата ресурсів
- б) зайвий елемент
- в) ефект взаємодії, що перевищує суму ефектів окремих частин
- г) незалежна діяльність підрозділів

6. Що таке трансформаційний процес у системі управління?

- а) витрати підприємства
- б) придбання матеріалів
- в) процес перетворення ресурсів у результат
- г) перевезення продукції

7. Що є основним недоліком функціонального підходу?

- а) висока гнучкість
- б) недостатня відповідальність за кінцевий результат
- в) орієнтація на клієнта
- г) централізація влади

8. Який підхід орієнтується на конкретні ситуації та змінює управління залежно від умов?

- а) системний
- б) процесний
- в) ситуаційний
- г) ієрархічний

9. Який тип зв'язків є зайвим у системі управління?

- а) функціональний
- б) синергетичний
- в) надлишковий
- г) інформаційний

10. Яка складова формує поведінку персоналу в організації?

- а) рівень зарплати
- б) організаційна культура
- в) кількість нарад
- г) рівень автоматизації

Ситуаційні завдання

Ситуаційне завдання 1. ТзОВ «БізПром» працює в умовах зростаючої конкуренції. Керівництво розуміє, що традиційні методи управління вже не дають бажаного ефекту.

Завдання. Проаналізуйте, як системний підхід може допомогти підприємству краще адаптуватися до ринку. Які структурні зміни потрібно впровадити?

Ситуаційне завдання 2. На ТзОВ «АгроІнвест» виникли труднощі у взаємодії між підрозділами: керівники відділів працюють ізольовано.

Завдання. Визначте, які елементи системної моделі управління порушено. Запропонуйте зміни у структурі управління.

Ситуаційне завдання 3. ПП «ТехноСфера» вирішила змінити технологічні процеси на підприємстві. Це викликало супротив працівників.

Завдання. Яким чином впровадження нової технології впливає на інші елементи системи? Як організаційна культура може допомогти подолати опір?

Ситуаційне завдання 4. Керівник ПП «ІнноваПлюс» обирає між функціональним і системним підходом до управління.

Завдання. Порівняйте обидва підходи. У яких випадках ефективніше застосовувати системний підхід?

Ситуаційне завдання 5. ПП «ЕнергоТех» здійснило реструктуризацію своєї організаційної структури, однак ефективність не зросла. Керівники підрозділів скаржаться на складність комунікації та дублювання функцій.

Завдання. Проаналізуйте, які принципи системного підходу було порушено. Які зміни в системі управління слід внести для усунення функціонального дублювання та поліпшення зв'язків між підрозділами?

Ситуаційне завдання 6. ТзОВ «ГлобалМаркет» впроваджує цифрові технології для автоматизації логістики та управління замовленнями. Працівники середньої ланки виявляють супротив змінам.

Завдання. Поясніть, як впровадження нових технологій змінює внутрішнє середовище підприємства. Як системний підхід може допомогти мінімізувати негативний вплив змін? Яку роль відіграє організаційна культура?

Ситуаційне завдання 7. ПП «БудПроект» має складну ієрархічну структуру управління, що ускладнює прийняття рішень. В умовах ринкової конкуренції необхідно підвищити гнучкість системи.

Завдання. Запропонуйте шляхи децентралізації управління на основі системного підходу. Які підсистеми потребують змін для підвищення адаптивності підприємства?

Ситуаційне завдання 8. На ПП «ХарчПродукт» спостерігається слабкий зворотний зв'язок між клієнтами та виробничим підрозділом. Це призводить до низької відповідності продукції очікуванням споживачів.

Завдання. Розгляньте, як елементи системної моделі управління повинні функціонувати для забезпечення ефективного зворотного зв'язку. Які структурні або процесні зміни необхідні?

Ситуаційне завдання 9. ПП «ІнфоСофт» розширює ринки збуту за межі країни. Необхідно адаптувати систему управління до нових умов зовнішнього середовища.

Завдання. Які зовнішні фактори слід врахувати при адаптації системи управління? Як підприємство може використати ситуаційний підхід для вибору нової структури чи стилю управління?

Ситуаційне завдання 10. Керівництво ПП «Модус» поставило за мету підвищити рівень конкурентоспроможності продукції. Водночас підприємство має обмежені ресурси для інвестування.

Завдання. Розробіть можливі сценарії розвитку підприємства з використанням функціонального та системного підходів. Як визначити критичні чинники успіху та оптимально розподілити ресурси?

Практичне заняття 2. Моделі підприємства як відкритої системи

Мета: *сформувати системне уявлення про підприємство як відкриту систему, ознайомити з різними типами моделей організацій та управління, виявити відмінності між ними та їх практичне застосування в управлінні розвитком підприємств.*

Питання для обговорення

1. Сутність відкритої системи в контексті підприємства.
2. Основні характеристики підприємства як відкритої системи.
3. Поняття управлінської моделі та її функції.
4. Проблемна модель управління: зміст і переваги.

5. Процесна модель підприємства як системи.
6. Конфліктна модель організації: основні ідеї.
7. Сучасна організаційна модель: ознаки саморозвитку.
8. Інтернаціональна модель: цінності та очікування персоналу.
9. Модель організаційного потенціалу.
10. Ситуаційна модель управління.
11. Соціотехнічна модель підприємства.
12. Кібернетична модель управління.
13. Модель людських відносин.
14. Природна модель організації.
15. Механістична модель організації: особливості та ефективність.
16. Теорія людських відносин: зміщення акцентів на персонал.
17. Сутність патерналістської моделі.
18. Конвекційна та конфліктно-ігрова моделі: особливості.

Тестові завдання

1. Що є характерною рисою відкритої системи?

- а) ізоляція від середовища
- б) закритість системи
- в) взаємозв'язок із середовищем
- г) зниження мотивації

2. Яка модель організації розглядає її як систему постійних змін і перетворень?

- а) проблемна модель
- б) конфліктна модель
- в) процесна модель
- г) природна модель

3. У якій моделі головна увага приділяється людським відносинам і мотивації?

- а) кібернетичній моделі

- б) моделі людських відносин
- в) механістичній моделі
- г) соціотехнічній моделі

4. Що є основною характеристикою механістичної моделі організації?

- а) високий рівень автономії
- б) гнучкість і адаптивність
- в) формалізація процесів
- г) неформальні зв'язки

5. Яка модель забезпечує постійне самовдосконалення організації?

- а) кібернетична модель
- б) соціотехнічна модель
- в) природна модель
- г) сучасна організаційна модель

6. Що характерно для патерналістської моделі організації?

- а) максимізація прибутку
- б) децентралізація управління
- в) довічна зайнятість
- г) колективна власність

7. Яка модель розглядає організацію як взаємодію цінностей та очікувань працівників?

- а) модель конфліктного управління
- б) інтернаціональна модель
- в) процесна модель
- г) неокласична модель

8. Що відрізняє органічну модель організації від механістичної?

- а) жорстка ієрархія
- б) адаптивність до змін
- в) контроль високого рівня
- г) дисциплінарний контроль

9. Яка модель будується на синтезі механістичної та органічної структури?

- а) процесна модель
- б) ситуаційна модель
- в) конвекційна модель
- г) політична модель

10. Що є ключовим елементом моделі організаційного потенціалу Ансоффа?

- а) залучення зовнішніх ресурсів
- б) мотивація персоналу
- в) постійні інновації
- г) розподіл ресурсів

Ситуаційні завдання

Ситуаційне завдання 1. Підприємство працює в умовах нестабільного ринку. Керівник планує адаптувати структуру управління.

Завдання. Яку модель організації доцільно обрати – механістичну чи органічну? Обґрунтуйте.

Ситуаційне завдання 2. На підприємстві зросла кількість внутрішніх конфліктів між працівниками.

Завдання. Поясніть доцільність використання конфліктної або конфліктно-ігрової моделі організації. Запропонуйте шляхи зниження напруженості.

Ситуаційне завдання 3. Підприємець створює нову фірму з високим рівнем автономії в підрозділах.

Завдання. Яка модель управління найбільш підходить – сучасна, ситуаційна чи підприємницька? Чому?

