

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Надія Буняк

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Луцьк

2025

УДК 005.7:658

Б 91

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки № 8 від 16.04.2025 р.).

Рецензент: Бегун С. І. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і торгівлі Волинського національного університету імені Лесі Українки

Буняк Н. М.

Б 91 Менеджмент організацій: методичні вказівки до практичних занять [Електронне видання]. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2025. 84 с.

Навчально-методичне видання містить теми та методичні вказівки до проведення практичних занять, рекомендовану літературу.

Рекомендовано здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти 1-го курсу спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій».

УДК 005.7:658

© Буняк Н. М., 2025

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2025

ЗМІСТ

Вступ	4
Змістовий модуль 1. <i>Загальні засади менеджменту організації</i>	6
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	6
Тема 2. Організаційний розвиток	13
Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організацій	19
Тема 4. Організаційний інжиніринг	27
Тема 5. Організаційний дизайн	33
Тема 6. Управлінські моделі	37
Змістовий модуль 2. <i>Прикладні засади менеджменту організації</i>	43
Тема 7. Особливості управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності	43
Тема 8. Керівництво в організації	50
Тема 9. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організацій	56
Тема 10. Стратегічний менеджмент організації	62
Тема 11. Управління ризикозахищеністю організації	67
Тема 12. Управління результативністю менеджменту організацій	72
Тема 13. Діагностика управління організацією	77
Рекомендована література	81

ВСТУП

Сучасні умови провадження діяльності характеризуються високим рівнем невизначеності, загостренням економічних та соціальних проблем, зміною регуляторного середовища, руйнуванням об'єктів критичної інфраструктури, розірванням логістичних ланцюгів, втратою частини ринків збуту. Для суб'єктів господарювання це означає появу нових перешкод у процесі їхнього функціонування, погіршення ліквідності та фінансової стійкості, зростання рівня загроз, втрату стратегічного потенціалу розвитку. У зв'язку з цим сучасний менеджер повинен вміти швидко пристосовуватись до нових реалій, ефективно використовуючи наявні можливості та ресурси, а також гарантувати успішний розвиток очолюваної ним організації як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Освітній компонент «Менеджмент організацій» орієнтований на формування у здобувачів вищої освіти сучасного системного та ризикоорієнтованого мислення, набуття ними комплексу фундаментальних знань у сфері управління організацією, оволодіння практичними навичками професійної діяльності з використанням новітнього управлінського інструментарію для досягнення поставлених цілей в умовах, що змінюються.

До кінця навчання здобувачі освіти оволодіють:

- здатністю проводити досліджень на відповідному рівні (ЗК1);
- здатністю спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності) (ЗК2);
- навичками використання інформаційних та комунікаційних технологій (ЗК3);
- здатністю мотивувати людей та рухатися до спільної мети (ЗК4);
- здатністю генерувати нові ідеї (ЗК6);
- здатністю обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів (СК1);
- здатністю встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани (СК2);
- здатністю створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління (СК5);
- здатністю розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість (СК7);
- здатністю використовувати психологічні технології роботи з персоналом (СК8);
- здатністю аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію (СК9);
- здатність до управління організацією та її розвитком (СК10).

Заразом вони навчаться:

- критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних

умовах (ПРН1);

- ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення (ПРН 2);

- проєктувати ефективні системи управління організаціями (ПРН3);

- делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом) (ПРН12);

- планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу) (ПРН 13).

Перелік тем практичних занять визначається силабусом освітнього компонента «Менеджмент організацій», проведення яких охоплює кілька етапів:

- визначення мети, завдань, а також встановлення зв'язку з уже вивченим матеріалом;

- перевірку рівня засвоєння теоретичного матеріалу шляхом фронтального опитування та обговорення дискусійних питань;

- виконання ситуаційних і практичних завдань;

- розв'язання тестових завдань;

- підведення підсумків, оцінювання роботи на практичному занятті, пояснення домашнього завдання.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема. Системна модель менеджменту організації

Мета: *закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності системної моделі менеджменту організації.*

Завдання: *розглянути основні поняття теми; дослідити організацію як складну систему та об'єкт управління; проаналізувати особливості взаємозв'язку та взаємозалежності внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища; розглянути моделі організації як відкритої системи; набуті компетентностей щодо практичного використання системної методології в менеджменті, а також аргументованого відстоювання своєї точки зору.*

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

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

Дискусійні питання

1. ТОВ «Технологічний прорив» зіткнулось з різким падінням продуктивності та збільшенням кількості помилок у виробничому процесі. Аналіз показав, що проблема полягає у відсутності чіткої комунікації між відділами та недостатній координації дій. Запропонуйте комплекс заходів для поліпшення комунікації та координації в товаристві, враховуючи його складну структуру.

2. ПАТ «Еко-продукт» зіткнулось зі змінами у законодавстві щодо екологічних стандартів, що вимагає негайної адаптації виробничих процесів. Визначте, як зміни у зовнішньому середовищі впливають на внутрішні елементи організації, та розробіть стратегію адаптації.

3. ТОВ «Глобал-логістик» прагне розширити свою діяльність на міжнародні ринки. Використовуючи модель організації як відкритої системи, проаналізуйте, які зовнішні фактори необхідно врахувати, та розробіть стратегію виходу на нові ринки.

4. Підприємство з виробництва харчових продуктів зіткнулося з проблемою сезонного коливання попиту на свою продукцію. Запропонуйте шляхи адаптації

організації до впливу зовнішнього середовища, використовуючи модель відкритої системи.

5. На виробничому підприємстві, сталася аварія, що призвела до забруднення навколишнього середовища. Проведіть аналіз, як цей інцидент вплинув на внутрішні процеси підприємства та його взаємодію із зовнішнім середовищем, запропонуйте заходи для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Майже 10 років Вікторія Г. пропрацювала на потужному машинобудівному підприємстві. Останні кілька років були складними для підприємства, однак завдяки реалізації комплексної програми орієнтованої на підвищення ефективності його діяльності протягом останнього року ситуація почала поліпшуватись, зокрема збільшилась кількість замовлень, зросла продуктивність праці, поліпшилась якість продукції. За цих обставин для Вікторії та 300-х її співробітників стало несподіванкою рішення нового виконавчого директора про звільнення у зв'язку із скороченням виробництва.

Вікторія вимушена була шукати нову роботу, однак це виявилось складним завданням, усі зусилля протягом кількох місяців були безуспішними. Її заощадження вичерпувались, вона почала занепадати духом, коли випадково прочитала оголошення на Work.ua про можливість заробляти гроші доглядаючи газони біля приватних будинків. Вікторії здалась цікавою така робота і вже через короткий проміжок часу вона підстригала газони в кількох приватних господарствах, її справи йшли добре.

Через певний проміжок часу вона вирішила започаткувати власний бізнес, пов'язаний з доглядом за газонами. Вона раділа можливості працювати на себе, хоча дещо побоювалась повної самостійності, однак прагнула досягнути успіху.

Спочатку клієнтська база зростала повільно, але згодом значно розширилася. Наприкінці першого року Вікторія вже була переконана, що цим способом вона зможе заробляти собі на життя. Вона розширила перелік послуг, зокрема пропонувала клієнтам підживлення та прополювання газонів, підстригання чагарників. справи йшли так добре, що Вікторія змогла найняти двох помічників і навіть розглядала можливість розширення свого бізнесу.

Питання.

1. На вашу думку Вікторія є підприємцем, менеджером чи бізнесменом?
2. Чи є Вікторія виробничим менеджером власного бізнесу?
3. Вашу думку, чи входить до обов'язків Вікторії прогнозування діяльності, управління запасами інвентарю, гарантія якості надання послуг, складання робочого графіку? Якщо так, то поясніть детально, що саме і як вона це реалізує.
4. Які переваги кожного з варіантів, які Вікторія брала до уваги, приймаючи рішення щодо того працювати на когось на саму себе, розширювати свій бізнес чи ні?

Завдання 2. Ваше підприємство щомісяця продає 4000 одиниць продукції.

Для того щоб зберегти свою конкурентоспроможність на ринку, необхідно прийняти відповідне управлінське рішення:

- знизити ціну на одиницю продукції на 10%; тоді прибуток підприємства від продажу кожної одиниці продукції зменшиться з 350 грн до 250 грн;
- активізувати рекламну кампанію й збільшити перелік збутових фірм (при цьому рекламні витрати на одиницю продукції зростуть із 150 грн до 200 грн, а збутові – з 100 до 170 грн).

Завдання.

- визначити ключові чинники, які необхідно врахувати при прийнятті рішення, та сформулювати перелік можливих альтернатив;
- розрахувати прибутковість для кожного варіанту;
- прийняти єдине управлінське рішення, що сприятиме утриманню підприємством конкурентних переваг на ринку.

Завдання 3. У теперішніх реаліях бути успішним бізнесменом в Україні надзвичайно складно. Заразом досягнути успіху в аграрному секторі економіки вдвічі складніше. Адже часто змінюється інституційне середовище провадження діяльності, а також присутній ризик втрати врожаю у зв'язку із впливом природних чинників. Однак є люди, які досягли успіху саме в сільському господарстві. Основними передумовами успішної діяльності яких є: грамотна організація управління бізнесом та налагодження конструктивного діалогу із представниками влади.

Одним з таких людей є Сергій Т. Підприємство, яке він очолює, за 15 років з невеликого ТОВ перетворилось на одну з найбільших комерційних структур області, що спеціалізується на вирощуванні та реалізації зернових культур.

Сергій Т. завжди прагнув зробити свою діяльність прибутковою. Спочатку він розглядав підприємство, що спеціалізувалось на продажі зерна як донор – джерело внутрішніх інвестицій. Пізніше до цього процесу почали залучати й банки, короткострокові кредити яких спрямовувались на поповнення оборотних коштів.

На думку Сергія Т. основним джерелом успіху в сучасному сільському господарстві є використання новітніх досягнень науки й техніки. Зокрема зерновий фонд його підприємства формується з районованих сортів зернових культур вітчизняних НДІ. Заразом керівництво досліджуваного підприємства, у зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів віддає перевагу вітчизняній сільськогосподарській техніці, тільки сіялки закупає закордоном. Заразом варто зазначити, що сьогодні в Україні відсутня потужна система розвинутого лізингу сільськогосподарської техніки.

Протягом останніх років стрімко зросла потреба сільськогосподарських підприємств у кваліфікованих кадрах. За цих обставин підприємство Сергія Т. робить усе можливе, щоб розв'язати кадрову проблему, зокрема, забезпечує, за можливості, персонал житлом, службовим автомобілем, застосовує зрозумілу систему бонусів, стимулює працівників до навчання, підвищення рівня кваліфікації. Не зважаючи на високу заробітну плату на рівні механізаторів зустрічаються певні проблеми, що обумовлені халтурою.

Сергій Т. багато зусиль приклав для формування дієвої системи контролю на підприємстві, зокрема створив спеціальну структуру управління: один працівник з центрального офісу, проводить більшість свого робочого часу на місцях, моніторинг

всю необхідну роботу, відслідковує ефективність виконання роботи, є присутнім на всіх нарадах.

Питання.

1. Які ключові якості менеджера є визначальними при завоюванні конкурентних позицій на аграрному ринку?
2. Проаналізуйте основні заходи Сергія Т., що сприяли зміцненню конкурентних позицій його підприємства на аграрному ринку.
3. Які особисті якості Сергія Т. стали запорукою його успіху?
4. У чому полягають відмінності та схожість між ролями менеджера та підприємця?
5. Як діяльність Сергія Т. демонструє, що менеджмент – це не лише наука, а й мистецтво управління?

Завдання 4. На малому торгово-посередницькому підприємстві, яке ви очолюєте, виникла гостра необхідність проведення ремонтних робіт адміністративних приміщень, обумовлена насамперед значним терміном їх експлуатації та незадовільними умовами праці. Ви як його керівник для вирішення цієї проблеми прийняли рішення створити:

- а) неформальну групу з лояльних працівників для виявлення невдоволених працівників й наступної «розмови» з ними;
- б) комітет, що функціонує на постійній основі, для врегулювання ситуації у колективі та проведення роз'яснювальної роботи серед його учасників;
- в) створити міжрівневу команду з представників керівників вищого та середнього рівня управління для корекції стратегії підприємства відповідно до виявленої проблеми;
- г) робочу групу з представників адміністративних відділів, працівників офісу, що потребує ремонту, заступника з господарських питань та бухгалтера для вивчення варіантів ремонту, їхньої оцінки та вибору оптимального рішення.

Завдання 5. Визначте, якого виду формальну групу варто створити керівництву організації для розв'язання проблеми:

- а) загострення конкурентної боротьби на ринку (автотранспортне вантажне підприємство середнього розміру);
- б) скорочення 25% персоналу, обумовлене зміною власника (ПрАТ, поліграфічне підприємство);
- в) пошкодження комп'ютерної мережі (ТОВ, консалтингове підприємство);
- г) конфлікт між заступниками директора у зв'язку з відмінними у поглядах щодо впровадження нововведень у виробничий процес (СП, будівельне підприємство);
- г) необхідність коригування стратегії розвитку у відповідності до ситуації, що склалась на ринку (меблева фабрика, середнього розміру підприємство).

Завдання 6. У торговій компанії, яку ви очолюєте, вже протягом тривалого періоду часу існує декілька неформальних груп, до складу яких входить більшість працівників усіх структурних підрозділів. Їх функціонування через плітки та

надмірну емоційність у прояві міжгрупових відносин часто заважає нормальній діяльності компанії, хоча вони є звичайним явищем для багатьох суб'єктів господарювання, особливо з переважанням жіночого колективу.

Яка основна відмінність між формальними та неформальними групами в колективі? Вибір аргументуйте:

- а) у способі утворення;
- б) у кількості учасників;
- в) у взаємовідносинах із зовнішнім середовищем;
- г) у взаємовідносинах із членами.

Завдання 7. Незважаючи на зростання обсягів продажів і поліпшення обслуговування, прибуток підприємства не збільшився, а навіть зменшився, при тому, що повна собівартість залишилася незмінною. Керівництво підозрює, що були допущені певні помилки у фінансових документах або крадіжки.

Які ваші дії як керівника підприємства:

- а) створити спеціальний комітет й провести за його допомогою внутрішнє розслідування;
- б) залучити зовнішнього консультанта для розв'язання зазначеної проблеми;
- в) створити виробничо-цільову групу для проведення перевірки фінансової документації підприємства;
- г) створити команду з довірених осіб для перевірки фінансової документації підприємства.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 8. Зазначте, які з наведених чинників є чинниками зовнішнього середовища організації, а які опосередкованого впливу. Поясніть їхній вплив на організацію через чинники прямого впливу:

- а) упущення в постачанні організації сировиною і комплектуючими;
- б) розробка нової стратегії планово-економічним відділом організації та бюджету для її успішної реалізації;
- в) розірвання зв'язків з іноземним транспортним підприємством, обумовлене запровадженням адміністративних бар'єрів;
- г) створення ремонтної служби в організації;
- г) звільнення 2-х працівників відділу маркетингу у зв'язку з їхньою надмірною участю у передвиборній агітації;
- д) втрата частини ринків збуту у зв'язку з нестабільною військовою ситуацією;
- е) внесення змін до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств».

Тестові завдання

1. Організація як складна система:

- а) має просту структуру та не потребує управління;
- б) складається з багатьох взаємопов'язаних елементів;
- в) діє ізольовано від зовнішнього середовища;
- г) не має цілей та завдань.

2. *Організації за формою власності поділяються на*
- а) комерційні та некомерційні;
 - б) великі, середні та малі;
 - в) державні, приватні та колективні;
 - г) виробничі та обслуговуючі.
3. *Назвіть фактор внутрішнього середовища організації:*
- а) конкуренти;
 - б) постачальники;
 - в) організаційна культура;
 - г) законодавство.
4. *Системний підхід в менеджменті:*
- а) розглядає організацію як сукупність ізольованих елементів;
 - б) зосереджується на окремих функціях управління;
 - в) розглядає організацію як цілісну систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем;
 - г) ігнорує вплив зовнішнього середовища.
5. *Модель, що описує організацію як відкриту систему:*
- а) бюрократична модель;
 - б) адаптивна модель;
 - в) модель, що враховує обмін ресурсами із зовнішнім середовищем;
 - г) модель, що зосереджується на внутрішній ієрархії.
6. *«Входом» в організацію як відкриту систему є:*
- а) результати діяльності організації;
 - б) процес перетворення ресурсів;
 - в) ресурси, що надходять в організацію ззовні;
 - г) зворотний зв'язок від споживачів.
7. *Залежно від мети діяльності виокремлюють:*
- а) великі, середні та малі організації;
 - б) комерційні та некомерційні організації;
 - в) державні, приватні та змішані організації;
 - г) виробничі та обслуговуючі організації.
8. *До комерційних організацій відносяться:*
- а) державні установи;
 - б) благодійні фонди;
 - в) приватні підприємства, що мають за мету отримання прибутку;
 - г) громадські організації.
9. *Мале підприємство характеризується:*
- а) складною організаційною структурою;
 - б) великою кількістю працівників;
 - в) гнучкістю та швидкістю прийняття рішень;
 - г) значним впливом на ринок.
10. *Назвіть некомерційну організацію:*
- а) банк;
 - б) завод;
 - в) благодійний фонд;

г) магазин.

11. *До основних системних принципів управління відносять:*

- а) цілісність;
- б) взаємозалежність структури й середовища;
- в) множинність опису кожної системи;
- г) усі відповіді правильні.

12. *Найважливіший чинник внутрішнього середовища організації:*

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

13. *Організації, що є союзом індивідуальних учасників, об'єднаних важливою суспільною метою:*

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

14. *Закони функціонування та розвитку організації поділяються на:*

- а) загальні та часткові;
- б) формальні та неформальні;
- в) статичні та динамічні;
- г) технічні та соціальні.

15. *Закон функціонування та розвитку організації, який стверджує, що вона проходить в своєму розвитку кілька фаз життєвого циклу:*

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

Тема. Організаційний розвиток

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про основні етапи еволюції організації, особливості управління організаційними змінами на різних етапах життєвого циклу організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; дослідити зміни як об'єктивний процес розвитку організації; проаналізувати еволюційні погляди на процеси змін в діяльності організації; розглянути підходи до класифікації змін в діяльності організації; ідентифікувати особливості управління процесами змін в діяльності організації; визначити стадії виникнення змін на різних етапах життєвого циклу організації; набутти компетентностей щодо системного мислення та творчого пошуку шляхів розвитку організації.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації
2. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організації
3. Класифікація змін
4. Управління процесами змін
5. Життєвий цикл організації та стадії виникнення змін.

Дискусійні питання

1. ТДВ «Інноваційні рішення» протягом 10 років успішно працювало на ринку, але останнім часом спостерігається стагнація. Визначте, які зовнішні та внутрішні фактори могли її спричинити, та розробіть стратегію змін для відновлення темпів розвитку товариства.

2. Міні-пекарня «Традиційна випічка» з часом розширилась, і виникла потреба у впровадженні нових методів управління. Опишіть, як еволюційні зміни впливають на організаційну структуру та процеси підприємства, та запропонуйте план поступового впровадження змін.

3. У великій виробничій компанії планується реорганізація виробничих процесів. Запропонуйте комплекс заходів щодо управління процесом реорганізації, враховуючи можливий опір працівників та необхідність навчання.

4. Невелика компанія, що займається виробництвом екологічно чистих товарів, прагне розширити свою клієнтську базу. Визначте, які фактори зовнішнього середовища можуть вплинути на її розвиток, запропонуйте заходи щодо просування її на ринок.

5. Мережа ресторанів швидкого харчування планує розширити меню, додавши

вегетаріанські страви. Спрогнозуйте, як ця зміна вплине на її внутрішні процеси, та запропонуйте комплекс заходів щодо управління змінами.

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. На підприємстві, яке Ви очолюєте, заплановано встановити нове обладнання. Постачальниками якого є дві компанії – «А» та «Б». у процесі обговорення цієї проблеми виявилось, що серед відповідальних за це працівників є дві протилежні думки. Частина з них віддає перевагу компанії «А», інша – компанії «Б».

Остаточне рішення повинні прийняти ви. Яка буде ваша позиція як керівника:

а) перекласти відповідальність на працівників, дозволивши їм самостійно діяти згоди;

б) прийняти рішення самостійно, ретельно вивчивши аргументи обох сторін, та пояснити його працівникам, за необхідності переконати в його доцільності працівників, які незгодні з ним;

в) передати питання на розгляд вищому керівництву.

Обґрунтуйте вибір рішення.

Завдання 2. Оксана Семенівна – керівник відділу кредитування одного з банків після тривалих міркувань ухвалила рішення про введення додаткової штатної посади – заступника керівника відділу. Це було обумовлено насамперед зростаючим обсягом роботи, закріпленням за відділом, де вона була єдиним менеджером.

Оксана Семенівна усвідомлювала, що за поточною роботою починає випускати з уваги найбільш важливі проблеми, на розв'язанні яких варто було б зосередити діяльність підрозділу.

Коло потенційних претендентів на вакантну посаду швидко звелось до двох осіб. Першою була студентська подруга Оксани Семенівни – Марія Миколаївна; з нею вони шістнадцять років тому разом навчались у Фінансовій академії. Їх пов'язували роки навчання в одній групі, життя в гуртожитку тощо. Вони довіряли одна одній, після заміжжя товаришувати сім'ями. Марія Миколаївна була кваліфікованим працівником, що старанно виконує свою роботу. Заразом, на думку Оксани Семенівни, їй бракувало творчого підходу, енергійності та наполегливості. Саме ці якості свого часу допомогли Оксані Семенівні стати керівником відділу кредитування, обійшовши Олену Миколаївну, яка цю подію сприйняла зовні спокійно.

Іншою претенденткою на зайняття вакантної посади, як вважала Оксана Семенівна була Тетяна – молода співробітниця, яка пропрацювала у відділі кредитування після закінчення ЗВО близько 2-х років. Вона швидко адаптувалася до жіночого колективу, продемонструвала гострий розум та динамічність, ставши кваліфікованим працівником. Оксана Семенівна вважала, що їй не вистачає лише посидючості. Тетяна часто пропонувала оригінальні рішення проблем, що виникали у відділі, які приносили значні результати.

Питання.

1. Кого, на вашу думку, варто призначити на посаду заступника керівника кредитного відділу банку: подругу Марії Миколаївни чи молоду співробітницю

Тетяну?

2. Обґрунтуйте своє рішення, вказавши сильні та слабкі сторони кожної кандидатури.

3. Якими, на вашу думку, якостями насамперед повинен володіти сучасний менеджер?

4. Чи є певні особливості в діяльності заступника керівника страхової компанії, відділу банку, податкової інспекції тощо?

Завдання 3. Гіпермаркет «АТБ» вже тривалий період часу потерпав від типових проблем української роздрібно́ї торгівлі. Основними з яких є висока плинність кадрів, недостатня кваліфікація персоналу, проблеми з обслуговуванням клієнтів та низька трудова дисципліна.

Директор гіпермаркету вже втратив надію на поліпшення, і поява нового менеджера, Світлани, не викликала особливого оптимізму.

У перші дні нова працівниця просто спостерігала за роботою колективу та спілкувалася з усіма працівниками: від продавців до вантажників, цікавилася їхнім життям, ділилася своїми історіями та обговорювала їхні інтереси, а також роботу.

Її м'яка, доброзичлива та щира манера спілкування сприяла налагодженню контакту зі співробітниками. Незабаром навколо неї сформувалася група людей, зацікавлених у позитивних змінах, які скоро почали відбуватися. У кожному відділі гіпермаркету (на складі, в торговому залі, на стоянці, біля каси тощо) знайшлися працівники, які прагнули зробити магазин кращим.

Вже через рік результати були вражаючими: втрати знизилися на 58%, обсяг продажів зріс на 17%, кількість реклаमाцій зменшилася втричі. У колективі запанувала атмосфера взаємопідтримки та згуртованості: співробітники почали проводити більше часу разом, організовувати дитячі свята та виїзди на природу. Весняна традиція висадки дерев стала символом їхнього єднання. Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі призвело до зниження плинності кадрів до 4%.

Завдання:

1. Що, на вашу думку, стало основним моментом, який дозволив Світлані досягнути таких позитивних зрушень в діяльності супермаркету?

2. Запропонуйте заходи щодо вирішення наступних проблем в діяльності супермаркету: залучення потрібних людей; зміна членів команди; низький рівень стресостійкості окремих членів колективу; збереження орієнтації на досягнення кінцевого результату; залучення непокірних членів колективу до спільної діяльності.

Завдання 4. Типовим, хоча й сумним, прикладом є історія компанії «А». Створена на початку 90-х років групою фізиків-ядерників, які в період розпаду Радянського Союзу та закриття багатьох оборонних НДІ змогли адаптуватися до нових реалій. Їхній бізнес виявився успішним, і з часом компанія зайняла лідерські позиції в своєму секторі економіки в одному з регіонів України.

З певних причин для роботи в різних містах регіону були створені окремі юридичні особи, власники яких сильно варіювалися залежно від безпосередньої

участі як самих засновників, так і їхніх партнерів. Орієнтовно через 10 років засновники, вважаючи, що компанія є стабільною, вирішили відійти від справ. Проте, їхнє рішення призвело до катастрофічних наслідків для спільної справи.

Після усунення засновників від керівництва компанія почала швидко розпадатися: інші співвласники зосередилися лише на отриманні прибутку, а менеджери виявились не готовими до самостійної роботи й фактично перестали працювати у контексті досягнення спільних цілей. Все це призвело до того, що фактично через два роки вона опинилася на межі банкрутства. Компанія, яку будували понад десять років, зазнала краху у зв'язку з тим, що її керівництво повірило в своє право розслабитись («піти на пенсію»)

Завдання.

1. Назвіть основні причини розвалу «командної гри».
2. Запропонуйте методи, практичне використання яких не дозволяє «розслаблятися» членам колективу й сприяє утриманню компанії досягнутих позитивних результатів.

Завдання 5. У великій українській аудиторській компанії, що налічує понад 600 співробітників, відділ кадрів займається підготовкою резюме працівників для комплектування пакетів супровідної документації для участі в тендерних пропозиціях. Оскільки багато проєктів фінансуються міжнародними організаціями, резюме готують англійською та українською мовами в окремих файлах MS Word. Робота виконується в умовах жорстких термінів, а зміст резюме узгоджується як із самими аудиторами (зокрема може вноситись інформація про останні проєкти, в яких було взято участь), так і з керівниками проєктів (вносяться окремі смислові доповнення).

Компанія працює на ринку понад 10 років, тому на кожного співробітника існує близько 15-20 різних резюме двома мовами. Навіть пошук найсвіжішого з них, а також з'ясування особливостей проєкту під який воно готувалось, займає багато часу. Через це працівники відділу кадрів змушені були працювати до пізньої ночі, щоб встигнути підготувати 20-ть необхідних резюме до часу «Х».

Один із співробітників відділу кадрів запропонував директору з персоналу створити базу даних про працівників компанії на основі Oracle з диференційованим доступом, можливість створення якої він вже обговорив із відділом ІТ. Керівник відділу кадрів підтримав цю ідею, і працівники ІТ-відділу розробили відповідний програмний супровід.

Тепер резюме можна було формувати у вигляді звітів, а аудитори могли періодично самостійно оновлювати свої дані без залучення працівників відділу кадрів. Однак для запуску бази даних потрібно було перенести всю наявну початкову інформацію з файлів MS Word, що вимагало значних зусиль. Однак це вже можна було робити не в авральному режимі, хоча сам процес був трудомістким.

Співробітник, який запропонував зміни, взяв на себе відповідальність за підготовку пілотного проєкту, оскільки надійшло замовлення на підготовку резюме 15 осіб на українській та англійській мовах, він ввів всю необхідну інформацію в базу даних, одночасно проводив тренінги для перекладачів та колег щодо роботи з базою даних. Всі резюме були підготовлені вчасно.

Попри значні зусилля ініціатора змін, який намагався продемонструвати переваги нової бази даних, його колеги не виявили ентузіазму. Вони уникали роботи з нею, віджартовувались, хоча й визнавали корисність інструменту.

Коли ж надходило чергове велике замовлення на підготовку резюме, вони знову вдавались до звичних файлів MS Word, посиляючись на брак часу для введення даних, оскільки багато з них доводиться вносити з «нуля». Що, зі свого боку, знову призводило до чергових нічних змін і перевтоми. Через певний період часу ініціатору змін запропонували підвищення і перехід в інший відділ, на що він погодився. Таким чином, створена ним база даних залишилася незатребуваною.

Завдання.

1. На вашу думку, яких помилок допустився ініціатор змін у контексті мотивування персоналу відділу кадрів до створення та практичного використання бази даних про працівників компанії?

2. Як повинен був діяти ініціатор змін, щоб закріпити їх?

Тестові завдання

1. Основною причиною змін в організації є:

- а) бажання керівництва;
- б) вплив зовнішнього середовища;
- в) стабільність внутрішніх процесів;
- г) відсутність конкуренції.

2. За масштабом впливу вирізняють:

- а) стратегічні та тактичні зміни;
- б) планові та непланові зміни;
- в) технологічні та соціальні зміни;
- г) внутрішні та зовнішні зміни.

3. Процес управління змінами в діяльності організації охоплює:

- а) ігнорування опору змінам;
- б) планування, реалізацію та контроль за впровадженням змін;
- в) відсутність зворотного зв'язку;
- г) зосередження лише на технічних аспектах організації.

4. Назвіть чинник зовнішнього середовища, який може спричинити зміни в організації:

- а) організаційна культура;
- б) НТП;
- в) внутрішня комунікація;
- г) стиль керівництва.

5. За характером впливу вирізняють:

- а) стратегічні та тактичні зміни;
- б) планові та непланові зміни;
- в) технологічні та соціальні зміни;
- г) внутрішні та зовнішні зміни.

6. Ключовим елементом успішного управління змінами є:

- а) ігнорування думки працівників;
- б) чітка комунікація та залучення працівників;

- в) відсутність планування;
 - г) зосередження лише на фінансових аспектах.
7. *Фаза життєвого циклу організації, яка пов'язана з найбільш радикальними змінами в її діяльності:*
- а) зрілість;
 - б) зародження;
 - в) спад;
 - г) стабілізація.
8. *«Опір змінам» в організації передбачає:*
- а) підтримку нових ініціатив;
 - б) негативне ставлення до змін;
 - в) активне залучення до процесу змін;
 - г) нейтральне ставлення.
9. *За джерелом виникнення зміни поділяються на:*
- а) стратегічні та тактичні;
 - б) планові та непланові;
 - в) технологічні та соціальні;
 - г) внутрішні та зовнішні.
10. *Важливим для подолання опору змінам є:*
- а) ігнорування проблем;
 - б) залучення працівників до процесу;
 - в) відсутність пояснень;
 - г) зосередження лише на технічних деталях.
11. *Автором трьох-етапної моделі проведення змін в організації є:*
- а) К. Тюрлі;
 - б) К. Левін;
 - в) І. Ансофф;
 - г) І. Адізес.
12. *Теорія Е орієнтована на використання:*
- а) «м'яких» методів здійснення організаційних змін;
 - б) «жорстких» методів здійснення організаційних змін;
 - в) адаптивних методів здійснення організаційних змін;
 - г) інноваційних методів здійснення організаційних змін.
13. *Залежно від локалізації розрізняють:*
- а) внутрішні та зовнішні зміни;
 - б) значні та незначні зміни;
 - в) планові та ситуаційні зміни;
 - г) одномоментні, поетапні та поступові зміни.
14. *Коли керівник чітко розуміє необхідність змін та має підтримку в колективі, має місце:*
- а) корозійна форма змін;
 - б) інструктивна форма змін;
 - в) тиха форма змін;
 - г) агресивна форма змін.
15. *Залучення експертів для вивчення конкретної проблеми змін характерне для:*
- а) аналітичної стратегії впровадження змін;
 - б) нормативної стратегії впровадження змін;
 - в) директивної стратегії впровадження змін;
 - г) стратегії впровадження змін, що базується на переговорах.