Ситуаційне завдання 4. Підприємство має стабільне зовнішнє середовище та чітко регламентовану ієрархію.

Завдання. Чи ефективною буде механістична модель управління? Які можливі ризики?

Ситуаційне завдання 5. Керівник хоче забезпечити швидку адаптацію підприємства до технологічних змін.

Завдання. Обґрунтуйте застосування процесної або соціотехнічної моделі.

Ситуаційне завдання 6. Фірма вирішує перебудувати систему управління на основі цінностей та самореалізації працівників.

Завдання. Яка модель краще підходить – модель людських відносин чи інтернаціональна?

Ситуаційне завдання 7. ТзОВ «ІнноваТех» стикається з проблемами координації між підрозділами під час розробки нових продуктів.

Завдання. Які моделі організації найкраще забезпечують ефективну міжпідрозділову взаємодію? Поясніть вибір.

Ситуаційне завдання 8. ПП «СоціоПлюс» вирішило підвищити ефективність управління за рахунок зміни стилю керівництва.

Завдання. Яка модель організації дозволяє уникнути впливу стилю управління на результативність? Обґрунтуйте.

Ситуаційне завдання 9. ПП «АльфаЛайн» функціонує в умовах значної невизначеності середовища.

Завдання. Які моделі організації найбільш гнучкі та адаптивні до змін? Які особливості їх застосування?

Ситуаційне завдання 10. Керівництво ПП «ГлобалРесурс» передбачає зміну управлінської моделі для досягнення довгострокових результатів через розвиток персоналу.

Завдання. Які моделі управління найбільше орієнтовані на розвиток людського капіталу? У чому їх переваги?

Практичне заняття 3. Моделі підприємства як відкритої системи

закріпити теоретичні знання про сутність управлінських моделей, їх класифікацію, особливості застосування залежно від умов організаційного середовища; розвинути навички вибору та обґрунтування доцільної управлінської моделі для конкретної управлінської ситуації.

Мета:

Питання для обговорення

1. Поняття управлінської моделі.
2. Види моделей: формальні та неформальні.
3. Моделі за походженням: національні особливості управління.
4. Компоненти управлінської моделі.
5. Моделі за цільовими управлінськими установками.
6. Модель забезпечення умов самовиживання організації.
7. Модель кількісного/якісного зростання організації.
8. Агресивно-наступальна модель управління.
9. Модель управління за цілями.
10. Модель управління за слабкими сигналами.
11. Моделі за характером реалізації владних повноважень.
12. Ліберальна модель управління.
13. Тоталітарна модель управління.
14. Демократична модель управління.
15. Змішана управлінська модель.

Тестові завдання

1. Що таке управлінська модель?

- а) сукупність ресурсів організації
- б) сукупність норм і правил у менеджменті
- в) узагальнене уявлення про систему управління
- г) психологічна характеристика менеджера

2. Які бувають види управлінських моделей за формалізацією?

- а) локальні і глобальні
- б) локальні та ситуативні
- в) формальні і неформальні
- г) ситуативні і формалізовані

3. Яка модель передбачає повну свободу дій працівників?

- а) тоталітарна

- б) ліберальна
- в) ліберальна
- г) демократична

4. Що є основою демократичної моделі управління?

- а) жорстка ієрархія
- б) участь працівників у прийнятті рішень
- в) партнерство і зворотний зв'язок
- г) сильне лідерство

5. Яка модель орієнтована на досягнення цілей організації?

- а) модель участі
- б) модель управління знаннями
- в) модель управління за цілями
- г) модель розвитку персоналу

6. Яка модель враховує вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на стиль управління?

- а) формальна
- б) ситуаційна
- в) модель за слабкими сигналами
- г) раціональна

7. Що є головною особливістю тоталітарної моделі?

- а) свобода дій
- б) колективне самоуправління
- в) жорсткий контроль, придушення ініціативи
- г) організаційна культура

8. Яка модель управління є найбільш адаптивною до змін середовища?

- а) механістична
- б) органічна
- в) ситуаційна
- г) бюрократична

9. Що є основним компонентом моделі управління за цілями?

- а) інструкція
- б) регламент
- в) цілі, завдання, мотивація
- г) оцінка результату

10. У якій моделі головну роль відіграє авторитарний керівник?

- а) демократична
- б) ліберальна
- в) тоталітарна
- г) модель контролю

Ситуаційні завдання

Ситуаційне завдання 1. ПП «ФлексОрг» працює у сфері високотехнологічних послуг. За останні 2 роки підприємство неодноразово змінювало свою продукцію та структуру команд через швидкі зміни у запитах клієнтів, появу нових конкурентів і нових технологій. Керівництво відчуває, що традиційна жорстка структура управління не дає змоги швидко реагувати на виклики середовища.

Завдання. Оцініть ситуацію та обґрунтуйте, яку управлінську модель доцільно застосувати. Як обрана модель дозволить підвищити адаптивність і результативність управлінських рішень?

Ситуаційне завдання 2. ПП «Рігель» займається виробництвом елементів для машинобудування. Управлінська структура – вертикально-ієрархічна, з централізованим прийняттям рішень. Працівники рідко беруть участь в обговоренні завдань і не демонструють ініціативу. Рівень мотивації і лояльності до підприємства знижується.

Завдання. Яку управлінську модель слід обрати для зміни організаційної культури? Як вона змінить роль працівників, і які очікувані наслідки для ефективності?

Ситуаційне завдання 3. ТзОВ «ТехноЛайн» впроваджує інноваційні продукти, але останнім часом стало помітно, що організація не встигає відстежувати нові

тенденції, які ще не стали масовими, але можуть суттєво вплинути на ринок. Керівництво хоче перейти від реактивного до проактивного управління.

Завдання. Проаналізуйте, яка модель управління дозволить вчасно виявляти слабкі сигнали змін. Як ця модель працює на практиці? Які інструменти слід використати?

Ситуаційне завдання 4. Керівник ПП «Оріон» керує невеликою дизайнерською студією з 20 працівниками. Команда молода, креативна, з високою самоорганізацією. Проте керівник вагається між застосуванням ліберальної моделі (максимальна свобода для працівників) та демократичної (залучення працівників до колективного прийняття рішень).

Завдання. Порівняйте обидві моделі та обґрунтуйте, яка з них краще підходить для такого типу організації. Які плюси і ризики має кожна модель?

Ситуаційне завдання 5. ПП «НоваХім» виходить на нові ринки з агресивною стратегією розширення. Організація планує запуск нових продуктів, активну маркетингову кампанію, збільшення частки ринку шляхом демпінгу. Така стратегія потребує швидкого прийняття рішень і високого ризику.

Завдання. Яка цільова управлінська модель найбільш відповідатиме цілям організації? Як вона забезпечить ефективну реалізацію стратегії?

Ситуаційне завдання 6. У ТзОВ «МегаПро», що працює у сфері будівництва, зростає кількість внутрішніх конфліктів між підрозділами. Кожен департамент працює ізольовано, відстоюючи власні інтереси. Спільні проекти гальмуються через суперечності в управлінських підходах.

Завдання. Яка управлінська модель дозволить досягти внутрішньої узгодженості та знизити конфліктність? Як змінити систему управління взаємодією?

Ситуаційне завдання 7. ТзОВ «АгроПрофі» – аграрне підприємство з традиційною ієрархічною структурою. Основні цінності – стабільність, дотримання процедур, контроль. Але останнім часом ринок сільгосппродукції зазнає значних коливань цін і погодних умов, що вимагає гнучких рішень.

Завдання. Оцініть переваги та недоліки механістичної моделі управління у нових умовах. Чи слід змінювати підхід?

Ситуаційне завдання 8. ТЗОВ «ЛайтСистем» – велике підприємство з багаторівневою структурою управління. Кожне рішення проходить довгу вертикаль погоджень, що знижує швидкість реакції на зміни. Керівництво хоче оптимізувати процес прийняття рішень.

Завдання. Яку модель управління доцільно запровадити для підвищення оперативності? Яким чином зміниться розподіл повноважень?