Тема. Організаційний механізм менеджменту організацій

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про організаційний механізм організації, зокрема механізми управління організацією, особливості її проєктування

Завдання: розглянути основні поняття теми; проаналізувати комплексний механізм управління організацією; дослідити нормативно-правову регламентацію, підстави та порядок організації управління підприємством; вивчити системні правила менеджменту; засвоїти особливості «жорсткого» та «м'якого» системних підходів до управління організаційними процесами; набутти компетентностей щодо практичної реалізації організаційного механізму менеджменту організацій, а також налагодження міжособистісної взаємодії працівників при вирішенні професійних завдань.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Комплексний механізм управління
2. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління підприємством
3. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами
4. Системні правила менеджменту
5. Методологія проєктування системи менеджменту та управлінських процедур
6. Проєктування ієрархії та складу структурних одиниць
7. Етапи проєктування структури організації

Дискусійні питання

1. Ви керівник компанії, що розробляє нову стратегію управління. Вам необхідно впровадити комплексний механізм управління, який охоплює стратегічне, тактичне та оперативне планування. Які інструменти ви використовуєте для кожного рівня управління?

2. В організації часто виникають конфлікти між різними відділами через чітку комунікацію. Які системні правила менеджменту можна впровадити для вирішення цієї проблеми?

3. Ви консультант, якого запросили, допомогли керівництву товариства спроектувати нову організаційну структуру. Які основні етапи цього процесу ви запропонуєте?

4. У вашій компанії прийом рішень надто багато часу через складну

бюрократичну систему. Як можна оптимізувати управлінські процеси, щоб прискорити прийняття рішень?

5. У вашій компанії менеджер середньої ланки керує 3-ма підлеглими, а інший—15-ма. Виникає питання щодо оптимальної функції керованості. Як ви визначаєте правильне співвідношення керівників і підлеглих?

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Спроекувати підприємство:

- вид підприємства згідно законодавчої бази його створення та реєстрації, зокрема державне, приватне, колективне, комунальне, спільне, громадське;
- місія та стратегічні цілі підприємства;
- основні характеристики підприємства: сфера функціонування, цільові орієнтири діяльності, необхідні засоби та можливості для провадження діяльності, організаційна культура;
- загальнокорпоративна стратегія;
- ситуаційні фактори: чинники зовнішнього середовища; технологія, що використовується; стратегічний вибір керівництва, поведінка працівників.

Завдання 2. Ви – заступник директора приватної охоронної фірми «Шериф», організаційна структура управління якою представлена на рис. 3.1.

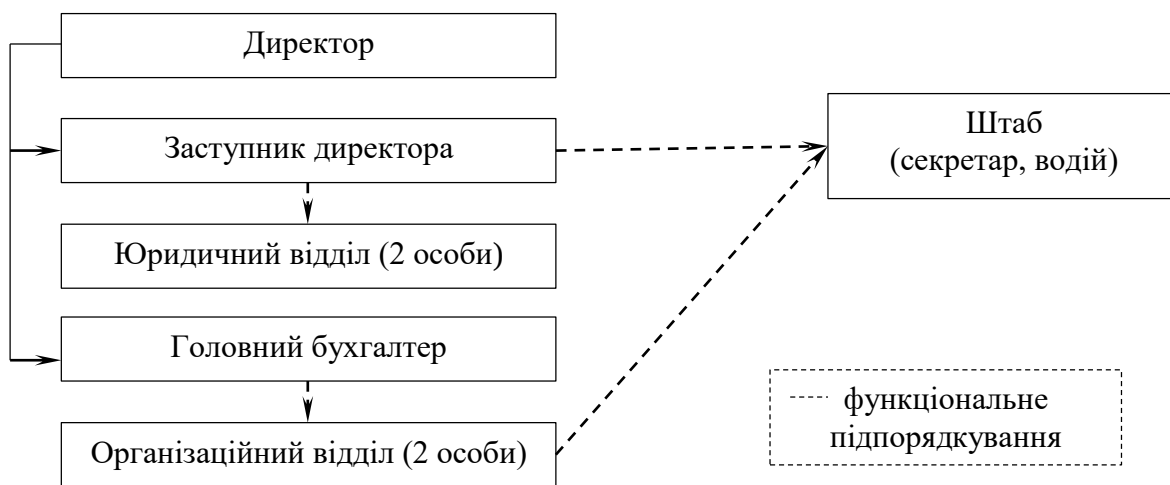


Рис. 3.1. Організаційна структура управління приватної фірми «Шериф»

У вас із співробітниками склалися неоднозначні стосунки: ви відчуваєте напругу у спілкуванні з керівником організаційного відділу, а професійні якості молодої секретарки директора фірми викликають у вас сумніви.

Вчора, 11 вересня, ви повернулись з відрядження о 22:00.

Сьогодні, коли ви прибули на роботу з 10-хвилинним запізненням о 9:10, вас вже очікував директор фірми й оперативно надав вам ряд робочих завдань протягом короткої 5-хвилинної зустрічі.

До 11.00 ви повинні виконати кілька завдань.

1. Ваша дитина захворіла й вчора вона була госпіталізована до лікарні. Ви провели безсонну ніч у лікарні, не маючи можливості відпочити після повернення з

відрядження. Лікар вранці повідомив, що до 11-ої години необхідно принести 700 грн на придбання ліків. Через витрати, пов'язані з покупками під час відрядження, ви не маєте необхідної суми готівкою.

2. До 10-ої години ранку ви повинні за завданням директора: написати вітальну листівку та придбати подарунок для керівника фірми «Альфа», у якого сьогодні день народження. Кошти для придбання подарунка потрібно зняти з банківського рахунку.

3. Під час зустрічі керівник фірми запросив у вас документи з інформацією про працівників, які зберігаються у вашому сейфі, ключ від якого залишився у вас вдома. Ваша дружина зараз перебуває в лікарні з дитиною.

4. Напередодні, в кінці робочого дня, на рахунок вашої компанії були зараховані кошти, які заплановано використати для закупівлі канцелярських товарів. Доручення на їх отримання виписано на ваше ім'я. Магазин канцелярських товарів закривається на обідню перерву о 13:00. Вам необхідно отримати замовлення сьогодні, оскільки завтра в магазині розпочнеться тривалий переоблік. Отже, вам потрібно терміново отримати кошти з рахунку та закупити канцелярські товари до 13:00, щоб уникнути затримки через майбутній переоблік у магазині.

5. Завтра ваша фірма очікує прибуття представника нового ділового партнера. Оскільки головний бухгалтер перебуває на лікарняному, ви несете повну відповідальність за організацію зустрічі та прийом гостя. Вам необхідно до 13-ої години сьогоднішнього дня організувати належний рівень прийому гостя та забронювати йому готель.

6. Протягом останніх двох тижнів усі відділи вашої фірми працювали над збором інформації щодо безпеки членів політичної партії, з якою ви співпрацюєте. Сьогодні ви повинні завершити перевірку цієї інформації та передати її представнику замовника, який від'їжджає сьогодні о 10-ій годині з дому, не заходячи до офісу фірми. Наразі з ним зв'язок відсутній.

7. На електронну пошту ви отримали два листи, позначені як «термінові». На один з них відповідь потрібно було надати ще вчора, а на інший – підготувати відповідь до 15-ої години сьогоднішнього дня.

Заразом вам необхідно дати відповіді на наступні листи:

- лист-скарга від директора установи, яка охороняє ваша фірма, щодо незадовільної роботи охоронців;
- лист від Дитячо-юнацького центру з проханням надати фінансову підтримку для поїздки фольклорного колективу на конкурс до Ворохти.

8. О 11-ій годині директор проводить нараду, на якій ви повинні бути й тривалість якої невідома.

Вам необхідно максимально ефективно вирішити всі нагальні питання, незважаючи на обмеження у часі.

Слід ефективно розподілити час та скласти оптимальний маршрут переміщення, який дозволить якнайкраще виконати всі поставлені завдання (табл. 3.1).

Цифрами над лініями позначено час необхідний для досягнення пункту призначення пішки.

Таблиця 3.1

Порядок дій та оптимальний розрахунок часу на виконання поставлених завдань

Час		Місце перебування	Необхідні дії
від	до		

На рис. 3.2 зазначено всі об'єкти, які ви повинні відвідати, а також час необхідний для виконання завдань.

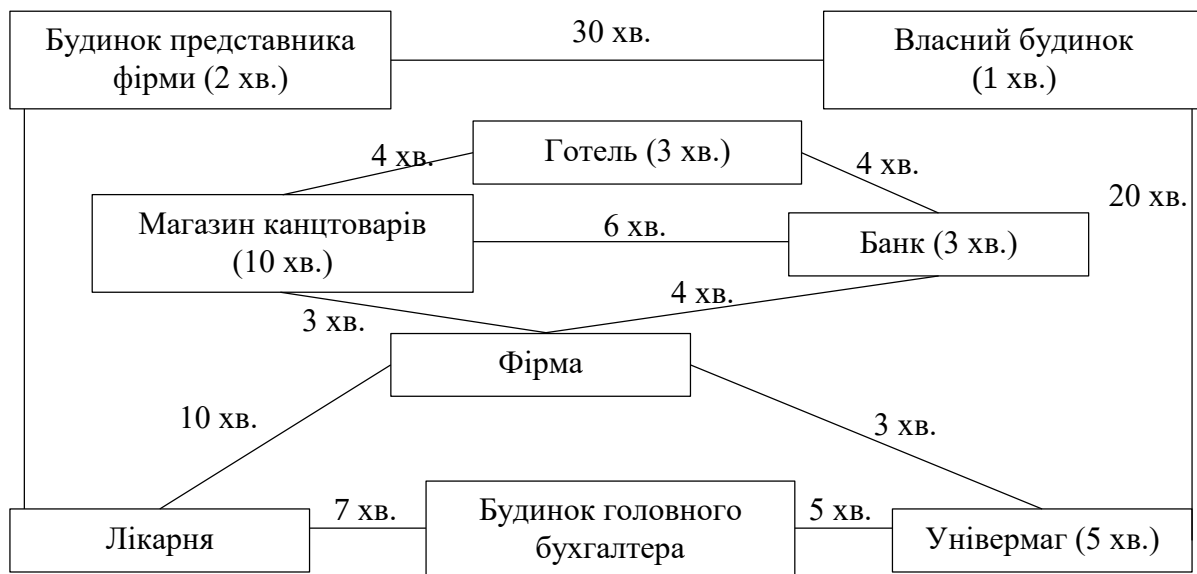


Рис. 3.2. План розташування об'єктів для розробки маршруту

Цифри в прямокутниках позначають достатню тривалість перебування в кожному з пунктів призначення для виконання поставлених завдань.

Заразом час передування в лікарні може бути довільним.

Використання автомобіля скорочує час, необхідний для подолання відстані, але ви його можете взяти лише до 10-ої години

Завдання 3. Ви отримали одночасно два термінових завдання від різних керівників (безпосередньо вашого та керівника вищого рівня управління). Часу для погодження послідовності їх виконання немає. Необхідно у терміновому порядку починати роботу над їх виконанням.

Виберіть оптимальне, на вашу думку, рішення в цій ситуації:

- насамперед виконаю завдання того керівника, якого більше поважаю;
- спочатку виконаю завдання керівника вищого рівня управління;
- буду виконувати завдання керівника, якому безпосередньо підпорядковуюсь;
- спочатку буду виконувати найважливіше з моєї точки зору завдання.

Завдання 4. Обґрунтувати, які з перерахованих видів діяльності можуть бути делеговані, а які ні:

- укладання договору купівлі-продажу;
- прийняття на роботу 2-х нових працівників;
- складання списку осіб, яким буде нарахована премія за результатами роботи;

- прийняття рішення щодо звільнення одного працівника, що регулярно порушував трудову дисципліну;
- розробка проєкту рішення зборів трудового колективу;
- представлення на загальних зборах трудового колективу програми роботи на наступний календарний рік;
- вирішення конфіденційної проблеми.

При обґрунтування конкретного варіанту поведінки менеджера необхідно зазначити чинники, що чинять вплив на прийняте рішення.

Завдання 5. ПАТ «Молочна ферма» було засноване як регіональна масло-сир-база, орієнтована на діяльність в межах однієї області. Підприємство закуповувало у місцевих фермерів масло та сир й реалізовувало їх як на території області, так і за її межами. Його виробничі потужності, знаходилися в безпосередній близькості до залізничних шляхів, й включали в себе просторі склади та спеціалізовані приміщення, призначені для дозрівання твердих сирів. Асортимент продукції підприємства також включав плавлені сири, казеїн та казеїнат натрію. Після реорганізації в публічне акціонерне товариство, воно продовжило свою діяльність, зберігаючи основні напрямки виробництва.

Є достатні підстави вважати, що зміна організаційно-правової форми підприємства стала важливим кроком для його подальшого розвитку. Завдяки виходу на первинний ринок акцій, воно змогло залучити додаткові, вкрай необхідні інвестиції.

Зміни організаційно-правової форми дозволили підприємству стати більш адаптивним до ринкових умов та відкрили можливості для нарощення кадрового потенціалу, як у виробничій, так і в адміністративній сферах.

Попри певні позитивні зрушення в діяльності ПАТ «Молочна ферма», невідвирішеними залишається ряд проблем:

- високий ступінь зносу основних виробничих фондів (понад 50%);
- збитковість 2-х з 5-ти основних бізнес-процесів підприємства;
- високий рівень недозавантаженості виробничих потужностей підприємства;
- використання обмеженої кількості каналів збуту продукції.

Зазначені упущення в діяльності ПАТ «Молочна ферма» суттєво впливають на його результати діяльності.

Завдання:

1. На вашу думку, рішення про зміну організаційно-правової форми підприємства було дійсно потрібним та успішним?

2. Що виграли чи втратили «попередні» власники (акціонери) підприємства від зміни його організаційно-правової форми?

3. Які переваги отримало підприємство від додаткової емісії акцій при зміні організаційно-правової форми?

4. Запропонуйте своє бачення вирішення проблем, що негативно впливають на результати діяльності ПАТ «Молочна ферма».

Завдання 6. Ви – керівник структурного підрозділу великого промислового підприємства. Між вашими підлеглими виник конфлікт, обумовлений тим, що один

з них розкритикував виступ іншого. Його наявність заважає успішній роботі колективу. Кожна з конфліктуючих сторін звернулась до вас з тим, щоб ви допомогли в розв'язанні конфлікту й прийняли її сторону. Виберіть свій варіант дій в цій ситуації:

- а) з'ясую, хто з працівників є авторитетом для конфліктуючих сторін, та спробую за його допомогою вплинути на них;
- б) звернуся з проханням до представників профспілкових організацій розв'язати конфлікт;
- в) насамперед припиню конфлікт на роботі за допомогою різних способів, особисті відносини – це власна справа працівників;
- г) буду особисто намагатись розібратися в мотивах та причинах конфлікту, а також знайти способи примирення конфліктуючих сторін.

Завдання 7. Під час інтенсивного завершення виробничого завдання в бригаді було зафіксовано порушення трудової дисципліни, що призвело до браку. Бригадиру невідомо, хто саме порушив правила, але він вважає, що виявлення та покарання винних є обов'язковим. Щоб ви зробили на його місці? Виберіть варіант, який найкраще підходить для вирішення проблеми, що виникла:

- а) проінформую про інцидент тих працівників, яким найбільш довіряю, запропоную їм з'ясувати хто є винний та доповісти мені;
- б) перенесу з'ясування причин інциденту до завершення виконання виробничого завдання;
- в) наприкінці зміни проведу збори бригади, привселюдно виявлю винних та призначу їм покарання;
- г) ймовірно, на мою думку, порушників запрошу до себе в кабінет, строго поговорю з кожним з них, запропоную назвати винного.