Ситуаційне завдання 9. ТЗОВ «ІнтерПласт» готується до виходу на ринок з новим інноваційним продуктом. Однак керівництво побоюється реакції конкурентів та хоче спрогнозувати можливі сценарії розвитку подій.

Завдання. Поясніть, як можна застосувати теорію ігор у плануванні дій організації. Які варіанти стратегічного моделювання слід врахувати?

Ситуаційне завдання 10. ТЗОВ «ФудІндастрі» прагне посилити внутрішню ефективність через розвиток персоналу, підвищення мотивації, створення корпоративної культури взаємопідтримки. Керівництво шукає управлінську модель, що буде орієнтована на людину.

Завдання. Яку модель управління доцільно застосувати? Як вона вплине на формування командного духу і внутрішнього клімату?

Практичне заняття 4. Управлінські технології

ознайомити із сутністю управлінських технологій, їх класифікацією, особливостями застосування різних видів

Мета: *управлінських технологій; розвивати навички аналізу умов застосування конкретних управлінських технологій у практичній діяльності організації.*

Питання для обговорення

1. Поняття «управлінські технології» та їх основні функції.
2. Методи управлінських технологій: інформаційні, впливу, організації, контролю.
3. Сутність цільових управлінських технологій.

4. Відмінності цільових і процесних управлінських технологій.
5. Ініціативно-цільова технологія управління: умови застосування.
6. Програмно-цільова технологія: структура та типи програм.
7. Регламентна технологія управління: специфіка та результати.
8. Управління за результатами: умови ефективності.
9. Управління на основі штучного інтелекту: зміст і особливості.
10. Переваги і недоліки цільових управлінських технологій.
11. Переваги і недоліки процесних управлінських технологій.
12. Умови застосування цільових і процесних технологій управління.

Тестові завдання

1. Що є основною метою управлінських технологій?

- а) контроль за фінансами
- б) оптимізація фінансових потоків
- в) досягнення цілей управління
- г) формування команд

2. Яка управлінська технологія ґрунтується на досягненні визначених результатів?

- а) процесна технологія
- б) управління за результатами
- в) цільова технологія
- г) управління у виняткових випадках

3. Що є характерною рисою програмно-цільової технології?

- а) детальний опис мотивації
- б) облік ресурсів
- в) розробка програм з цілями та етапами
- г) кадрове забезпечення

4. У чому полягає суть регламентної технології управління?

- а) гнучкість структури
- б) розподіл обов'язків через неформальні угоди

- в) чітка формалізація дій і процедур
- г) мінімізація контролю

5. Яка технологія передбачає реагування на нестандартні ситуації?

- а) регламентна технологія
- б) процесна технологія
- в) управління у виняткових випадках
- г) цільова технологія

6. У якій технології особлива увага приділяється мотивації працівників?

- а) управління за результатами
- б) програмно-цільова технологія
- в) управління на основі активізації персоналу
- г) регламентна технологія

7. Яка технологія базується на постійному контролі та звітності?

- а) програмно-цільова технологія
- б) управління за потребами
- в) управління шляхом перевірок і вказівок
- г) технологія на основі штучного інтелекту

8. Який тип технології забезпечує автоматизацію управлінських процесів?

- а) ініціативно-цільова технологія
- б) процесна технологія
- в) технологія на основі штучного інтелекту
- г) процесно-орієнтована технологія

9. Який метод не належить до управлінських технологій?

- а) маркетинговий аналіз
- б) креативне моделювання
- в) регламентування
- г) залучення зовнішнього середовища

10. Що передбачає процесна технологія управління?

- а) ієрархічність організації
- б) чітке регламентування процедур

- в) орієнтація на логіку процесів, а не структуру
- г) підвищення заробітної плати

Ситуаційні завдання

Ситуаційне завдання 1. ПП «АгроПлант» планує реалізувати інноваційно-інвестиційний проєкт у сфері органічного землеробства. Керівництво готове надати високий рівень автономії команді виконавців у виборі засобів реалізації, але водночас хоче встановити чіткі часові рамки, етапи реалізації та очікувані результати.

Завдання. Яку управлінську технологію доцільно застосувати в такій ситуації? Які організаційні умови та механізми потрібні для її ефективної реалізації?

Ситуаційне завдання 2. ТзОВ «ТехПром» розпочала стратегічний проєкт з виходу на зовнішні ринки, що охоплює розширення виробництва, маркетингові кампанії, підбір персоналу та розвиток логістики. У процесі реалізації потрібно координувати десятки підпроєктів, пов'язаних між собою єдиною метою.

Завдання. Яка управлінська технологія найбільш підходить для організації та координації комплексної діяльності в рамках великої програми? Які переваги вона надає порівняно з традиційним управлінням?

Ситуаційне завдання 3. ПП «БудІнвест» має класичну багаторівневу структуру управління, де контроль здійснюється за допомогою наказів, звітів і перевірок. Керівництво не планує змінювати структуру, але хоче покращити ефективність реалізації проєктів, не втрачаючи контроль над підрозділами.

Завдання. Яку управлінську технологію можна використати у такій жорстко регламентованій системі управління? Які сильні та слабкі сторони вона має?

Ситуаційне завдання 4. У ТзОВ «ФастФудЛайн», що займається мережею швидкого харчування, керівництво зіткнулося з проблемою зниження продуктивності персоналу та мотивації. Працівники не розуміють свого внеску у досягнення загальних цілей організації.

Завдання. Чи доцільно впровадити технологію управління за результатами в такій організації? Які механізми (мотиваційні, інформаційні, контролю) варто застосувати для її реалізації?

Ситуаційне завдання 5. ПП «СоцПрофі» працює у сфері соціального консалтингу. Часті зміни персоналу, конфлікти в колективах, відсутність можливостей для самореалізації та кар'єрного росту призвели до зниження загальної ефективності.

Завдання. Розгляньте можливість застосування технології управління на основі потреб та інтересів. Яким чином її використання може покращити ситуацію у колективі?

Ситуаційне завдання 6. На виробничому підприємстві «ЕнергоМаш» спостерігається низький рівень ініціативності працівників. Більшість співробітників виконують роботу формально, без ентузіазму та прагнення до вдосконалення. Керівництво шукає способи активізації персоналу.

Завдання. Яку управлінську технологію можна впровадити для підвищення рівня залучення працівників? Які інструменти та управлінські підходи варто поєднати?

Ситуаційне завдання 7. ТЗОВ «ГарантСистем» успішно використовує стандартизовані процеси та регламентні інструкції. Однак останнім часом у роботі з клієнтами почастішали нестандартні ситуації, які не врегульовані існуючими правилами. Керівники не завжди знають, як діяти в цих випадках.

Завдання. Чи доречно у таких умовах впровадження технології управління у виняткових ситуаціях? Як вона має бути організована?

Ситуаційне завдання 8. У офісі ПП «ОргТех» керівник постійно втручається в роботу кожного співробітника: вимагає регулярних звітів, проводить контрольні перевірки, самостійно приймає майже всі рішення. Співробітники відчують втому від надмірного контролю.

Завдання. Які риси управлінської технології «шляхом перевірок і вказівок» проявляються в цій ситуації? Оцініть ефективність такого підходу в умовах малого бізнесу.

Ситуаційне завдання 9. ІТ-компанія ТзОВ «АйТіФлоу» активно зростає. Через велику кількість завдань та документів з'явилися затримки в обробці замовлень. Керівництво хоче автоматизувати управлінські функції за допомогою сучасних технологій.

Завдання. Які можливості надають управлінські технології на основі штучного інтелекту? Які передумови необхідні для їх впровадження?

Ситуаційне завдання 10. На ПП «ПрофКонтроль» було вирішено запровадити процесно-орієнтований підхід до управління. Здійснюється аналіз поточних процесів, визначаються критичні точки, змінюється підхід до розподілу відповідальності.

Завдання. Поясніть, які управлінські технології відповідають процесному підходу. Які етапи впровадження цієї моделі є критичними для її ефективності?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Практичне заняття 5. Організація управління розвитком підприємства

Мета: *ознайомити з поняттям організації управління розвитком підприємства, основними етапами створення підприємства, засновницькими документами, формуванням органів управління, управлінськими процедурами, методологією проектування систем управління; розвинути навички практичного застосування управлінських процедур у процесі розвитку підприємства.*

Питання для обговорення

1. Поняття організації управління розвитком підприємства.
2. Етапи створення підприємства: зміст, особливості, правові аспекти.
3. Основні функції організації управління.
4. Засновницькі документи: зміст, структура, юридичне значення.
5. Формування органів управління підприємством.
6. Системний підхід до побудови управлінської структури.
7. Типи організаційно-правових форм підприємств.
8. Методи організації управління: принципи та класифікація.
9. Види управлінських процедур: планування, координація, контроль.
10. Комунікації в організації: види, рівні, ефективність.
11. Методологія проектування систем управління підприємством.
12. Організаційна структура: типи, переваги, недоліки.
13. Адаптивність організаційної структури до змін середовища.
14. Сучасні тенденції в організації управління підприємством.
15. Реструктуризація системи управління: сутність та етапи.
16. Управлінська відповідальність і делегування повноважень.

Тестові завдання

1. Що є метою організації управління розвитком підприємства?

- а) формування фінансової звітності
- б) розвиток культури
- в) забезпечення ефективного функціонування та розвитку
- г) впровадження комп'ютерних технологій

2. Що входить до складу установчих документів підприємства?

- а) баланс підприємства
- б) договір оренди
- в) статут і засновницький договір
- г) фінансовий план

3. Яка організаційно-правова форма найчастіше обирається для малого бізнесу?

- а) публічне акціонерне товариство
- б) акціонерне товариство
- в) товариство з обмеженою відповідальністю
- г) комунальне підприємство

4. Яка структура управління поєднує централізацію та гнучкість?

- а) функціональна структура
- б) процесна структура
- в) матрична структура
- г) бюрократична структура

5. Які документи необхідні для державної реєстрації підприємства?

- а) бухгалтерський звіт
- б) ліцензія на діяльність
- в) заява, статут, протокол, квитанція
- г) сертифікат відповідності

6. Який документ визначає порядок розподілу прибутку на підприємстві?

- а) баланс
- б) довідка з банку

в) статут підприємства

г) протокол зборів

7. Що таке реінжиніринг бізнес-процесів?

а) покращення маркетингу

б) мінімізація витрат

в) повна перебудова процесів для підвищення ефективності

г) аналіз конкурентів

8. Що характеризує функціональну структуру управління?

а) відсутність підрозділів

б) дублювання функцій

в) чіткий розподіл функцій

г) горизонтальні зв'язки

9. Яка структура управління найкраще підходить для проектно-орієнтованих підприємств?

а) функціональна

б) процесна

в) матрична

г) ієрархічна

10. Що включає система внутрішніх комунікацій?

а) кодекс поведінки

б) фінансова звітність

в) наради, звіти, електронна пошта

г) премії та штрафи

Ситуаційні завдання

Ситуаційне завдання 1. ПП «АльфаБуд» знаходиться на етапі створення підприємства. Перед командою стоїть завдання обрати організаційно-правову форму, визначити форму власності, розробити статут та засновницький договір. Крім того, необхідно передбачити органи управління та їх повноваження.

Завдання. Проаналізуйте можливі варіанти організаційно-правової форми. Обґрунтуйте вибір. Опишіть основні структурні елементи установчих документів та їх значення.

Ситуаційне завдання 2. ТОВ «ЕкоТех» готується до державної реєстрації підприємства. Хоча бізнес-план готовий, команда не знає точно, які документи потрібно підготувати для офіційного запуску підприємства, з урахуванням вимог законодавства.

Завдання. Складіть детальний перелік документів та етапів, які необхідні для реєстрації підприємства. Поясніть юридичні вимоги та послідовність дій.

Ситуаційне завдання 3. На ПП «ЛайтСтар» розпочалася розробка організаційної структури управління. Власник хоче поєднати централізоване прийняття стратегічних рішень з гнучким реагуванням на зміни ринку.

Завдання. Запропонуйте тип організаційної структури управління, який дозволяє поєднати ці вимоги. Обґрунтуйте її переваги в сучасному динамічному середовищі.

Ситуаційне завдання 4. У корпорації «АгроХолдинг» виявлено проблеми у взаємодії між підрозділами, дублювання функцій, відсутність контролю за виконанням стратегічних цілей. Керівництво планує реструктуризацію системи управління.

Завдання. Поясніть, коли необхідна реструктуризація управління. Опишіть основні етапи її впровадження та очікувані результати.

Ситуаційне завдання 5. У стартап-компанії ПП «ІнноваЛайт» відсутній формалізований розподіл функцій між працівниками. Це призводить до управлінських помилок, затримок у прийнятті рішень та неузгоджених дій.

Завдання. Обґрунтуйте важливість організаційного проектування. Запропонуйте схему розподілу функцій між працівниками з урахуванням методів проектування.

Ситуаційне завдання 6. ТОВ «ГрінФорс» розширює кількість підрозділів, і керівництво зіткнулося з проблемою втрати швидкості обміну інформацією та неефективною комунікацією між відділами.

Завдання. Запропонуйте систему внутрішньої комунікації, що дозволить ефективно обмінюватися інформацією між структурними одиницями. Обґрунтуйте, як вона вплине на ефективність управління.

Ситуаційне завдання 7. ПП «БудПроект» працює в умовах нестабільного попиту та частих змін замовлень. Існуюча структура не дозволяє гнучко реагувати на ситуацію.

Завдання. Яку структуру управління доцільно впровадити в умовах змінного середовища? Як забезпечити її гнучкість та адаптивність?

Ситуаційне завдання 8. У ТзОВ «ЛогіСтар» виявлено надмірну кількість рівнів управління, що збільшує витрати та уповільнює прийняття рішень.

Завдання. Поясніть, як оптимізувати організаційну структуру для скорочення управлінських витрат. Запропонуйте шляхи вдосконалення системи керівництва.

Ситуаційне завдання 9. У ПП «ЕнергоСтар» спостерігається розрив між стратегічними цілями організації та операційною діяльністю підрозділів. Менеджери не пов'язують свою роботу з реалізацією стратегії.

Завдання. Як забезпечити системність управління підприємством? Запропонуйте методики, які поєднують стратегію та оперативну діяльність.

Ситуаційне завдання 10. ТОВ «ІнфоТек» переходить від функціональної структури до процесного підходу в управлінні. Організація планує реінжиніринг бізнес-процесів для підвищення ефективності.

Завдання. Опишіть сутність реінжинірингу. Які етапи його впровадження? Які переваги отримає підприємство від переходу до процесної організації управління?

Практичне заняття 6. Системи функціонального менеджменту

Мета:

ознайомити із сутністю систем функціонального менеджменту, основними видами функціонального управління підприємством, організацією збутової діяльності, комерційною діяльністю та управлінням каналами розподілу; розвинути практичні навички застосування функціональних підходів до управління підприємством.

Питання для обговорення

1. Поняття функціонального менеджменту та його роль у розвитку підприємства.
2. Сутність та основні напрями маркетингового менеджменту.
3. Основи фінансового менеджменту: цілі, функції, принципи.
4. Сутність фінансової політики підприємства.
5. Управління каналами розподілу та логістика збуту.
6. Зміст комплексного дослідження ринку.
7. Елементи маркетингового міксу (4P): продукт, ціна, розподіл, просування.
8. Методи управління збутом на підприємстві.
9. Специфіка маркетингу послуг.
10. Роль фінансового контролю у функціональному менеджменті.
11. Зміст планування фінансової діяльності підприємства.
12. Управління товарними запасами та асортиментом продукції.

Тестові завдання

1. Що є головною метою функціонального менеджменту?

- а) контроль за виробництвом
- б) координація роботи всіх відділів
- в) забезпечення ефективного управління за окремими функціями підприємства
- г) проведення фінансового аналізу

2. Що включає маркетинговий менеджмент?