Завдання 8. Ви можете собі самотійно вибрати заступника з кількох претендентів. Кому б ви віддали перевагу, якщо їм притаманні наступні якості:

- а) претенденту, який вирізняється підвищеним рівнем відповідальності за виконання дорученої справи, допускає можливість йти на загострення відносин з колегами в інтересах справи;
- б) претенденту, який є вимогливим до підлеглих, педантичним у виконанні своїх посадових повноважень, вважає за доцільне дотримання встановлених правил;
- в) претенденту, що насамперед прагне налагодити товариські взаємини в колективі, сформувати довірливу атмосферу, уникати конфліктів;
- г) претенденту, що вирізняється високою самомотивацією, цілеспрямованістю та наполегливістю у досягненні особистих цілей, прагне доводити справи до кінця, але не приділяє достатньої уваги міжособистісним відносинам з колегами.

Тестові завдання

1. Підхід до управління організаційними процесами, який передбачає чітку ієрархію та регламентацію:

- а) «м'який» системний підхід;
- б) «жорсткий» системний підхід;

- в) адаптивний системний підхід;
 - г) інноваційний системний підхід
2. *Стратегії – це:*
- а) «жорсткий» елемент управління;
 - б) «м'який» елемент управління;
 - в) «застарілий» елемент управління;
 - г) «антисипативний» інструмент управління.
3. *Комплексний механізм управління включає в себе:*
- а) економічний та мотиваційний механізми;
 - б) організаційний механізм;
 - в) правовий механізм;
 - г) усі відповіді правильні.
4. *Законодавство, яке регулює правові, економічні та соціальні принципи здійснення підприємницької діяльності на території України:*
- а) інвестиційне;
 - б) господарське;
 - в) податкове;
 - г) фінансове.
5. *Методологія проектування системи менеджменту включає:*
- а) розробку організаційної структури;
 - б) визначення фінансових інструментів;
 - в) аналіз, проектування, впровадження, оцінку;
 - г) формування кадрової політики.
6. *Центральним елементом організаційного механізму є:*
- а) посадові інструкції;
 - б) структура управління;
 - в) повноваження працівників;
 - г) ступінь централізації.
7. *При проектуванні ієрархії структурних одиниць враховується:*
- а) цілі підприємства;
 - б) наявний ресурсний потенціал;
 - в) розмір підприємства;
 - г) усі відповіді правильні.
8. *Першим етапом проектування структури управління організацією є:*
- а) впровадження нової структури управління організацією;
 - б) аналіз існуючої структури управління організацією;
 - в) розробка проекту нової структури управління організацією;
 - г) оцінка ефективності нової структури управління організацією.
9. *Підхід до управління, який передбачає гнучкість та адаптивність:*
- а) «жорсткий» системний підхід;
 - б) «м'який» системний підхід;
 - в) бюрократичний підхід;
 - г) авторитарний підхід.
10. *Принцип ієрархічності в менеджменті передбачає:*
- а) відсутність підпорядкування;

- б) чіткий розподіл повноважень та відповідальності;
- в) рівність усіх працівників;
- г) відсутність контролю.

11. При визначенні складу структурних одиниць структури управління враховується:

- а) тільки кількість працівників;
- б) лише наявність ресурсів;
- в) функціональні обов'язки та завдання;
- г) виключно особисті зв'язки керівника.

12. Кількість рівнів управління в організації визначають:

- а) рівень централізації;
- б) ступінь ієрархічності;
- в) рівень адаптивності;
- г) кількість ланок управління.

13. Кількість підлеглих в одного керівника визначають:

- а) діапазон управління;
- б) норму керованості;
- в) ступінь децентралізації;
- г) рівень повноважень.

14. Основною перевагою делегування повноважень є:

- а) посилення контролю зверху;
- б) розвиток компетенцій працівників;
- в) зменшення відповідальності керівника;
- г) ускладнення комунікацій.

15. Централізація управління є більш ефективною в організації:

- а) що діє в динамічному середовищі;
- б) де потрібна швидка реакція на зміни;
- в) що потребує жорсткого контролю;
- г) де затребуваною є висока творчість.

Тема. Організаційний інжиніринг

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про організаційний інжиніринг.

Завдання: розглянути основні поняття теми; вивчити елементи організаційно-управлінського аналізу; дослідити специфіку інжинірингового опису процесів в організації; вивчити методологію організації інжинірингу; визначити умови інжинірингового підходу та учасників інжинірингу; набутти компетентностей щодо організації інжинірингової діяльності в організації; розвинути здібності аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення щодо їх усунення.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

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

Дискусійні питання

1. ПП «Альфа» зіткнулось зі значним зниженням прибутку та збільшенням часу обробки замовлень. Керівництво вирішило провести організаційно-управлінський аналіз. Які елементи аналізу слід використати для виявлення проблемних зон?

2. Ви – менеджер з інжинірингу в ТОВ «Бета». Вам доручено оптимізувати процес виробництва продукту «А». Як ви проведете інжиніринговий опис цього процесу? Які інструменти використаєте?

3. ПАТ «Гамма» планує впровадити методологію організаційного інжинірингу для покращення своєї діяльності. Які ключові етапи цієї методології ви б запропонували?

4. ПАТ «Дельта» вирішило застосувати інжиніринговий підхід для оптимізації процесу обслуговування клієнтів. Які умови необхідно створити для успішного застосування цього підходу? Хто має бути залучений до процесу?

5. ТОВ «Каппа» провела реінжиніринг процесу обслуговування клієнтів, але зіткнулася з опором з боку працівників. Як подолати опір працівників та забезпечити успішне впровадження змін?

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. У зв'язку з реорганізацією підприємства, вам потрібно сформувати нові робочі групи відповідно до оновленого штатного розкладу.

Як ви будете діяти:

- а) звернетесь за допомогою до відділу кадрів, адже це його робота;
- б) спочатку обговорите питання про майбутню роботу цих груп із керівниками та фахівцями підприємства;
- в) вивчите списки усіх кандидатів, запропонуєте адміністрації підприємства своє бачення щодо складу груп та їхніх керівників;
- г) зберете увесь трудовий колектив, попросите зацікавлених осіб подати свої пропозиції щодо складу нових робочих груп, з метою уникнення будь-яких конфліктів – потім обговорите це на чергових зборах колективу.

Завдання 2. Підприємство використовує сучасні методи управління, такі як командна робота, комплексний контроль якості та реорганізація структури управління. Для прискорення розробки нових двигунів застосовується проєктний менеджмент, що об'єднує зусилля працівників з різних функціональних підрозділів. При формуванні команди для розробки нового двигуна серії «В» враховувалися здібності працівників та їхня готовність адаптації до змін.

Вісімнадцять працівників з різних відділів, з різним рівнем освіти та досвідом, навчалися працювати разом у командах. Незважаючи на те, що вони були залучені до проєкту щодо розробки нового двигуна «В», вони продовжували підпорядковуватися керівникам своїх основних функціональних підрозділів.

Після того, як міжфункціональний проєктний підхід продемонстрував свою ефективність, керівництво сформувало проєктні команди для вирішення питань якості та розробки повнопривідного автомобіля. До складу кожної команди увійшли фахівці з різних відділів, які показали високий рівень технічної компетентності та навичок спілкування.

Керівництво підприємства дійшло висновку, що проєктні команди, створені на міжфункціональній основі, з самого початку враховують інтереси всіх підрозділів, залучених до виведення автомобіля на ринок, від проєктування до виробництва, маркетингу та продажу. На традиційних автозаводах функціональні відділи працюють відокремлено, отримуючи інформацію та технічні вимоги лише від попереднього етапу виробничого процесу.

Позитивний досвід підприємства з проєктними групами став причиною того, що цей підхід почали застосовувати всі компанії. Згідно нього практично кожен працівник функціонального відділу залучений до однієї або декількох продуктивних чи проєктних груп.

Питання.

1. Як можна охарактеризувати нову організаційну структуру підприємства з точки зору взаємодії його підрозділів між собою та із зовнішнім середовищем? Відповідь обґрунтуйте.

2. Які умови застосування, переваги та недоліки цього типу організаційних структур?

Завдання 3. З середини 1980-х років минулого століття організаційна структура IBM зазнала значних змін. 28 січня 1986 року стало важливою датою для компанії, коли генеральний директор Джон Екерс оголосив про масштабну реорганізацію, яку деякі вважали початком нового етапу розвитку IBM. Це рішення було прийняте після трьох років падіння обсягів продажу й прибутків, що, зі свого боку, вимагало негайних змін.

На той час організаційна структура IBM була централізованою, де ключові рішення приймалися вищим керівництвом. Місцеві менеджери не мали можливості впливати на ринок або вдосконалювати технології, оскільки їхні повноваження були обмежені існуючою структурою. Першим кроком реорганізації стало надання менеджерам автономних бізнес-ліній повноважень приймати рішення щодо продуктів і ринків, оскільки вони були краще обізнані з ситуацією, що склалась, ніж вище керівництво.

Це рішення вплинуло на понад 20000 співробітників, яких перевели на нові посади та в інші місця роботи. Деякі посади були змінені, а деякі – скорочені. IBM запропонувала програми дострокового виходу на пенсію та переведення, щоб пом'якшити наслідки скорочення штату.

Головним результатом реорганізації стало створення п'яти незалежних бізнес-груп: персональні комп'ютери, комп'ютери для середнього класу, великі комп'ютери, комунікаційні системи та мікропроцесорні технології. Кожна з яких отримала широкі повноваження для розвитку продуктів і послуг, а також для пошуку нових ринків збуту.

Питання.

1. Які чинники вплинули на прийняття рішення про реорганізацію IBM?
2. До якого виду залежно від підпорядкованості між елементами доцільно віднести організаційну структуру IBM?
3. Які елементи проєктування та перепроєктування було використано компанією IBM?

Завдання 4. Перший національний банк країни повідомив про зростання прибутку, продуктивності, рівня задоволеності клієнтів та поліпшення морального стану співробітників завдяки впровадженню методу проєктування робочих місць у відділі акредитивів.

Сто п'ятдесят працівників відділу, які раніше виконували рутинні операції, порівнюючи свою роботу із «паперовим конвеєром», протягом півроку разом із керівництвом брали участь у реорганізації робочих процесів. Мета полягала в тому, щоб перетворити їхні робочі місця на такі, що вимагають більшої кваліфікації та творчого підходу.

Зміни в робочих процесах призвели до того, що нові посади стали істотно відрізнятися від старих за змістом, вимогами та контекстом. Для виконання нових обов'язків працівникам знадобилося пройти додаткове навчання.

Завдяки підвищенню продуктивності праці, співробітники стали отримувати більшу заробітну плату. Результати реорганізації виявилися вражаючими: банк за рік видав вдвічі більше акредитивів, ніж у попередні періоди, при цьому кількість працівників скоротилася вдвічі.

Ці результати показують, що надання банківським службовцям більш широких повноважень у сфері виконання операцій з клієнтами може значно збільшити віддачу, зокрема в частині збільшення обсягу та ефективності роботи.

Питання.

1. Які, на вашу думку, елементи перепроєктування робіт було використано керівництвом банку?
2. Як змінилась ширина, глибина та контекст робіт, що виконуються у відділі акредитивів банку?
3. Поясніть відмінність між ротацією, розширенням робіт, збагаченням праці працівників банку.

Завдання 5. Керівництво банку вирішило суттєво змінити підходи до виконання роботи своїми співробітниками. Насамперед це було пов'язано з тим, що його віцепрезидент висловив занепокоєння щодо низької якості обслуговування клієнтів. Після аналізу причин проблеми, керівництво дійшло висновку, що вона пов'язана з відсутністю у працівників почуття власної важливості. Вони були незадоволені монотонністю своєї роботи, що частково було обумовлено з нещодавнім встановленням банкоматів.

Керівництвом банку були ініційовані суттєві зміни, орієнтовані на визнання індивідуальності його співробітників. Основними з яких є:

- децентралізація банківських операцій таким чином, щоб один працівник міг здійснити угоду від її укладання до повної реалізації;
- заохочення зв'язків між різними функціональними підрозділами банку: сервісними, операційними, маркетинговими та іншими;
- налагодження безпосередніх контактів виконавців із клієнтами банку;
- проведення опитування працівників банку з метою виявлення операцій, які вони сприймають як такі, що викликають нудьгу та роздратування;
- організація навчання персоналу, підвищення рівня їх кваліфікації.

Зазначені зміни в проєктуванні робіт були реалізовані протягом двох років. На курсах підвищення кваліфікації співробітники опановували нові компетентності. Зокрема управлінський персонал акцентував увагу на формуванні нового світогляду, усвідомленні значущості кожного працівника банку та його бажанні бути почутим при прийнятті відповідних управлінських рішень.

Питання.

1. Назвіть основні етапи перепроєктування робіт в банку.
2. Дайте загальну оцінку процесу перепроєктування робіт в банку.

Тестові завдання

1. Основним елементом організаційно-управлінського аналізу є:

- а) фінансові звіти;
- б) маркетингові дослідження;
- в) аналіз бізнес-процесів;
- г) кадрові звіти.

2. Інжиніринговий опис процесів в організації передбачає:

- а) опис фінансових потоків;

- б) опис технологічних процесів;
 - в) детальний опис бізнес-процесів з метою їх оптимізації;
 - г) опис кадрової структури.
3. *В основі методології організаційного інжинірингу лежить:*
- а) інтуїція керівництва;
 - б) аналіз існуючої структури;
 - в) радикальне перепроєктування бізнес-процесів;
 - г) поступове вдосконалення умов провадження діяльності.
4. *Передумовою успішного використання інжинірингового підходу в управлінні є:*
- а) відсутність змін у внутрішньому середовищі організації;
 - б) підтримка вищого керівництва організації;
 - в) ігнорування думки працівників організації;
 - г) стабільність зовнішнього середовища організації.
5. *Реінжиніринг передбачає:*
- а) поступове вдосконалення бізнес-процесів;
 - б) радикальне перепроєктування бізнес-процесів;
 - в) аналіз фінансових звітів;
 - г) опис статеві-вікової структури персоналу.
6. *Метою інжинірингового опису бізнес-процесів є:*
- а) завоювання конкурентних позицій на ринку;
 - б) оптимізація діяльності та підвищення її ефективності;
 - в) збереження існуючої структури управління організацією;
 - г) ускладнення бізнес-процесів.
7. *В основі методології організаційного інжинірингу лежить принцип:*
- а) поступовості;
 - б) радикальності;
 - в) стабільності;
 - г) ієрархічності.
8. *Важливим учасником процесу інжинірингу є:*
- а) зовнішні консультанти;
 - б) вище керівництво;
 - в) основні працівники, залучені до процесу;
 - г) усі відповіді правильні.
9. *Аналіз бізнес-процесів передбачає:*
- а) аналіз фінансових ризиків;
 - б) аналіз технологічних процесів;
 - в) виявлення «вузьких місць» і упущень в діяльності;
 - г) дослідження зовнішнього середовища організації;
10. *Інструменти, які використовується для інжинірингового опису бізнес-процесів:*
- а) фінансові звіти;
 - б) діаграми бізнес-процесів;
 - в) звіти з праці;
 - г) результати маркетингових досліджень.
11. *Загальне правило для процесу інжинірингу:*
- а) ігнорування тенденцій зміни зовнішнього середовища;

- б) зосередження уваги на процесах, а не на функціях;
- в) збереження існуючої ієрархії управління;
- г) уникнення змін.

12. *Практичну роботу з проведення інжинірингу реалізує:*

- а) комітет з інжинірингу;
- б) команда інжинірингу;
- в) рада інжинірингу;
- г) менеджер зі змін.

13. *Основним учасником бізнес-процесу, який відповідає за його виконання, є:*

- а) клієнт;
- б) власник бізнес-процесу;
- в) менеджер;
- г) постачальник.