- а) управління персоналом
- б) розробка продукту, ціноутворення, просування, розподіл
- в) аналіз фінансової звітності
- г) складання бюджету

3. Яка структура маркетингової служби орієнтована на ринки збуту?

- а) товарна
- б) географічна
- в) ринкова

г) функціональна

4. Який елемент не входить до складу маркетингового міксу (4P)?

а) продукт

б) персонал

в) ціна

г) розподіл

5. Що таке фінансова політика підприємства?

а) регламент роботи бухгалтерії

б) система заходів щодо формування, розподілу і використання фінансових ресурсів

в) спосіб управління персоналом

г) план технічного розвитку підприємства

6. Який метод є найбільш ефективним при управлінні запасами?

а) SWOT-аналіз

б) JIT (Just-in-Time)

в) мозковий штурм

г) аналіз конкуренції

7. Який тип маркетингу орієнтований на утримання клієнта та довготривалі відносини?

а) маркетинг відносин

б) соціально-етичний маркетинг

в) масовий маркетинг

г) глобальний маркетинг

8. Що є основною метою логістики збуту?

а) реклама товарів

б) контроль за якістю

в) оптимізація доставки продукції до споживача

г) планування асортименту

9. Який з інструментів використовується для планування маркетингової діяльності?

- А) ERP-система
- б) бюджетування
- в) бенчмаркінг
- г) 4P-модель

10. Що таке стратегічний маркетинг?

- а) оцінка постачальників
- б) маркетинг у довгостроковій перспективі з урахуванням ринкових змін
- в) аналіз поточних продажів
- г) пошук нового персоналу

Ситуаційні завдання

Ситуаційне завдання 1. ПП «МаркетПлюс» планує створення окремої служби маркетингу для посилення своїх ринкових позицій. Керівництво не визначилось, яку організаційну структуру буде доцільніше використовувати – функціональну, товарну, ринкову чи географічну. Залучення працівників та координація їхніх функцій також потребують аналізу.

Завдання. Обґрунтуйте вибір найбільш ефективної організаційної структури маркетингової служби з урахуванням особливостей діяльності підприємства. Опишіть ключові елементи структури, функції підрозділів та їх взаємозв'язки.

Ситуаційне завдання 2. У ТОВ «ФрешМаркет» існує неефективна система збуту – частина продукції залишається непроданою, клієнти скаржаться на затримки поставок, а логістичні витрати зростають. Керівництво хоче впорядкувати канали збуту та вдосконалити логістику.

Завдання. Запропонуйте оптимальну систему каналів розподілу та логістичну схему збуту для підприємства. Обґрунтуйте вибір каналів, їх ефективність, можливі проблеми та шляхи вирішення.

Ситуаційне завдання 3. ПП «ЕкоПродукт» планує вийти на нові ринки регіонального рівня. Для зниження ризиків і забезпечення конкурентоспроможності необхідно провести маркетингове дослідження, але організація має обмежені ресурси.

Завдання. Розробіть план проведення маркетингового дослідження з урахуванням обмежених ресурсів. Визначте мету дослідження, методи збору інформації, критерії сегментації ринку та інструменти аналізу отриманих даних.

Ситуаційне завдання 4. ТЗОВ «ТехноБуд» працює на конкурентному ринку, але її фінансові показники останнім часом знизилися. Необхідно розробити нову фінансову політику та переглянути систему управління фінансовими ресурсами.

Завдання. Сформулюйте основні етапи побудови ефективної фінансової політики. Запропонуйте практичні заходи щодо оптимізації фінансових потоків, зменшення витрат і підвищення фінансової стійкості підприємства.

Ситуаційне завдання 5. У ПП «АльфаМед» спостерігається конфлікт між маркетинговим і фінансовим підрозділами, що ускладнює реалізацію спільних проєктів. Керівництво хоче інтегрувати ці функції в єдину систему.

Завдання. Запропонуйте механізми інтеграції маркетингового та фінансового менеджменту. Поясніть, як це вплине на загальну ефективність управління підприємством. Наведіть приклади таких інтеграційних рішень.

Ситуаційне завдання 6. Комерційна діяльність ТОВ «ОптПлюс» приносить низький рівень прибутковості. Спостерігається недостатня ринкова активність, неефективна реклама та слабка цінова політика.

Завдання. Проаналізуйте етапи організації комерційної діяльності. Розробіть пропозиції щодо покращення асортиментної політики, системи просування товарів, каналів збуту та цінової стратегії.

Ситуаційне завдання 7. ТЗОВ «Логістика-Сервіс» має надмірні товарні запаси та періодично стикається з дефіцитом окремих позицій. Це негативно впливає на репутацію серед клієнтів і фінансові показники.

Завдання. Розробіть систему управління запасами з використанням сучасних логістичних підходів (ABC-XYZ аналіз, JIT, ERP-системи тощо). Як це покращить ефективність і зменшить витрати?

Ситуаційне завдання 8. ПП «ФудТрейд» вирішило оновити маркетингову стратегію у зв'язку зі зміною поведінки споживачів та зростанням конкуренції.

Завдання. Поясніть сутність сучасних маркетингових концепцій (концепція соціально-етичного маркетингу, маркетингу відносин, digital-маркетингу тощо). Обґрунтуйте вибір найдоцільнішої для підприємства.

Ситуаційне завдання 9. У ПП «РітейлМаркет» використовуються застарілі методи ціноутворення, що не враховують реальні витрати, споживчу поведінку і конкурентні ціни.

Завдання. Розробіть нову систему ціноутворення на основі витрат, сприйняття цінності клієнтом і аналізу конкурентного середовища. Запропонуйте методи тестування нових цін.

Ситуаційне завдання 10. На ПП «АгроТрейд» маркетинговий відділ функціонує формально, а контроль ефективності його діяльності відсутній. Керівництво прагне впровадити систему контролю маркетингової діяльності.

Завдання. Розробіть систему маркетингового контролю, вкажіть основні її елементи: контроль за реалізацією планів, бюджетом, стратегічними показниками. Які методи і інструменти варто застосувати для оцінювання результатів?

Практичне заняття 7. Ресурсна концепція в управлінні організацією

Мета: *ознайомити з теоретичними основами ресурсної концепції в управлінні організаціями, сформулювати розуміння класифікації ресурсів, значення ресурсного потенціалу підприємства та особливостей управління матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними та інноваційними ресурсами.*

Питання для обговорення

1. Поняття економічних ресурсів та їх класифікація.
2. Ресурсна концепція в стратегічному управлінні підприємством.
3. Матеріальні ресурси: види, оцінка та управління.
4. Нематеріальні ресурси: бренд, репутація, інтелектуальна власність.
5. Фінансові ресурси підприємства: склад, джерела та ефективність використання.

6. Людські ресурси: оцінка компетентностей, розвиток та мотивація персоналу.
7. Інформаційні ресурси в управлінні підприємством.
8. Інноваційний потенціал: зміст, оцінка, розвиток.
9. Управління природними ресурсами в контексті сталого розвитку.
10. Економічна безпека ресурсного потенціалу підприємства.
11. Моделі ресурсного забезпечення в сучасному менеджменті.
12. Методи кількісної оцінки ресурсного потенціалу підприємства.
13. Управління знаннями як інструмент підвищення ефективності ресурсного забезпечення.
14. Вартісна оцінка нематеріальних активів у ресурсному підході.
15. Використання аутсорсингу та краудсорсингу для посилення ресурсної бази підприємства.

Тестові завдання

1. Що є основою ресурсної концепції управління підприємством?

- а) максимізація прибутку
- б) зовнішній аналіз ринку
- в) раціональне використання ресурсів
- г) розширення ринку збуту

2. До нематеріальних ресурсів належать:

- а) складські приміщення
- б) технологічне обладнання
- в) репутація та бренд
- г) грошові кошти

3. Що включає фінансовий ресурс підприємства?

- а) земля, вода, повітря
- б) гроші, цінні папери, кредити
- в) персонал та мотивація
- г) програмне забезпечення

5. Що є джерелом конкурентних переваг у ресурсному підході?