14. *Бізнес-процеси, що безпосередньо створюють цінність для клієнта:*

- а) допоміжні;
- б) управлінські;
- в) основні;
- г) забезпечуючі.

15. *Бізнес-процеси, спрямовані на вдосконалення продуктів та послуг:*

- а) основні;
- б) обслуговуючі;
- в) розвитку;
- г) управлінські.

Тема. Організаційний дизайн

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про особливості організаційного дизайну.

Завдання: розглянути основні поняття теми; визначити сутність організаційного дизайну; проаналізувати рівні та етапи організаційних змін; розглянути об'єкти та компоненти організаційних змін; дати характеристику моделям розвитку потенціалу та конкурентного статусу організації; обґрунтувати роль організаційного дизайну в розвитку підприємницької діяльності; набутти компетентностей щодо аналізу і побудови організацій, з врахуванням всіх аспектів діяльності, які відчують на собі істотний вплив мінливих чинників зовнішнього середовища.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

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
5. Роль організаційного дизайну в розвитку підприємницької діяльності

Дискусійні питання

1. ПП «ТехноПрогрес» зіткнулось зі зниженням продуктивності та збільшенням часу обробки замовлень. Керівництво вирішило провести реорганізацію. Які параметри організаційного дизайну слід змінити для підвищення ефективності? Які рівні змін необхідно врахувати?

2. ТОВ «ЕкоФерма» планує розширити свою діяльність, відкривши нові філії в інших регіонах. Які об'єкти та компоненти організаційних перетворень слід врахувати? Які етапи змін необхідно пройти?

3. ПАТ «МедіаГруп» зіткнулось з посиленням конкуренції та зниженням ринкової частки. Яку модель розвитку потенціалу та конкурентного статусу слід застосувати? Як організаційний дизайн може допомогти в цій ситуації?

4. Стартап «ІТ-Інновації» швидко зростає, але стикається з проблемами управління та координації. Як організаційний дизайн може допомогти у вирішенні цих проблем? Які параметри дизайну слід врахувати?

5. ТОВ СП «ТекстильПром» планує впровадити нову технологію виробництва. Які компоненти організаційних перетворень необхідно врахувати?

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. За шість років діяльності ТОВ «Мрія», що спеціалізується на продажі дитячої продукції, продемонструвало стрімке зростання на ринку дитячих товарів. З невеличкого колективу у 10 осіб воно перетворилося на велику команду з 34 співробітників, а також відкрило три фірмові магазини.

Директор товариства одноосібно приймає всі рішення, спираючись виключно на власний досвід. Однак, з огляду на значне розширення штату за останні роки, така модель управління стає все менш ефективною. Зростання колективу до 34 осіб вимагає перегляду підходів до керівництва та пошуку шляхів оптимізації роботи задля підвищення ефективності діяльності ТОВ «Мрія».

Питання.

1. Яку функцію менеджменту необхідно використати керівництву товариства для побудови дієвої системи управління ним?
2. Визначте вид структури управління ТОВ «Мрія». Відповідь обґрунтуйте.
3. На який вид структури управління доцільно змінити вже існуючий та чому?

Завдання 2. Побудуйте організаційну структуру управління малим підприємством, визначте її тип використовуючи наступні дані. У штаті підприємства є: керівник, 2 менеджери, один з яких керує 6 працівниками, які працюють індивідуально, а другий – бригадир. Бригада складається з 5 працівників (разом із бригадиром).

Завдання 3. У структурі підприємства є наступні підрозділи: адміністративно-господарський відділ, планово-економічний відділ, друкарня, відділ техніки безпеки, канцелярія, відділ головного технолога, фінансовий відділ, відділ головного конструктора, відділ комплектації та кооперації, відділ праці та заробітної платні, група економічного аналізу, відділ головного механіка.

Визначте, котрі з них повинні знаходитись у підпорядкуванні у:

- заступника директора з загальних питань;
- заступника директора з економічних питань;
- головного інженера.

Завдання 4. Ви обіймаєте посаду директора великого підприємства, що знаходиться в м. Луцьк.

Штатним розписом підприємства передбачено 116 посад, зокрема керівник підприємства – 1; заступники керівника підприємства – 2; завідувач господарством – 1; керівники функціональних підрозділів апарату управління – 3; товарознавці – 4; головний бухгалтер – 1; економісти – 2; бухгалтери – 3; інспектор з кадрів – 1; касири центральної каси – 2; адміністратори – 2; секретар офісу – 1; робітники – 93 чол..

Завдання.

1. Побудуйте організаційну структуру управління підприємством.
2. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та його двома заступниками.
3. Розподіліть обов'язки між керівником підприємства та функціональними

підрозділами апарату управління.

Тестові завдання

1. *Організаційний дизайн – це процес:*
 - а) створення фінансових звітів;
 - б) формування організаційної структури та процесів;
 - в) розробки маркетингових стратегій;
 - г) управління персоналом.
2. *Параметр організаційного дизайну, який визначає розподіл повноважень:*
 - а) централізація/децентралізація;
 - б) спеціалізація;
 - в) формалізація;
 - г) ієрархія.
3. *Рівень організаційних змін, який передбачає зміну культури та цінностей:*
 - а) операційний;
 - б) тактичний;
 - в) стратегічний;
 - г) функціональний.
4. *Об'єктом організаційних перетворень є:*
 - а) фінансові ресурси;
 - б) організаційна структура;
 - в) маркетингові стратегії;
 - г) лояльність персоналу.
5. *Компонент організаційних перетворень, який передбачає зміну технологій:*
 - а) структурний;
 - б) технологічний;
 - в) кадровий;
 - г) культурний.
6. *Модель розвитку потенціалу організації, що передбачає поетапне зростання:*
 - а) модель «зірки»;
 - б) модель життєвого циклу;
 - в) модель «7S»;
 - г) модель SWOT-аналізу.
7. *Організаційний дизайн впливає на розвиток підприємницької діяльності шляхом:*
 - а) забезпечення гнучкості та адаптивності;
 - б) обмеження інновацій;
 - в) збільшення бюрократії;
 - г) ускладнення комунікації.
8. *Рівень організаційних змін, який передбачає зміну окремих процесів:*
 - а) стратегічний;
 - б) тактичний;
 - в) операційний;
 - г) функціональний.
9. *Виникнення поняття «організаційний дизайн» пов'язане з:*
 - а) необхідністю стандартизації робочих процесів;

- б) потребою у вдосконаленні системи мотивації персоналу;
 - в) необхідністю комплексного підходу до аналізу і побудови організацій як відкритих систем;
 - г) розвитком інформаційних технологій.
10. *Творцем теорії організаційного дизайну є:*
- а) Пітер Друкер;
 - б) Майкл Портер;
 - в) Генрі Мінцберг;
 - г) Іцхак Адізес.
11. *Яка складова організаційного дизайн забезпечує стратегічне планування та управління організацією:*
- а) операційне ядро;
 - б) серединна ланка;
 - в) техноструктура;
 - г) стратегічна вершина (апекс).
12. *Як співвідносяться між собою організаційна структура та організаційний дизайн:*
- а) організаційна структура є частиною організаційного дизайну;
 - б) організаційний дизайн є частиною організаційної структури;
 - в) організаційний дизайн є зовнішнім оформленням організаційної структури;
 - г) використовуються як синоніми.
13. *Операційне ядро виконує такі функції, як:*
- а) стратегічне планування та контроль;
 - б) закупівлю, переробку сировини, розподілення продукції, технічну підтримку;
 - в) розробку стандартів та нормативів;
 - г) підтримку підприємства за межами поточного робочого процесу.
14. *Потенціал, який не входить до внутрішнього конкурентного потенціалу організації:*
- а) маркетинговий;
 - б) кадровий;
 - в) політичний;
 - г) виробничий.
15. *Мета управління внутрішнім конкурентним потенціалом полягає у:*
- а) збільшенні кількості працівників;
 - б) використанні оптимальної величини ресурсів для досягнення максимального результату;
 - в) зменшенні витрат на виробництво;
 - г) збільшенні обсягів виробництва.

Тема. Управлінські моделі

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про особливості управлінських моделей.

Завдання: розглянути основні поняття теми; проаналізувати моделі організацій як об'єктів управління; вивчити особливості поведінкових та адміністративних моделей організації; дати характеристику управлінським технологіям; обґрунтувати основні ідеї ресурсної концепції управління підприємством; набуття компетентностей щодо функціонування та розвитку управлінських моделей, а також практичного використання різних управлінських технологій.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

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

Дискусійні питання

1. ТОВ «ТехноПрогрес» зіткнулось зі зниженням продуктивності та збільшенням часу обробки замовлень. Керівництво розглядає можливість реорганізації. Яку модель організації слід застосувати для аналізу ситуації та розробки плану реорганізації? Які переваги та недоліки кожної моделі слід врахувати?

2. У ПАТ «АгроРесурс» спостерігається висока плинність кадрів та низька мотивація працівників. Які поведінкові моделі організації допоможуть виявити причини цих проблем? Які адміністративні заходи слід вжити для їх вирішення?

3. ТОВ «Інноваційні рішення» планує впровадити нову систему управління проектами. Які управлінські технології слід використовувати для успішного впровадження цієї системи? Які етапи впровадження слід врахувати?

4. ТОВ «ЕкоРесурс» зіткнулось з обмеженням доступу до ключових ресурсів. Як ресурсна концепція управління допоможе компанії подолати ці обмеження? Які стратегії управління ресурсами слід застосувати?

5. У ТДВ «ГлобалТорг» спостерігається конфлікт між відділами продажів та маркетингу. Які моделі організації допоможуть проаналізувати причини конфлікту? Які управлінські технології слід використовувати для його вирішення?

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. На зустрічі в мерії повинні були бути присутні два керівники проєктів з одного підприємства, але через термінові й важливі справи один з них не зміг бути присутнім на ній. Після зустрічі його колега передав йому всі отримані документи, але не повідомив про рішення щодо змін у програмі та термінах, які не були зафіксовані в протоколі. Це призвело до того, що група працівників цього підприємства не змогла вчасно підготувати новий проєкт і втратила фінансування.

На вашу думку, чим обумовлене виникнення зазначеної ситуації?

Завдання 2. Керівник підприємства повідомив свою секретарку про те, що він запросив на зустріч кількох партнерів із Саудівської Аравії й заодно запитав її чи вона зможе організувати прийом?

- Усе буде чудово, – самовпевнено промовила Ірина. Це був найбільший провал в її життя.

На перше Іриною було замовлено в шеф-кухаря закуску із крабів, на друге – страву зі свинини. Гостям також були запропоновані старанно відібрані нею марочні вина, однак вони лише дивилися на все, що стояло на столі й ні до чого не доторкнулися.

В чому допустилась помилки Ірина?

Завдання 3. Українське підприємство, намагаючись вийти на ринок Великобританії й просунути на ньому свою продукцію (різдвяні подарунки), прийняло рішення провести основну рекламну компанію упродовж 3-го тижня грудня. На вашу думку, чи була результативна проведена рекламна кампанія і чому?

Завдання 4. Лариса, відразу після закінчення університету та отримання ступеня магістра в галузі менеджменту, почала працювати у компанії свого батька – Михайла, яка включає в себе мережу з 12 магазинів, що займаються продажем модного жіночого одягу, у великих містах України. Компанія, була заснована ще дідом Лариса в часи перебудови, завдяки його зв'язкам та досвіду в радянській торгівлі, а також 10-річній роботі її батька в галузі жіночого одягу, їх уміння купувати і продавати перетворили один магазин у центрі Києва на відносно велику мережу магазинів. Управлінський стиль батька Лариси, за своєю суттю фактично був продовженням стилю її діда. Обидва здобули освіту в часи старої системи, один – торгову, інший – політехнічну.

Михайло добре знав свій бізнес та ретельно контролював усі деталі, включаючи закупівлі, рекламу та управління магазинами. Він організовував регулярні зустрічі (кожні два тижні) в Києві з менеджерами всіх магазинів та членами правління. Заразом Михайло витрачав 2-3 дні кожного тижня на відвідування своїх магазинів в різних регіонах України й роботу з їхніми керівниками.

Основною турботою Михайла було налагодження ефективної комунікації та підтримка високої вмотивованості працівників до діяльності. Він помічав, що на зустрічах, які він проводив, усі менеджери та фахівці уважно його слухали. Проте зважаючи на їхні міркування, Михайло почав сумніватися, чи справді вони розуміють його, чи лише слухають з увагою. Як результат, деякі його

розпорядження не виконувались належним чином менеджерами магазинів; йому часто доводилося особисто виправляти документацію та рекламні матеріали. У деяких магазинах працівники почали висловлювати наміри щодо створення профспілки. Михайло чув невтішні відгуки, зокрема, про те, що багато працівників, включаючи менеджерів, вважають, що вони могли б покращити роботу компанії, якби мали можливість безпосередньо спілкуватися з ним та його найближчим оточенням.

Він став помічав, що багато його менеджерів та працівників магазинів виконують свої обов'язки не проявляючи винахідливості та ентузіазму, що вказувало на їхню пасивність. Крім того, Михайло був стурбований тим фактом, що окремі його цінні працівники звільнилися й пішли працювати до конкурентів. Коли його донька вирішила приєднатися до компанії, він звернувся до неї: «Жанно, мене турбує стан справ в компанії. Я вважаю, що корінь проблеми в комунікації та мотивації. Ти ж в університеті вивчала менеджмент? Я чув, як ти говорила про комунікаційні процеси, бар'єри на шляху ефективних комунікацій, техніки їх усунення, також згадувала такі прізвища фахівців у сфері мотивування, як Ф. Герцберг, А. Маслоу, В. Врум та ін.. Я звичайно сумніваюсь, що їхні знання можна застосувати в реальному бізнесі. Заразом я вважаю, що чинниками мотивації є гроші, гарний керівник і комфортні умови праці. Але, можливо, ти знаєш щось більше? Я сподіваюся, що твої університетські знання допоможуть мені, адже я вклав чималі гроші в твою освіту. Що ти можеш запропонувати?»

Питання.

1. Як сфера функціонування компанії вплинула на її політику в сфері комунікацій?
2. Який стиль керівництва застосовували дід та батько Лариси і як він вплинув на розв'язання проблем, пов'язаних з організацією організаційних та міжособистісних комунікацій в компанії?
3. Назвіть домінуючі форми комунікацій Михайла з підлеглими.
4. Вкажіть, на якій фазі комунікаційного процесу в Михайла стався збій?
5. Які комунікаційні мережі використовував Михайлом під час організації взаємодії з підлеглими?
6. Назвіть основні комунікаційні бар'єри, що перешкоджали ефективній комунікації в компанії. Реалізація яких заходів допоможе їх усунути?
7. Який комунікаційний стиль здебільшого застосовував Михайло під час спілкуванні зі своїми співробітниками?
8. Як розв'язання проблем, пов'язаних із комунікаціями в компанії, вплине на мотивацію працівників?

Завдання 5. Ви, як представник консалтингової фірми, отримали завдання підготувати рекомендації для великого виробника промислового обладнання. Рада директорів якого нещодавно провела квартальне засідання, присвячене аналізу виробничих показників. Під час його проведення було виявлено, що, хоча обсяги продажів залишаються незмінними, прибуток компанії протягом півтора року постійно знижується. Причиною цього, на думку ради, є неконтрольоване зростання витрат.

Після проведеного вами аналізу, який включав також й опитування працівників, було зроблено висновок, що політика просування компанії базується тільки на технічній компетентності, і це стосується працівників усіх рівнів управління.

Ви з'ясували, що керівники виробника промислового обладнання надмірно зосереджуються на технічних проблемах, проводячи зустрічі в цехах для їх обговорення. Це призводить до того, що виконанню управлінських функцій, таких як планування, організування, мотивування та контролювання, приділяється мало часу.

Питання.

1. На вашу думку, чи є поширеною ситуація, коли керівники підприємства різних рівнів управління витрачають значно більше часу на технічні аспекти своєї діяльності, а не управлінські? Відповідь обґрунтуйте.

2. Яким чином можна вирішити зазначену проблему?

3. На вашу думку, чи потребує аналізована компанія залучення ззовні управлінських працівників, які б більше акцентували уваги на виконанні управлінських функцій?

Тестові завдання

1. Модель організації, що розглядає її як сукупність взаємопов'язаних елементів:

- а) бюрократична модель;
- б) системна модель;
- в) адміністративна модель;
- г) поведінкова модель.

2. Модель організації зосереджується на мотивації та поведінці працівників:

- а) адміністративна модель;
- б) системна модель;
- в) поведінкова модель;
- г) бюрократична модель.

3. Модель організації – це:

- а) документ, що описує структуру підприємства;
- б) представлення організації у формі, що відбиває її властивості та взаємозв'язки;
- в) статистичний звіт про діяльність організації;
- г) план розвитку організації.

4. Модель організації, що базується на положеннях школи наукового менеджменту:

- а) модель організації як колективу;
- б) модель механістичної конструкції організації;
- в) модель організації як відкритої системи;
- г) модель організації, що реалізує концепцію зацікавлених груп.

5. Автором концепції «раціональної бюрократії» є?

- а) Ф. В. Тейлор;
- б) М. Вебер;
- в) Е. Мейо;
- г) Д. Мак-Грегор.

6. *Модель організації, яка розглядає людину як найважливіший фактор продуктивності:*

- а) механістична модель;
- б) модель організації як колективу;
- в) модель відкритої системи;
- г) еволюційна модель.

7. *Модель організації, яка розглядає її як громадську організацію:*

- а) неокласична модель;
- б) інституціональна модель;
- в) модель організації, що реалізує концепцію зацікавлених груп;
- г) еволюційна модель.

8. *Розробником теоретичних основ концепції управління працею робітників та поведінкової моделі організації є:*

- а) А. Файоль;
- б) Ф. В. Тейлор;
- в) Г. Лівітт;
- г) Е. Демінг.

9. *Модель організації, яка включає в себе такі елементи, як: завдання, структуру, технології, персонал і цілі:*

- а) модель Ф. В. Тейлора;
- б) модель А. Файоля;
- в) модель Г. Лівітта;
- г) модель Е. Демінга.

10. *Три нововведення в теорію управління, які запропонував Едвард Демінг:*

- а) стандартизація, контроль, мотивація;
- б) аналітичний огляд, співробітництво, організаційний процес;
- в) планування, організація, контроль;
- г) лідерство, якість, ефективність.

11. *Модель управління організацією, що ґрунтується на теорії статистичного управління процесами:*

- а) модель Ф. В. Тейлора;
- б) модель А. Файоля;
- в) модель Г. Лівітта;
- г) модель Е. Демінга.

12. *Структура управлінських технологій є:*

- а) однорівневою;
- б) дворівневою;
- в) трирівневою;
- г) багаторівневою.

13. *Технологія цільового управління, яка передбачає видачу завдань без вказівок методів їх виконання:*

- а) регламентна;
- б) програмно-цільова;
- в) ініціативно-цільова;
- г) управління за результатами.

14. Технологія процесного управління, яка ґрунтується на пріоритеті міжособистісних відносин, - управління:

- а) за результатами;*
- б) на базі потреб і інтересів;*
- в) шляхом активізації персоналу;*
- г) управління у виняткових випадках.*

15. Вид управління, що орієнтує діяльність на досягнення цілей, передбачених програмою:

- а) регламентне управління;*
- б) програмно-цільове управління;*
- в) ініціативно-цільове управління;*
- г) управління за результатами.*

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема. Особливості управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про особливості управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності.

Завдання: розглянути основні поняття теми; з'ясувати особливості організації діяльності підприємств різних форм власності; визначити тенденції розвитку різних підприємств та їх об'єднань; розглянути підходи до аналізу галузевої специфіки та розвитку управління; вияснити особливості формування привабливого іміджу організації; набуття компетентностей щодо управління організаціями різних типів та функціональних сфер діяльності.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності
2. Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань
3. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління
4. Принципи й механізми реалізації підприємницької діяльності

Дискусійні питання

1. ДП «ЕнергоМережа» планує приватизацію. Які особливості організації діяльності та функціонування підприємства слід врахувати при зміні форми власності? Які ризики можуть виникнути в процесі приватизації?

2. Кав'ярня «Мрія» планує розширити свою діяльність, відкривши мережу кав'ярень в інших містах. Які тенденції розвитку малого бізнесу слід врахувати? Які форми об'єднань можуть бути корисними для досягнення цієї мети?

3. ПП «АгроЛідер» – виробник сільськогосподарської продукції зіткнувся зі змінами в галузевому регулюванні. Як галузева специфіка впливає на діяльність підприємства? Які зміни в управлінні слід впровадити для адаптації до нових умов господарювання?

4. Кооператив «Зелений Сад» планує розширити асортимент продукції, виходячи на ринок органічних продуктів. Які особливості організації діяльності та функціонування кооперативу слід врахувати? Які тенденції розвитку ринку органічних продуктів здійснюють найбільший вплив на результати його діяльності?

5. КП «Водоканал» планує модернізувати систему водопостачання. Які особливості організації діяльності та функціонування комунального підприємства слід врахувати? Які джерела фінансування можна залучити для модернізації?

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. У місті працюють два автотранспортних підприємства: ПП «Швидкий рейс» та ДП «Міськтранс». Приватне підприємство швидко реагує на запити ринку, впроваджує нові маршрути, оновлює автопарк та використовує сучасні системи бронювання квитків. Однак тарифи вищі, ніж у державного перевізника. У той же час ДП «Міськтранс» має нижчі ціни, але стикається з бюрократичними труднощами та нестачею фінансування для оновлення транспорту. Деякі мешканці міста віддають перевагу комфорту приватного перевізника, інші обирають дешевші послуги державного транспорту. Керівництво міста розглядає можливість реформування ДП «Міськтранс», щоб підвищити якість послуг.

Питання.

1. Які основні відмінності в управлінні та фінансуванні приватного й державного підприємства?
2. Назвіть переваги та недоліки кожної форми власності у сфері транспортних перевезень.
3. Як можна підвищити ефективність надання транспортних послуг державним підприємством без підвищення тарифів?

Завдання 2. У регіоні працюють дві агрофірми: сільськогосподарський кооператив «Родючі лани» та акціонерне товариство «АгроПрофіт». Кооператив заснований місцевими фермерами, які спільно володіють його активами, приймають рішення та розподіляють прибуток. Він забезпечує стабільні умови праці та доступ до спільної техніки, але в інших випадках має труднощі із залученням інвестицій. Натомість ПАТ «АгроПрофіт» працює за ринковими принципами, має зовнішніх інвесторів, активно модернізує виробництво та експортує продукцію. Однак його працівники не залучені до процесу прийняття управлінських рішень. Деякі фермери вагаються, до якої організаційно-правової форми їм приєднатися.

Питання.

1. Які основні відмінності між кооперативом і акціонерним товариством у сільському господарстві?
2. У чому полягають переваги кооперативної форми власності для дрібних фермерів?
3. Чи є акціонерне товариство більш ефективним варіантом для розвитку сільського господарства? Відповідь аргументуйте.

Завдання 3. ТОВ «ФрешМаркет» розпочинало свою діяльність як невеликий продуктовий магазин, але за десять років перетворилось на регіональну мережу супермаркетів. Воно використовує сучасні технології автоматизації, аналізує звички споживачів та розширює асортимент, щоб відповідати потребам клієнтів. Проте останнім часом товариство зіткнулось з конкуренцією з боку міжнародних ритейлерів, які відкривають магазини в тому ж регіоні. Власники розглядають кілька

стратегій подальшого розвитку: франчайзинг, створення інтернет-магазину або об'єднання з іншими локальними підприємствами.

Питання.

1. Які переваги та загрози несе в собі стратегія франчайзингу для товариства?
2. Як електронна комерція може вплинути на розвиток мережевого бізнесу?
3. Чи варто товариству об'єднувати свої зусилля з іншими підприємствами для збереження позицій на ринку?

Завдання 4. У місті сформувався індустріальний кластер, що об'єднує машинобудівні підприємства, університети та стартапи. Це сприяє швидкому обміну технологіями, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності місцевих підприємств. Проте деякі з них стикаються з нестачею кваліфікованих кадрів та конкуренцією в самому кластері. Місцева влада підтримує створення освітньої програми та стимулює міжнародне партнерство. Окремі підприємства обговорюють можливість створення спільних науково-дослідних центрів у контексті забезпечення довгострокового розвитку.

Питання.

1. Які основні переваги індустріальних кластерів для підприємств?
2. Як можна вирішити проблему дефіциту кваліфікованих кадрів?
3. Які є ризики для підприємств, що працюють у межах одного кластеру?

Завдання 5. ІТ-компанія – ТОВ «ТехноСофт» – успішно працює в Україні, але розглядає можливість виходу на міжнародні ринки. Керівництво вирішує, чи варто відкривати офіс за кордоном, шукати партнерів чи орієнтуватися лише на віддалену співпрацю. Головна проблема – конкуренція з великими технологічними гігантами, які вже міцно закріпилися на ринку. Деякі співробітники побоюються, що міжнародна експансія вимагатиме значних ресурсів і може поставити під загрозу фінансову стабільність підприємства.

Питання.

1. Які основні переваги та виклики, пов'язані з виходом підприємства на міжнародний ринок?
2. Як ІТ-компанія може конкурувати з великими корпораціями?
3. Які фактори слід врахувати перед відкриттям закордонного офісу?

Завдання 6. Фармацевтична фірма успішно працює на ринку понад 15 років. Вона займається виробництвом ліків та біологічно активних добавок. Останнім часом фірма стикається з посиленням державного регулювання, конкуренцією з боку міжнародних корпорацій та зміною попиту. Відділ управління пропонує нову стратегію розвитку: розширення власної науково-дослідної бази, налагодження партнерства із медичними установами та активне використання цифрових технологій у маркетингу. Водночас необхідно оптимізувати витрати, щоб залишитися конкурентоспроможними. Керівництво шукає найефективніший шлях для адаптації до нових умов.

Питання.

1. Які особливості управління притаманні фармацевтичним підприємствам?

2. Як впровадження цифрових технологій можна вплинути на конкурентоспроможність фармацевтичної фірми?

3. Які ризики можуть виникнути при оптимізації витрат у фармацевтичному бізнесі?

Завдання 7. Туроператор працює в Україні понад 10 років, пропонуючи поїздки в різні куточки світу. Проте через зміну економічної ситуації та розвиток онлайн-бронювання клієнти стали більш користуватися самостійним плануванням подорожей. Це змушує підприємство змінювати підхід до ведення бізнесу. Керівництво розглядає варіанти: впровадження нових послуг, створення унікальних турів або використання інноваційних технологій для підвищення лояльності клієнтів. Водночас зростає конкуренція з боку міжнародних туристичних платформ.

Питання.

1. Як зміни поведінки споживачів впливають на туристичний бізнес?

2. Які конкурентні стратегії можуть допомогти туроператору залишитися на ринку туристичних послуг?

3. Чи варто підприємству змінити модель ведення бізнесу у зв'язку із активним розвитком цифрових технологій?

Завдання 8. Агрофірма спеціалізується на вирощуванні екологічно чистих овочів та фруктів. Останніми роками попит на екологічно чисту продукцію зріс, але разом із цим зросли і вимоги до якості, сертифікації та логістики. Для підвищення ефективності агрофірма планує автоматизувати виробництво, запровадити сучасні методи контролю якості та розширити ринки збуту. Проте аграрний сектор має свої особливості, основними з яких є залежність від погодних умов, сезонність та складна логістика. Керівництво обговорює, як адаптувати управління до цих викликів, щоб підприємство зберегло конкурентні переваги.

Питання.

1. Які основні фактори впливають на ефективність управління в аграрному секторі?

2. Як автоматизація та сучасні технології можуть підвищити ефективність агробізнесу?

3. Які ризики можуть виникнути при розширенні ринків збуту для органічної продукції?

Завдання 9. Двоє друзів планує відкрити кав'ярню в центрі міста. Вони мають достатньо стартового капіталу, але не можуть визначитись з організаційно-правовою формою підприємства. Один із них пропонує зареєструвати бізнес у вигляді фізичної особи-підприємця (ФОП), оскільки це простіше та менші податкові зобов'язання. Інший наполягає на створенні товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), щоб зменшити ризики та мати можливість залучати інвесторів у майбутньому. Водночас вони замислюються над використанням франчайзингу для швидкого розвитку. Кожен варіант має свої переваги та недоліки, які можуть вплинути на подальшу діяльність бізнесу.

Питання.

1. Які ключові відмінності між ФОП та ТОВ, і який варіант, на вашу думку, кращий для відкриття кав'ярні?

2. Яка організаційно-правова форма є ефективною для подальшого розвитку бізнесу?

3. Чи є франчайзинг ефективним механізмом розширення підприємницької діяльності?

Завдання 10. ТОВ «ТехноГаджет» займається виробництвом аксесуарів для мобільних телефонів. Через високу конкуренцію на ринку його доходи знижуються. Керівництво прийняло рішення впровадити інновації, щоб підвищити конкурентоспроможність. Розглядаються кілька варіантів: запуски лінії «розумних» чохлів із функцією бездротової зарядки, співпраця з популярними блогерами для просування продукції та розширення асортименту за рахунок бюджетних аксесуарів. Кожен із варіантів має свої ризики та перспективи. Підприємство знаходиться перед вибором оптимальної стратегії для зростання.

Питання.

1. Як впровадження інновацій впливає на конкурентоспроможність підприємства?

2. Які фактори слід врахувати при виборі стратегії розвитку бізнесу?

3. Який із запропонованих варіантів найкраще підходить для ТОВ «Техно Гаджет» і чому?

Тестові завдання

1. *Тенденція розвитку підприємств, що спостерігається в епоху глобалізації:*

- а) ізоляція;
- б) вертикальна інтеграція;
- в) горизонтальна інтеграція;
- г) децентралізація.

2. *Принцип підприємницької діяльності, який передбачає постійне вдосконалення:*

- а) ризику;
- б) інноваційності;
- в) відповідальності;
- г) ефективності.

3. *Механізм реалізації підприємницької діяльності, який передбачає залучення інвестицій:*

- а) лізинг;
- б) франчайзинг;
- в) венчурне фінансування;
- г) краудфандинг.

4. *Тенденція розвитку підприємств, що пов'язана з екологічною відповідальністю:*

- а) глобалізація;
- б) диджиталізація;
- в) сталий розвиток;
- г) вертикальна інтеграція.

5. *Механізм реалізації підприємницької діяльності, який передбачає передачу прав*

на використання бренду:

- а) лізинг;
- б) франчайзинг;
- в) венчурне фінансування;
- г) краудфандинг.

6. Підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи та виключно на її праці:

- а) приватне підприємство;
- б) сімейне підприємство;
- в) індивідуальне підприємство;
- г) селянське (фермерське) господарство.

7. Форма об'єднання підприємств, що створюється на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств:

- а) асоціація;
- б) корпорація;
- в) концерн;
- г) консорціум.

8. Організаційно-правова форма підприємництва, що передбачає об'єднання капіталів двох і більше осіб:

- а) індивідуальне підприємництво;
- б) партнерство;
- в) корпорація;
- г) фірма.

9. Організаційна форма об'єднання підприємств, що передбачає територіально-галузеве добровільне об'єднання:

- а) бізнес-центри;
- б) технополіси;
- в) кластерна модель;
- г) технологічні парки.

10. Холдингова компанія – це:

- а) тимчасове статутне об'єднання;
- б) господарюючий суб'єкт, який володіє контрольним пакетом акцій;
- в) договірне об'єднання;
- г) об'єднання підприємств, банку, установ та організацій.

11. Основна мета діяльності господарських товариств:

- а) благодійність;
- б) одержання прибутку;
- в) соціальна допомога;
- г) проведення наукових досліджень.

12. Учасники господарського товариства в якості вкладів при формуванні статутного фонду можуть вносити:

- а) грошові кошти;
- б) рухоме та нерухоме майно, майнові права;
- в) цінні папери;
- г) усі відповіді правильні.