- а) наявність франшизи
- б) диверсифікація портфелю
- в) унікальні та важко відтворювані ресурси
- г) збільшення кількості клієнтів

6. Що є прикладом динамічної здатності підприємства?

- а) стабільний графік роботи
- б) швидка адаптація до ринкових змін
- в) мала кількість працівників
- г) постійне використання одного ресурсу

7. Що таке ресурсний потенціал підприємства?

- а) вартість акцій
- б) сукупність ресурсів та здатність їх ефективно використовувати
- в) кількість працівників
- г) кількість підрозділів

8. Який з методів оцінює оборотність матеріальних ресурсів?

- а) SWOT-аналіз
- б) метод коефіцієнтів
- в) метод анкетування
- г) RFM-аналіз

9. Що може допомогти зберегти фінансові ресурси в умовах інфляції?

- а) інвестування у низькорентабельні активи
- б) зберігання коштів у готівці
- в) вкладення у стійкі інструменти
- г) виплата бонусів працівникам

10. Що означає дефіцит ресурсу?

- а) надмірне накопичення запасів
- б) недостатня кількість для забезпечення потреб підприємства
- в) зайві витрати
- г) облік залишків

Ситуаційні завдання

Ситуаційне завдання 1. ПП «ЕкоБуд» планує розширити виробництво, однак стикається з обмеженістю доступних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових). Від керівництва вимагається прийняття стратегічних рішень щодо пошуку та ефективного залучення ресурсів.

Завдання. Проведіть комплексний ресурсний аудит. Розробіть стратегії залучення та ефективного використання ресурсів, оцініть їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Ситуаційне завдання 2. ТзОВ «ІнноТех» має потужну виробничу інфраструктуру, але не демонструє високих фінансових результатів. Керівництво вважає, що проблема пов'язана з низьким рівнем інноваційного потенціалу та людського капіталу.

Завдання. Проаналізуйте взаємозв'язок ресурсів. Які механізми варто впровадити для активізації інноваційного розвитку персоналу та використання інтелектуального потенціалу?

Ситуаційне завдання 3. ТзОВ «ДіджиталСолюшн» активно впроваджує цифрові технології, проте співробітники чинять опір змінам. Інформаційні ресурси використовуються фрагментарно.

Завдання. Розробіть програму підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами. Запропонуйте комплекс заходів щодо формування культури інноваційного розвитку.

Ситуаційне завдання 4. ПП «АгроТрейд» діє в умовах високої конкуренції. Важливо визначити ресурси, які дають переваги на ринку.

Завдання. Проведіть стратегічний ресурсний аналіз. Визначте ключові активи, які створюють цінність для споживача. Запропонуйте стратегії розвитку ресурсних компетенцій.

Ситуаційне завдання 5. У ТзОВ «ГрінІнвест» спостерігається низький рівень ефективності управління персоналом. Високий плин кадрів та низька залученість негативно впливають на бізнес-процеси.

Завдання. Оцініть людський ресурсний потенціал підприємства. Запропонуйте програму розвитку кадрового складу та заходи для зниження плинності.

Ситуаційне завдання 6. В умовах інфляції підприємство «ФінГарант» стикається з втратою фінансової стійкості.

Завдання. Сформууйте стратегії адаптивного управління фінансовими ресурсами. Визначте заходи захисту капіталу та джерела фінансової стабільності.

Ситуаційне завдання 7. Аграрне підприємство «БіоАгро» має обмежений доступ до природних ресурсів, зростає ціна на енергоносії та воду.

Завдання. Розробіть ресурсозберігаючу стратегію. Обґрунтуйте можливості використання альтернативних джерел та технологій підвищення ефективності.

Ситуаційне завдання 8. ТзОВ «ІнвестПро» планує залучити інвестиції для модернізації виробництва.

Завдання. Визначте структуру необхідних інвестиційних ресурсів. Запропонуйте джерела залучення та способи підвищення привабливості інвестпроекту.

Ситуаційне завдання 9. ТзОВ «СтарЛайн» стикається з дефіцитом компетентних фахівців на ринку праці.

Завдання. Запропонуйте комплекс заходів з підвищення ресурсного потенціалу шляхом професійного навчання, наставництва та створення кадрового резерву.

Ситуаційне завдання 10. ПП «ІнтелЕнерджі» має намір впровадити систему управління знаннями для посилення конкурентоспроможності.

Завдання. Розробіть план створення системи управління знаннями: технології, організаційна структура, мотиваційна система. Як це вплине на ефективність використання ресурсів?

Практичне заняття 8. Ситуаційне управління на підприємстві

ознайомити із сутністю, методологією та особливостями застосування ситуаційного підходу в управлінні підприємствами; сформувати вміння ідентифікувати типи управлінських ситуацій, аналізувати чинники, що впливають на

ефективність прийняття управлінських рішень, та розробляти адаптивні рішення відповідно до поточних умов.

Питання для обговорення

1. Сутність ситуаційного управління.
2. Генезис та розвиток ситуаційного підходу в менеджменті.
3. Принципи адаптивності в управлінні.
4. Ситуаційні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.
5. Класифікація ситуацій за часом прийняття рішень.
6. Особливості застосування ситуаційного аналізу.
7. Основи організаційно-економічного механізму ситуаційного управління.
8. Метод сценаріїв у ситуаційному управлінні.
9. Метод імітаційного моделювання ситуацій.
10. Побудова моделей управлінських рішень.
11. Застосування SWOT-аналізу в ситуаційному управлінні.
12. Поняття управлінської ситуації та її складові.
13. Роль інформаційних технологій у ситуаційному управлінні.
14. Етапи проведення ситуаційного аналізу на підприємстві.
15. Стратегічне управління в умовах змінного середовища.

Тестові завдання

1. Що є основою ситуаційного управління?

- а) централізоване управління
- б) жорстке планування
- в) адаптація до змінних умов
- г) виробнича спеціалізація

2. До якого типу належить ситуація, що виникає у звичайному режимі роботи?

- а) кризова
- б) нормальна

- в) проблемна
- г) надзвичайна

3. Який з методів належить до методів ситуаційного управління?

- а) метод SWOT
- б) метод сценаріїв
- в) метод PEST
- г) метод ABC

4. Що таке зворотний зв'язок у ситуаційному управлінні?

- а) виплата дивідендів
- б) розробка плану дій
- в) реакція системи на результати прийнятого рішення
- г) проведення аудиту

5. Який тип ситуації характеризується раптовістю та високим ризиком?

- а) проблемна
- б) нормальна
- в) надзвичайна
- г) поточна

6. У чому полягає роль сценарного аналізу?

- а) створення корпоративної культури
- б) прогнозування розвитку ситуації за різними варіантами
- в) проведення фінансового аналізу
- г) підвищення ефективності обліку

7. Що передбачає імітаційне моделювання?

- а) формування маркетингової стратегії
- б) використання комп'ютерної моделі для відтворення ситуації
- в) розробка посадових інструкцій
- г) побудову бізнес-плану

8. Що є основною перевагою ситуаційного підходу?

- а) скорочення персоналу
- б) збільшення звітності

- в) гнучкість прийняття рішень
- г) централізація влади

9. Що включає внутрішнє середовище організації?

- а) зовнішні партнери
- б) закони держави
- в) структура управління, персонал, культура
- г) валютні коливання

10. Який фактор найбільше впливає на вибір стилю управління в ситуаційному підході?

- а) освіта керівника
- б) кількість працівників
- в) конкретна управлінська ситуація
- г) рівень прибутку

Ситуаційні завдання

Ситуаційне завдання 1. На ПП «ЛогістикСервіс» виявлено ознаки проблемної ситуації: зниження обсягів перевезень, збільшення витрат та зростання кількості рекламаций.

Завдання. Проведіть ситуаційний аналіз, визначте тип ситуації, її причини та запропонуйте можливі рішення для стабілізації ситуації.

Ситуаційне завдання 2. ТзОВ «ФармІнвест» зазнає труднощів через зміни законодавства, що призвело до затримки поставок і зростання штрафів.