13. Вищим органом управління в акціонерному товаристві є:

- а) спостережна рада;
- б) виконавчий орган (правління);
- в) загальні збори акціонерів;
- г) ревізійна комісія.

14. Знання сфери діяльності дозволяє керівнику:

- а) уникнути конкуренції на ринку;
- б) сформулювати уявлення про найбільш значущі фактори успішної діяльності;
- в) ігнорувати потреби ринку;
- г) працювати без стратегії.

15. Інструмент, який допомагає зрозуміти особливості функціонування специфічних ринкових механізмів:

- а) SWOT-аналіз;
- б) модель М. Портера;
- в) матриця БКГ;
- г) PEST-аналіз.

Тема. Керівництво в організації

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знання про особливості керівництва в організації, зокрема про його організацію та особливості управління дисципліною персоналу в організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; проаналізувати завдання менеджера щодо керівництва в організації; вивчити особливості керівництва спільною діяльністю; дослідити комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності; дати характеристику людині як об'єкту управлінського службового контролю; розглянути процес управління дисципліною; проаналізувати типові дисциплінарні порушення; набутти компетентностей щодо керівництва спільною діяльністю працівників з врахуванням комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

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. Управління дисципліною
5. Техніка і форми передачі розпоряджень.
6. Типові дисциплінарні порушення. Дисциплінарний вплив

Дискусійні питання

1. Менеджер відділу продажів помітив, що продуктивність його команди знизилася. Які завдання менеджера щодо керівництва в організації допоможуть йому вирішити цю проблему?
2. У проєктній команді виник конфлікт через розподіл обов'язків. Як менеджеру використати керівництво спільною діяльністю для його вирішення та відновлення ефективної роботи команди?
3. Працівник систематично порушує правила внутрішнього розпорядку. Як менеджеру використати управлінський службовий контроль та управління дисципліною для вирішення цієї проблеми?
4. Менеджер повинен передати складне розпорядження команді, яка працює віддалено. Які техніки та форми передачі розпоряджень будуть найбільш ефективними в цій ситуації?
5. Працівник не виконав завдання у визначений термін без поважних причин.

Як менеджеру визначити, чи є це дисциплінарним порушенням, та який дисциплінарний вплив застосувати?

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Новий керівник низового рівня управління, щойно приступивши до роботи, отримав від директора з персоналу попередження про низьку ефективність підпорядкованого йому відділу. Протягом перших тижнів роботи він особисто переконався у недбалому, неякісному та неакуратному виконанні завдань співробітниками. Він дійшов висновку, що колектив потребує жорсткої дисципліни, і, скликавши збори, почав «наводити лад», не стримуючись у висловлюваннях щодо своїх підлеглих та їхньої працездатності. Пізніше того ж дня він розповів своєму знайомому, теж керівнику низового рівня управління, про свої дії: «Я озвучив усі проблеми, з якими стикаюся, керуючи відділом, і оголосив, що від завтра все зміниться. Я впевнений, що вони можуть працювати добре. Настав час, коли вони почнуть заробляти гроші, а я буду спостерігати за ними, і у разі виявлення недоліків буду карати за це, використовуючи дисциплінарні заходи». Вислухавши його колега запропонував йому використовувати консультативний стиль керівництва в роботі з персоналом.

Питання.

1. Які ролі виконує керівник в організації? У чому вони полягають?
2. Які знання насамперед необхідні менеджеру низової ланки управління? Як і в яких випадках він буде їх застосовувати?
3. Чи існує ймовірність того, що в процесі перемовин з підлеглими вони відчують, що ними намагаються маніпулювати?

Завдання 2. ПП «Стартех» спеціалізується на розробці програмного забезпечення. Його керівник зіткнувся з проблемою низької мотивації співробітників, що призвело до зниження продуктивності. Деякі працівники вважають, що їхні зусилля залишаються непоміченими, а наявна система заохочень знижує їх бажання працювати ефективно. Менеджер розглядає варіант впровадження системи бонусів або нематеріальних стимулів, як можливість професійного розвитку та дотримання термінів виконання роботи. Однак деякі співробітники вимагають підвищення заробітної плати. Крім того, в команді виникли конфлікти через розподіл обов'язків, що ускладнює роботу над спільними проєктами. Менеджер має розробити план дій, щоб підвищити мотивацію команди та поліпшити атмосферу в колективі.

Питання.

1. Які методи можна використовувати менеджеру для підвищення мотивації персоналу?
2. Як можна запобігти конфліктам у команді при розподілі обов'язків?
3. Чи доцільно підвищення зарплати розглядати як основний метод мотивації персоналу?

Завдання 3. ПП «ЕкоБуд» працює над масштабним проєктом зі зведення житлового комплексу. До його реалізації залучено кілька відділів: проєктний,

інженерний, закупівельний та будівельний. Заразом є певні труднощі у забезпеченні взаємодії між відділами, узгодженні їхньої діяльності. Наприклад, закупівельний відділ не завжди отримує вчасні заявки від інженерного відділу, що призводить до затримок у постачанні матеріалів. Це спричиняє зриви термінів і фінансові втрати. Керівництво розглядає можливість створення координаційної групи або впровадження цифрових проєктів управління. Однак не всі менеджери підтримують ці ідеї, вважаючи, що достатньо покращити внутрішні комунікації.

Питання.

1. Які методи ефективної координації можна використовувати в цьому випадку?
2. Як використання цифрових технологій можна вплинути на спільну діяльність?
3. Назвіть основні ризики, пов'язані із запровадженням координаційної групи?

Завдання 4. ТОВ «Логістік Транс» займається перевезенням вантажів. Через неефективну систему передачі розпоряджень водії не завжди вчасно отримують тимчасові вказівки, що призводить до помилок у маршрутах та запізнь. Наприклад, менеджери відправляють розпорядження електронною поштою, які водії не завжди мають можливість перевірити. Деякі водії можуть отримувати вказівки від різних диспетчерів, що створює плутанину. Товариство розглядає можливість впровадження мобільного додатка для оперативної передачі інформації. Однак частина персоналу сумнівається в ефективності цього рішення через можливість технічних труднощів.

Питання.

1. Які проблеми можуть виникнути через неефективну систему комунікацій?
2. Як можна оптимізувати процес передачі розпоряджень на підприємстві?
3. Які переваги та недоліки, пов'язані із впровадженням мобільного додатка?

Завдання 5. Мережа магазинів «Світ меблів» зіткнулася з проблемами у дисципліні працівників. Деякі пізнаються на роботу, інші продавці порушують стандарти обслуговування клієнтів. Це негативно впливає на репутацію магазинів. Керівництво планує впровадити жорсткіші заходи контролю, зокрема систему штрафів за порушення дисципліни. Однак працівники побоюються, що це погіршить атмосферу в колективі. Альтернативним варіантом є запровадження системи мотивації, що забезпечує бонуси за сумлінну роботу. Керівництво мережі магазинів повинне вибрати підхід, який забезпечить дисципліну та не спричинить негативного ставлення персоналу.

Питання.

1. Як можна ефективно контролювати дисципліну без негативного впливу на працівників?
2. Чи варто впроваджувати систему штрафів у цій ситуації?
3. Як система мотивації може вплинути на дисципліну працівників?

Завдання 6. Великий готель «Карпати» має складну організаційну структуру. Управління персоналом вимагає чіткої та ефективної передачі розпорядження, але

іноді вони надходять із затримкою або в нечіткій формі. Наприклад, менеджери передають усні розпорядження, які працівники можуть неправильно зрозуміти. Це призводить до помилок у бронюванні номерів та обслуговування відвідувачів. Керівництво розглядає можливість використання внутрішньої CRM-системи або запровадження письмових інструкцій.

Питання.

1. Які переваги має письмова форма передачі розпорядження?
2. Як можна підвищити ефективність усних розпоряджень?
3. Які технічні засоби можуть поліпшити процес передачі розпоряджень підлеглим?

Завдання 7. У ТОВ «Модні аксесуари» працівники регулярно порушують трудову дисципліну. Деякі співробітники запізнюються, інші не виконують своїх завдань вчасно. Це впливає на ефективність роботи всього колективу. Менеджер розглядає можливість запровадження системи штрафів, але водночас хоче мотивувати працівників до кращої продуктивності. Деякі керівники пропонують використовувати індивідуальні бесіди та навчання для коригування поведінки.

Питання.

1. Які найбільш поширені дисциплінарні порушення можуть виникати у діяльності товариства?
2. Як можна поєднати дисциплінарний вплив із мотивацією працівників?
3. Чи є система штрафів ефективним методом управління дисципліною?

Завдання 8.

Підлеглий обурено: Це завдання не входить до моїх посадових обов'язків! Це вже занадто!

Керівник роздратовано: Чому ви постійно скаржитеся?

Підлеглий: Це несправедливо! Мені постійно дають найскладніші завдання.

Керівник: Всі й так знають, що ви завжди перевантажені. Досить розмов, ідіть працюйте!

Підлеглий: Послухайте! Нове завдання не відноситься до моїх службових обов'язків. Це вже занадто!

Керівник: Чому Ви завжди скаржитися?

Підлеглий: Це несправедливо! Мені завжди дають якісь особливі та складні завдання.

Керівник: Всім і так відомо, що ви завжди перевантажені. Годі базікати. Ідіть і працюйте!

Питання.

1. Які бар'єри виникли у процесі комунікації між керівником та його підлеглим?
2. За допомогою яких інструментів можна змінити ситуацію?
3. Зіграти зазначені ролі, використовуючи про цьому засоби подолання конфліктів.

Завдання 9. Співробітниця звертається до керівника підприємства з проханням

змінити час початку її робочого дня, дозволивши їй приходити на роботу на 30-ть хвилин пізніше. Вона обґрунтовує своє прохання тим, що їй потрібно відводити дитину до школи, яка у цьому році пішла у перший клас. Керівник відмовляє у задоволенні прохання. Розгляньте можливі варіанти вирішення цієї ситуації, враховуючи інтереси кожної із сторін.

Співробітниця:

- а) готова працювати кожен день на півгодини довше;
- б) має особливу причину, яку не бажає обговорювати з керівником: у неї виявили хронічне захворювання, що вимагає тривалого лікування саме в ранкові години; вона не хоче, щоб про це дізнався хтось дізнався, навіть її чоловік;
- в) знає, що знайти нового працівника на її посаду буде складно, оскільки її робота потребує спеціальних знань та значного досвіду.

Керівник:

- не хоче звільняти працівницю, адже вона його повністю влаштовує, оскільки є висококваліфікованим спеціалістом, ввічлива та доброзичлива людина, виконує складну роботу, яку важко доручити іншому працівнику; як правило, погоджується працювати у вихідні та святкові дні;
- під час розмови створює напружену атмосферу, акцентуючи увагу на її помилках;
- побоюється, що її приклад може призвести до того, що інші працівники звернуться до нього з аналогічним проханням;
- наголошує на необхідності дотримання правил внутрішнього розпорядку.

Тестові завдання

1. Основним завданням менеджера в організації є:

- а) виконання рутинних завдань;
- б) керівництво та координація діяльності працівників;
- в) фінансовий аналіз;
- г) проведення маркетингових досліджень.

2. Керівництво спільною діяльністю передбачає:

- а) індивідуальне виконання завдань;
- б) координацію та управління роботою групи для досягнення цілей;
- в) фінансове планування;
- г) аналіз ринку.

3. Форма передачі розпоряджень, яка є найбільш ефективною для складних завдань:

- а) усна;
- б) письмова;
- в) комбінована;
- г) електронна.

4. Вид дисциплінарного впливу, що передбачає усне попередження:

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

5. Вид дисциплінарного впливу, що передбачає письмове попередження:

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

6. Основним результатом діяльності менеджера є:

- а) виготовлення продукції;
- б) ухвалення рішення та організація його реалізації;
- в) проведення переговорів;
- г) написання звітів.

7. Фактори, що впливають на здатність менеджера керувати в організації:

- а) працівники та очікування вищого керівництва;
- б) забезпеченість ресурсами та система заохочень;
- в) повноваження;
- г) усі відповіді правильні.

8. Лідерство – це:

- а) процес, в якому особа здатна впливати на інших у бажаному напрямку;
- б) виконання наказів;
- в) індивідуальна робота працівників;
- г) уникнення відповідальності.

9. Команди, що проєктують, виробляють певний продукт чи надають послугу:

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

10. Підхід до формування команди, що фокусується на поліпшенні міжособистісних відносин:

- а) підхід, що базується на цілях;
- б) міжособистісний підхід;
- в) рольовий підхід;
- г) функціональний підхід.

11. Команда – це група людей, що:

- а) працюють незалежно;
- б) досягла вищого рівня згуртованості;
- в) мають різні цілі;
- г) не взаємодіють між собою.

12. Основним завданням розпорядчої діяльності менеджера є:

- а) планування бюджету;
- б) координація дій підлеглих;
- в) проведення маркетингових досліджень;
- г) написання звітів.

13. До принципів розпорядчої діяльності менеджера не належить:

- а) дотримання субординації;
- б) визначення пріоритетів;
- в) персоніфікація доручень;
- г) конкретність завдань.

14. Документ, який регламентує тільки зміст завдання, залишаючи право вибору способу дій підлеглим:

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

15. Вид трудової дисципліни, що передбачає чітке виконання обов'язків без ініціативи:

- а) активна;
- б) виконавча;
- в) самодисципліна;
- г) творча.

Тема. Інформаційне забезпечення системи менеджменту організацій

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про особливості інформаційного забезпечення системи менеджменту організацій.

Завдання: розглянути основні поняття теми; з'ясувати сутність управлінської інформації; вивчити особливості технології інформаційної діяльності; з'ясувати роль інформаційних технологій в управлінні підприємством; дати характеристику інформаційного менеджменту організацій та корпоративним інформаційним системам; набутти компетентностей щодо формування інформаційного забезпечення системи менеджменту організацій.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

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

Дискусійні питання

1. ПП «ТехноПрогрес» зіткнулось з проблемою несвоєчасного прийняття рішень через відсутність актуальної інформації. Які заходи слід вжити для підвищення ефективності процесів збору та обробки управлінської інформації?

2. Відділ маркетингу ПАТ «Соціальний розвиток» планує провести масштабне дослідження ринку. Які технології інформаційної діяльності будуть найбільш ефективними для збору та аналізу даних?

3. Менеджер ТОВ «ЕкоРесурс» помітив, що інформація між відділами передається із затримкою, що призводить до помилок. Які заходи інформаційного менеджменту слід вжити для підвищення ефективності комунікації та обміну інформацією?

4. ПрАТ «ГлобалТорг» планує впровадити корпоративну інформаційну систему для управління ланцюгами поставок. Які функції повинна мати система? Як забезпечити її успішне впровадження?

5. ТОВ «Виробничі Технології» планує автоматизувати процес збору даних з виробничих ліній. Яку роль відіграють інформаційні технології у цьому процесі?

Ситуаційні практичні завдання

Завдання 1. ТОВ «ЕкоБуд» займається виробництвом будівельних матеріалів. Керівництво ухвалює стратегічні рішення на основі даних про ринок, витрати та прибутковість. Проте останнім часом інформація, що надходить до менеджерів, часто спотворена або застаріла, що ускладнює прийняття рішень. Наприклад, фінансовий відділ надає дані про стабільні витрати, а виробничий – про їхнє зростання. Це спричиняє плутанину та затримки в плануванні закупівель. Керівництво товариства вирішило поліпшити систему збору й обробки управлінської інформації. Воно розглядає варіанти впровадження нової аналітичної платформи або створення єдиного центру управління даними. Однак обидва варіанти потребують додаткових витрат і навчання персоналу.

Питання.

1. Які проблеми виникають у діяльності підприємства у зв'язку з неефективним обміном управлінською інформацією?
2. Як покращити систему збору та обробки інформації у товаристві?
3. Які технології можуть допомогти усунути ці проблеми?