Завдання. Визначте зовнішні ситуаційні чинники, що спричинили проблему, та розробіть алгоритм адаптивного управлінського рішення з урахуванням мінімізації втрат.

Ситуаційне завдання 3. У ТОВ «ЕкоТех» змінилася структура споживчого попиту, що викликало зниження продажів продукції.

Завдання. Визначте, до якого типу належить ситуація. Застосуйте метод сценаріїв для прогнозування розвитку ситуації та запропонуйте стратегічне рішення.

Ситуаційне завдання 4. ПП «БудІнвест» реалізує інвестиційний проєкт, проте стикається з нестачею ресурсів та перевищенням термінів.

Завдання. Використайте метод імітаційного моделювання для оцінки ситуації. Розробіть альтернативні сценарії виходу з проблемної ситуації.

Ситуаційне завдання 5. У ТзОВ «ФудПро» внаслідок неякісної партії товару виникла надзвичайна ситуація – відкликання продукції з ринку.

Завдання. Оцініть ситуацію з точки зору ризиків, визначте план антикризових дій та побудуйте схему зворотного зв'язку для моніторингу подібних ризиків у майбутньому.

Ситуаційне завдання 6. На ПП «МедіаХолдинг» спостерігається посилення внутрішніх конфліктів між підрозділами.

Завдання. Визначте ситуаційні чинники, що спричинили конфлікт. Запропонуйте адаптивне рішення щодо покращення комунікаційної структури підприємства.

Ситуаційне завдання 7. У ТзОВ «ТехноСтар» виявлено невідповідність між організаційною структурою та типом виробництва, що знижує ефективність управління.

Завдання. Проведіть аналіз відповідності структури управління до технології виробництва. Запропонуйте організаційні зміни відповідно до ситуаційного підходу.

Ситуаційне завдання 8. ПП «АгроРесурс» готується до виходу на нові ринки, але має слабо розвинену систему ситуаційного аналізу.

Завдання. Сформууйте структуру системи ситуаційного аналізу, яка дозволить ефективно реагувати на зміни в середовищі.

Ситуаційне завдання 9. У ТзОВ «Сервіспром» виявлено, що прийняття рішень відбувається із значним запізненням, що негативно впливає на гнучкість реагування.

Завдання. Розробіть схему оптимізації процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням ситуаційного аналізу та принципу адаптивності.

Ситуаційне завдання 10. У ТзОВ «ІнфоГлобал» планується впровадження автоматизованої системи ситуаційного управління.

Завдання. Обґрунтуйте необхідність впровадження системи. Визначте її основні функції, ресурси та очікувані результати з погляду ефективності управління.

Практичне заняття 9. Адаптивне управління підприємством в кризовий період
ознайомити з теоретичними та практичними аспектами

Мета:

адаптивного управління підприємством у кризових умовах; сформувати вміння аналізувати зовнішні й внутрішні чинники впливу, визначати потенціал адаптації підприємства, розробляти адаптивні управлінські рішення та ефективно впроваджувати їх у стратегічну діяльність організації.

Питання для обговорення

1. Поняття адаптивного управління.
2. Внутрішні і зовнішні чинники виникнення кризових ситуацій на підприємстві.
3. Роль функціональних підсистем у механізмі адаптації.
4. Порівняння антикризового та адаптивного управління.
5. Поняття механізму адаптації підприємства.
6. Етапи побудови адаптивного управління.
7. Інформаційне забезпечення адаптації.
8. Роль персоналу у забезпеченні адаптивного розвитку.
10. Принципи побудови механізму управління адаптацією.
11. Використання інформаційних технологій у процесі адаптації.
12. Види адаптаційних стратегій (пасивна, активна).
13. Управління ресурсами в умовах адаптації.
14. Роль корпоративної культури в адаптаційному процесі.
15. Організаційні форми адаптивного управління підприємством.

Тестові завдання

1. Що є головною метою адаптивного управління?

- а) створення ієрархічної структури

- б) виконання стандартів ISO
- в) гнучке реагування на зміни середовища
- г) встановлення фіксованих регламентів

2. Який чинник належить до зовнішнього середовища?

- а) організаційна структура
- б) рівень мотивації персоналу
- в) коливання валютного курсу
- г) рівень комунікації між підрозділами

3. Що є внутрішнім чинником кризи на підприємстві?

- а) політична нестабільність
- б) погіршення логістичних ланцюгів
- в) низький рівень інноваційності персоналу
- г) зміни у законодавстві

4. Яка стратегія передбачає активні дії в кризовій ситуації?

- а) пасивна стратегія
- б) очікувальна стратегія
- в) адаптивна активна стратегія
- г) продуктова стратегія

5. Що є етапом побудови адаптивного управління?

- а) стандартизація процесів
- б) аналіз стабільності клієнтів
- в) визначення критичних зон впливу
- г) укладання маркетингових угод

6. Що є основним завданням моніторингу середовища?

- а) аналіз дебіторської заборгованості
- б) визначення змін у зовнішньому середовищі та їх впливу
- в) управління працівниками
- г) підготовка презентацій

7. Яка стратегія є реакцією на зміни без дій підприємства?

- а) проактивна

- б) профілактична
- в) пасивна
- г) інноваційна

8. Що є бар'єром адаптації до цифрової трансформації?

- а) наявність IT-інфраструктури
- б) низький рівень цифрових компетенцій персоналу
- в) високий попит на продукцію
- г) велика кількість клієнтів

9. Що є основою стратегічного управління в умовах кризи?

- а) детальні посадові інструкції
- б) довгострокове планування без змін
- в) адаптивність і гнучкість стратегій
- г) централізація управління

10. Яка роль корпоративної культури в адаптаційному процесі?

- а) створення формального середовища
- б) сприяння гнучкості, підтримка змін і інновацій
- в) підвищення формального контролю
- г) ведення звітної документації

Ситуаційні завдання

Ситуаційне завдання 1. ПП «АльфаБуд» зіткнулося зі зниженням попиту на будівельні послуги через економічну нестабільність. Необхідно адаптувати бізнес-модель до нових умов.

Завдання. Проведіть аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників кризи. Запропонуйте адаптивні зміни до стратегії підприємства.

Ситуаційне завдання 2. У ТЗОВ «ФудЛайн» ускладнилась ситуація з постачанням сировини внаслідок логістичної кризи. Частина контрактів зірвана.

Завдання. Визначте адаптивні рішення у сфері постачання та розробіть альтернативні логістичні маршрути з урахуванням ризиків.

Ситуаційне завдання 3. ПП «ТехноСервіс» втратило значну частину клієнтів через зміну технологічних вимог на ринку.

Завдання. Оцініть здатність підприємства до адаптації, визначте необхідні інновації та оновлення продуктового портфеля.

Ситуаційне завдання 4. У ТзОВ «ГрінАгро» в умовах зростання вартості енергоносіїв суттєво зросли виробничі витрати.

Завдання. Розробіть енергозберігаючу адаптивну стратегію та обґрунтуйте її економічну доцільність.

Ситуаційне завдання 5. У ТОВ «ЛогістикПро» спостерігається зниження фінансової стабільності через зростання дебіторської заборгованості.

Завдання. Проаналізуйте чинники фінансової кризи та запропонуйте адаптивні заходи для її подолання.

Ситуаційне завдання 6. ТзОВ «ІнфоМаркет» планує адаптуватися до цифрових трансформацій, але персонал не готовий до змін.

Завдання. Розробіть комплекс адаптаційних заходів для розвитку цифрових компетентностей працівників та трансформації культури організації.

Ситуаційне завдання 7. На агропідприємстві «ЗерноПлюс» через зміну погодних умов знижено врожайність, що спричинило ризики банкрутства.

Завдання. Запропонуйте адаптивну систему управління ризиками та диверсифікації джерел доходу.

Ситуаційне завдання 8. У ПП «ТехБуд» виявлено неефективність роботи виробничих підрозділів в умовах зниження попиту.

Завдання. Визначте внутрішні чинники неефективності. Запропонуйте структурні зміни та адаптаційні резерви.

Ситуаційне завдання 9. У ТзОВ «МаркетСолюшн» впала ефективність маркетингових кампаній, незважаючи на зростання витрат.

Завдання. Проведіть адаптивний аудит маркетингових стратегій та розробіть рекомендації щодо підвищення їх ефективності.

Ситуаційне завдання 10. Підприємство «ЕнергоТех» потребує створення адаптивної системи моніторингу зовнішнього середовища для швидкого реагування на зміни.

Завдання. Сформуйте структуру такої системи та визначте її основні елементи і функції.

Практичне заняття 10. Управління ефективністю підприємства

Мета: *ознайомити з теоретичними підходами до оцінки ефективності підприємства та навчити визначати напрями підвищення ефективності діяльності організації в умовах ринку, сформувати практичні навички аналізу економічної, соціальної та управлінської ефективності функціонування підприємства.*

Питання для обговорення

1. Поняття ефективності підприємства.
2. Основні критерії оцінки ефективності.
3. Групи показників економічної ефективності.
4. Економічна та соціальна ефективність.
5. Методи аналізу ефективності функціонування підприємств.
6. Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності.
7. Види економічної ефективності (загальна, часткова, порівняльна).
8. Ефективність управлінської праці.
9. Методи розрахунку управлінської ефективності.
10. Вплив організаційної структури на ефективність.
11. Ефективність використання матеріальних ресурсів.
12. Показники ефективності праці персоналу.
13. Показники ефективності обігових коштів.
14. Вплив технологічного розвитку на ефективність.
15. Фінансові показники ефективності (прибуток, рентабельність).

16. Соціальна ефективність діяльності підприємства.
17. Вплив мотивації на ефективність праці.
18. Роль контролінгу в підвищенні ефективності.
19. Поняття умовно-річної та перехідної економії.
20. Визначення показників управлінської результативності.

Тестові завдання

1. Що є основним критерієм економічної ефективності підприємства?

- а) обсяг випуску продукції
- б) кількість працівників
- в) співвідношення результатів до витрат
- г) тривалість робочого часу

2. Що таке фондівдача?

- а) показник використання трудових ресурсів
- б) витрати на фонд оплати праці
- в) показник ефективності використання основних фондів
- г) кількість обладнання на підприємстві

3. Що належить до показників соціальної ефективності?

- а) прибуток підприємства
- б) рентабельність оборотних активів
- в) задоволеність працівників умовами праці
- г) фондівдача

4. Що означає поняття «економія масштабу»?

- а) збільшення витрат на одиницю продукції
- б) ефект зниження витрат при зростанні обсягу виробництва
- в) зменшення тривалості виробничого циклу
- г) зростання цін на ресурси

5. Що означає ресурсно-потенціальний підхід?

- а) аналіз лише фінансових показників
- б) визначення ефективності лише за прибутком

- в) оцінка ефективності на основі використання всіх наявних ресурсів
- г) аналіз дебіторської заборгованості

6. Що є прямим наслідком високої плинності кадрів?

- а) зниження витрат на навчання
- б) збільшення стабільності колективу
- в) підвищення кваліфікації працівників
- г) зниження ефективності роботи підприємства

7. Що може призвести до зниження рентабельності?

- а) збільшення продуктивності праці
- б) зростання загальних витрат
- в) підвищення ефективності реклами
- г) залучення нових клієнтів

8. Що належить до якісних показників ефективності?

- а) час виробництва одиниці продукції
- б) вартість активів
- в) рівень інноваційності
- г) кількість працівників

9. Який показник характеризує ефективність використання персоналу?

- а) середня заробітна плата
- б) кількість відпусток
- в) продуктивність праці
- г) сума податків

10. Що є результатом ефективного використання ресурсів?

- а) зниження обсягів виробництва
- б) зростання витрат
- в) підвищення конкурентоспроможності
- г) скорочення кількості клієнтів

Ситуаційні завдання

Дані для аналізу варто взяти з переддипломної практики.

Ситуаційне завдання 1. Підприємство працює з низьким рівнем продуктивності праці.

Завдання. Проведіть аналіз основних причин зниження продуктивності (організаційних, технологічних, мотиваційних). Запропонуйте комплекс управлінських рішень: зміна системи оплати праці, навчання персоналу, впровадження KPI, автоматизація процесів.

Ситуаційне завдання 2. На підприємстві спостерігається збільшення собівартості продукції через зростання цін на сировину та логістику.

Завдання. Проаналізуйте структуру витрат, визначте статті з найбільшим приростом. Запропонуйте шляхи оптимізації витрат без втрати якості – аудит постачальників, альтернативні матеріали, підвищення операційної ефективності.

Ситуаційне завдання 3. Підприємство планує модернізацію основних фондів.

Завдання. Проведіть оцінку ефективності інвестицій: розрахуйте період окупності, індекс прибутковості, внутрішню норму прибутку. Оцініть вплив модернізації на продуктивність праці, фондівіддачу, якість продукції.

Ситуаційне завдання 4. На підприємстві спостерігається зниження прибутковості при стабільному обсязі продажів.

Завдання. Визначте основні фактори, що впливають на рентабельність: ціноутворення, витрати, структура асортименту. Запропонуйте заходи: перегляд цінової політики, оптимізація витрат, фокус на високомаржинальні продукти.

Ситуаційне завдання 5. На підприємстві значна частина персоналу висловлює незадоволення умовами праці (відсутність кар'єрного росту, слабка мотивація).

Завдання. Оцініть вплив соціальних факторів на ефективність. Запропонуйте заходи: вдосконалення системи мотивації, внутрішнього PR, кадрового резерву.

Ситуаційне завдання 6. Підприємство стикається з високою плинністю кадрів, що порушує стабільність бізнес-процесів.

Завдання. Проаналізуйте причини плинності, визначте її вплив на витрати та ефективність. Запропонуйте кадрові заходи: адаптація нових працівників, навчання, система наставництва, бонуси за лояльність.

Ситуаційне завдання 7. Підприємство має низький рівень фондівіддачі.

Завдання. Проаналізуйте використання основних фондів, виявіть неефективно завантажені ресурси. Запропонуйте шляхи підвищення фондовіддачі: модернізація обладнання, аутсорсинг непрофільних процесів, інтенсивніше використання техніки.

Ситуаційне завдання 8. Підприємство проводить реорганізацію управлінської структури.

Завдання. Дайте оцінку відповідності старої структури сучасним умовам. Які зміни варто впровадити для підвищення ефективності: перехід до проектного або процесного управління, делегування, зменшення рівнів управління, крос-функціональні команди.

Ситуаційне завдання 9. На підприємстві зростає обсяг непродуктивних витрат (простій обладнання, дублювання функцій, перевитрати матеріалів).

Завдання. Проведіть аналіз причин. Запропонуйте систему контролінгу: бюджетування, облік витрат за центрами відповідальності, регулярний аудит процесів.

Ситуаційне завдання 10. На підприємстві впроваджено ІТ-рішення для управління виробництвом і збутом. Очікується зростання ефективності.

Завдання. Визначте ключові показники для оцінки ефекту цифровізації: зниження операційних витрат, збільшення продуктивності, скорочення часу обробки замовлень, підвищення точності планування.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алькема В.Г., Кириченко О.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2023. 276 с.
2. Теорія і концепції менеджменту: навчальний посібник. / уклад.: В.В. Дергчова, К.О. Кузнєцова, З.В. Григорова. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 67 с.
3. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
4. Хомюк Н., Антонюк Д., Карлін М. Сучасні тенденції розвитку підприємництва на сільських територіях. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 168-174.
5. Хомюк Н.Л., Романюк А. Теоретичні засади антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4 (36). С. 120–127.
6. Krasnomovets V., Mazniev Je., Sarana O., Shulha O., Khomiuk N., Artemchuk L. Operational Management of Service Field Enterprises under the Conditions of Digitalization in the System of Sustainable Development. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Volume 14, Issue 1, Special XLL. P. 235–239.
7. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://www.rada.gov.ua>
8. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>

Навчально-методичне видання

Хомюк Наталія Леонідівна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Методичні вказівки до практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 18.06.2025. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 2,0
Тираж 50 прим.