Завдання 2. Банк «ФінЕкспрес» щодня обробляє тисячі запитів від клієнтів. Його оператори використовують різні бази даних для перевірки кредитної історії, транзакцій та безпеки платежів. Однак через неузгодженість системи час обробки одного запиту займає до 10 хвилин, що спричиняє незадоволення клієнтів і створює черги в онлайн- та офлайн-обслуговуванні. Керівництво банку розглядає можливість автоматизації процесів за допомогою сучасних технологій. Впровадження штучного інтелекту та чат-ботів могло б скоротити навантаження на операторів, але потребує значних фінансових вкладень. Альтернативним варіантом є оптимізація існуючих систем шляхом інтеграції баз даних. Банк повинен вибрати оптимальний шлях модернізації технологічної інфраструктури.

Питання.

1. Які наслідки для діяльності банку може мати використання несинхронізованої інформаційної системи?
2. Як можна оптимізувати інформаційні процеси для покращення обслуговування клієнтів?
3. Які ризики та переваги має впровадження штучного інтелекту у фінансових установах?

Завдання 3. ТОВ «Логістик Плюс» надає послуги з перевезення вантажів. В останні роки кількість замовлень зросла, але ефективність управління транспортом залишилася на тому ж рівні. Менеджери стикаються з труднощами у розподілі маршрутів та здійсненні контролю за водіями. Часто замовлення виконується із запізненням через людський фактор і недоліки централізованої системи моніторингу. Конкуренти вже впровадили GPS-контроль і автоматичний розрахунок маршрутів, що дало їм значну перевагу. ТОВ «Логістик Плюс» розглядає варіант впровадження системи управління транспортом (TMS), але не всі керівники вірять в її ефективність. Деякі вважають, що система потребує значних витрат і не гарантує швидкого результату.

Питання.

1. Як інформаційні технології можуть допомогти у вирішенні проблеми управління логістикою?
2. Які фактори потрібно врахувати при впровадженні TMS?
3. За допомогою яких критерії можна оцінити ефективність впровадження IT-рішень?

Завдання 4. Торговельна мережа «МегаМаркет» працює в кількох містах України та обробляє тисячі транзакцій щодня. Для управління даними вона використовує кілька незалежних програм, що створюють проблеми з узгодженістю інформації. Наприклад, звітність відділу продажів не збігається з даними фінансового відділу. Керівництво вирішило ввести систему управління інформаційними потоками, яка об'єднує всі дані на єдиній платформі. Однак співробітники побоюються, що це ускладнить їхню роботу через необхідність навчання новим процесам. Крім того, існує ризик збоїв під час інтеграції системи.

Питання.

1. До яких проблем в діяльності торговельної мережі може призвести формування єдиної інформаційної системи?
2. Назвіть переваги впровадження централізованої системи управління даними.
3. Як можна мінімізувати ризики, пов'язані з інтеграцією нових IT-рішень?

Завдання 5. ПП «АвтоПром» стикається з проблемами в управлінні запасами та виробничими процесами. Відсутність єдиної інформаційної системи призводить до перевищення витрат, а відділи закупівлі і виробництва працюють із застарілими даними. Керівництво підприємства розглядає можливість впровадження ERP-системи, яка допоможе автоматизувати облік ресурсів та планування виробництва. Однак вартість її впровадження є значною, і керівництво сумнівається, чи виправдає систему очікування. Деякі співробітники не підтримують змін, оскільки звикли працювати традиційними методами управління. Крім того, існує ризик затримки впровадження ERP-системи через певні технічні проблеми. Керівництво підприємства повинне ухвалити рішення щодо необхідності та доцільності впровадження ERP-системи.

Питання.

1. Які труднощі в діяльності підприємства виникають при відсутності єдиної інформаційної системи?
2. З якими проблемами може зіштовхнутись підприємство при впровадженні ERP-системи?
3. За допомогою яких критеріїв можна оцінити ефективність корпоративної інформаційної системи підприємства після її впровадження ?

Ситуація 6. Обґрунтуйте вид інформації згідно з відомими вам ознаками її класифікації для вирішення зазначених проблем, а також вкажіть хто повинен її збирати та опрацьовувати:

- а) суперечка в бухгалтерії великого деревообробного підприємства між працівниками різних вікових груп щодо необхідності виконання у неробочий час

завдань, непов'язаних з основним видом робіт;

б) конфліктна ситуація між представниками профспілки та адміністрацією автобудівного підприємства, викликана невиконанням обов'язків щодо соціального забезпечення працівників;

в) пошук українським кондитерським підприємством можливостей для експорту своєї продукції в сусідні країни у зв'язку із втратою частини ринків збуту у результаті активізації діяльності конкурентів;

г) збій в діяльності нової технологічної лінії у ливарному цеху колективного підприємства, що спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів.

Завдання 7. Клієнт звернувся до взуттєвої фабрики зі скаргою на браковане взуття. У листі він повідомив, що придбані у фірмовому магазині черевики виявилися неякісними, оскільки підошва тріснула вже наступного дня. Клієнт також зазначив, що це не поодинокий випадок, і його знайома стикнулася з такою ж проблемою. Він висловив своє незадоволення, оскільки раніше був постійним покупцем продукції фабрики, і закликав дирекцію розібратися в ситуації.

Питання.

1. Як можна характеризувати інформацію, що надійшла у відділ замовлень взуттєвої фабрики?

2. Визначте носія цієї інформації.

3. Який вид документації було використано для передавання інформації про браковану продукцію?

4. Які, на вашу думку, дії необхідно вжити для вирішення ситуації, що склалась? Яку інформацію та документи необхідно використати у зазначеній ситуації?

5. Чи є потреба у використанні графіків під час вирішення зазначеної проблеми? Якщо так, то яких саме?

Тестові завдання

1. *Технологія інформаційної діяльності, що використовується для комунікації в реальному часі:*

- а) електронна пошта;
- б) відеоконференція;
- в) соціальні мережі;
- г) текстові редактори.

2. *Метою інформаційного менеджменту є:*

- а) збільшення обсягу даних;
- б) забезпечення доступу до необхідної інформації в потрібний час;
- в) зниження якості даних;
- г) ускладнення комунікації.

3. *Управлінська інформація, що використовується для контролю виконання завдань:*

- а) оперативна;
- б) стратегічна;
- в) тактична;

- г) фінансова.
4. *Основою будь-якого процесу управління є:*
- а) фінансові ресурси;
 - б) інформаційний процес;
 - в) матеріальні активи;
 - г) людські ресурси.
5. *Управлінська інформація – це:*
- а) будь-яка інформація в організації;
 - б) частина соціальної інформації, придатна для управління;
 - в) інформація, що не потребує обробки;
 - г) інформація, доступна лише вищому керівництву.
6. *Система управлінської інформації організації складається з:*
- а) двох підсистем;
 - б) трьох підсистем;
 - в) чотирьох підсистем;
 - г) п'яти підсистем.
7. *Метод аналізу, який дає змогу отримувати інформацію на основі вивчення матеріалів ЗМІ:*
- а) структурно-морфологічний метод;
 - б) метод публікаційної активності;
 - в) метод нагромадження первинної інформації;
 - г) метод показників.
8. *Метод аналізу, який базується на акумуляції фінансової та статистичної звітності:*
- а) метод показників;
 - б) метод термінологічного і лексичного аналізу;
 - в) метод нагромадження первинної інформації;
 - г) структурно-морфологічний метод.
9. *До основних вимог організації інформаційної системи не належить:*
- а) актуальність інформації;
 - б) ефективність;
 - в) статичність;
 - г) гнучкість.
10. *Основою інформаційної технології обробки даних у процесі управлінської діяльності є:*
- а) процедури перетворення вхідної інформації на вихідну;
 - б) зберігання інформації без обробки;
 - в) використання тільки паперових документів;
 - г) ігнорування вхідної інформації.
11. *Сучасні інформаційні технології орієнтовані на:*
- а) зберігання та накопичення даних;
 - б) оброблення та аналіз даних;
 - в) доставку інформації;
 - г) усі відповіді правильні.
12. *Інформаційно-управлінські технології, що відповідають за використання*

інформації:

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

13. Стратегічне планування інформаційної діяльності – це:

- а) завдання інформаційного менеджменту;
- б) принцип інформаційного менеджменту;
- в) функція інформаційного менеджменту;
- г) мета інформаційного менеджменту.

14. Широке впровадження у практику господарювання інструментів інформаційного менеджменту обумовлено:

- а) зростанням обсягу інформації;
- б) загостренням конкурентної боротьби за споживача;
- в) зростанням кількості комп'ютерів, що використовуються в управлінській діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

15. До джерел, які об'єктивно генерують управлінську інформацію, відносять:

- а) норми законодавчих та інших актів;
- б) звернення громадян у державні органи щодо реалізації своїх законних прав;
- в) конфліктні ситуації;
- г) усі відповіді правильні.

Тема. Стратегічний менеджмент організації

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, набуття знань про стратегічний менеджмент в системі організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; визначити роль та місце стратегічного менеджменту в організації; проаналізувати об'єкти стратегічного управління; дати характеристику стратегіям організації; обґрунтувати послідовність реалізації стратегії; набутти компетентностей щодо прийняття стратегічних управлінських рішень, формування стратегії організації та забезпечення її успішної реалізації.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Роль та місце стратегічного менеджменту в організації
2. Об'єкти стратегічного управління
3. Стратегії організації
4. Реалізація стратегії: послідовність та контроль

Дискусійні питання

1. ПП «ТехноПрогрес» зіткнулось зі зниженням ринкової частки та зростанням конкуренції. Яку роль стратегічний менеджмент може відіграти у вирішенні цієї проблеми? Які стратегічні рішення слід прийняти?

2. ТОВ «Екопродукт» планує розширити свою діяльність на нові ринки. Які об'єкти стратегічного управління слід врахувати при плануванні розширення та які ресурси потрібно залучити?

3. ПрАТ «ТекстильПром» планує диверсифікувати свою діяльність, виходячи на ринок одягу. Які об'єкти стратегічного управління слід врахувати при плануванні диверсифікації? Які ризики можуть виникнути?

4. ТОВ «БудМаркет» планує впровадити нову систему управління якістю. Які етапи реалізації стратегії слід врахувати? Як забезпечити ефективний контроль за якістю продукції?

5. ПП «ТурОператор» зіткнулось зі зниженням прибутку через зміни в туристичній галузі. Яку роль стратегічний менеджмент може відіграти у вирішенні цієї проблеми? Які стратегічні рішення слід прийняти для відновлення прибутковості?

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Підприємство, що виробляє побутову техніку, помітило скорочення

обсягів продажів своєї основної продукції – холодильників та пральних машин. Аналіз показує, що споживачі віддають переваги розумним пристроям з функціями штучного інтелекту та дистанційного керування. Конкуренти вже впровадили такі технології, і їхні продажі зростають.

Керівництво підприємства розглядає можливість запуску нової лінії побутової техніки з інтелектуальними функціями. Однак це потребує значних інвестицій у дослідження, розробку та виробництво. Альтернативний варіант – співпраця з технологічною компанією для інтеграції розумних функцій у поточну продукцію.

Питання.

1. Яку стратегію слід обрати: радикальну зміну продуктової лінії чи поступову модернізацію існуючої продукції? Обґрунтуйте свою відповідь.

2. Які фактори слід враховувати при прийнятті рішення про розвиток продуктового портфеля?

Завдання 2. Локальний виробник спортивного одягу конкурує з міжнародними брендами, які мають значні маркетингові бюджети. Продажі підприємства стабільні, але темпи зростання дуже низькі. Потужний конкурент планує відкрити нові магазини в тих самих містах, де підприємство має свої точки збуту. Щоб не втратити ринок, його керівництво розглядає можливість випуску лімітованої серії одягу для професійних спортсменів, а також можливість активного використання соціальної мережі та налагодження співпраці з локальними блогерами для просування бренду. Однак невідомо, чи окупляться такі його стратегічні рішення, адже вони потребують додаткових витрат.

Питання:

1. Яку конкурентну стратегію варто використати керівництву підприємства?

2. За допомогою яких показників можна оцінити ефективність обраної стратегії?

Завдання 3. Мережа кафе, що спеціалізується на каві та випічці, помітила спад відвідуваності через зміну споживчих звичок. Багато клієнтів обирають доставку їжі, замість відвідування закладів. Крім того, конкуренти активно впроваджують здорове харчування у своє меню. Щоб зберегти позиції, власники розглядають кілька варіантів. Один із них – запустити власний сервіс доставки, але для цього потрібно вкласти значні витрати в логістику. Інший варіант – розширити меню, додавши корисні смузі та веганські страви. Проте це можна змінити імідж бренду та потребуватиме навчання персоналу. Третій варіант – відкрити малі кавові точки в торгових центрах для швидкого обслуговування клієнтів.

Питання.

1. Яку стратегію розвитку доцільно вибрати? Відповідь обґрунтуйте.

2. Як оцінити ефективність нових напрямків діяльності?

Завдання 4. ПП «ТехноСтиль» виробляє смарт-години з розширеними функціями моніторингу здоров'я. Основна їх перевага – унікальний алгоритм аналізу стану серцево-судинної системи, якого немає в конкурентів. Але на ринку нові підприємства пропонують дешевші моделі з базовими функціями фітнес-

трекерів.

Продажі ПП «ТехноСтиль» почали знижуватися, частина клієнтів обирає бюджетні аналоги. Підприємство може розширити свій асортимент, випустивши більш доступну модель, або посилити свою стратегію диференціації, зробивши ставку на ще більше інноваційних функцій. Впровадження нових технологій потребує значних коштів, але може забезпечити лояльність клієнтів і сприяти зміцненню преміального бренду. Натомість вихід у нижчий сегмент дозволить залучити нових споживачів, але може погіршити статус підприємства. Керівництво має прийняти рішення щодо подальшого позиціонування бренду.

Питання.

1. Які переваги та загрози має стратегія диференціації для ПП «ТехноСтиль»?
2. Чи варто розширювати продуктову лінію в бюджетному сегменті? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 5. Компанія, що спеціалізується на виробництві органічної косметики, вирішила вийти на європейський ринок. Провівши аналіз, керівництво виявило, що місцеві конкуренти мають значну перевагу, оскільки використовують відомі бренди та мають налагоджену мережу збуту. Також з'ясувалося, що сертифікація продукції для європейського ринку займає понад рік. Заразом компанія має обмежені фінансові ресурси для масштабного маркетингового просування. Однак її продукція має конкурентну перевагу за рахунок унікальних екологічних матеріалів. Керівництво обговорює, чи варто відкласти вихід на ринок чи шукати альтернативні підходи. У компанії розглядаються варіанти співпраці з місцевими дистриб'юторами. Проте це може погіршити прибутковість через високі комісійні витрати.

Питання.

1. Яку стратегію виходу на міжнародний ринок варто використати компанії?
2. Як компанія може мінімізувати ризики виходу на новий ринок?

Тестові завдання

1. Ключовим поняттям стратегічного менеджменту є:

- а) тактика;
- б) стратегія;
- в) операція;
- г) проєкт.

2. Місія організації – це:

- а) короткостроковий план її розвитку;
- б) основоположна програмна заява, що визначає призначення організації;
- в) завдання, яке необхідно досягнути в найближчій перспективі;
- г) тактичний план дій організації.

3. Об'єктом стратегічного менеджменту є:

- а) зовнішнє середовища, відслідковування змін, пристосування;
- б) внутрішнє середовище, відслідковування змін;
- в) інтереси стейкхолдерів організації;
- г) усі відповіді правильні.

4. *Перевагою стратегічного підходу до управління є:*
- а) орієнтація на прогностні дані;
 - б) зведення до мінімуму негативних наслідків невизначеності;
 - в) відсутність необхідності в детальному вивченні чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
 - г) ігнорування думки персоналу.
5. *До обмежень стратегічного управління відносять:*
- а) орієнтацію на прогностні показники;
 - б) значні витрати ресурсів та часу;
 - в) відсутність можливості звести процес до сукупності правил, процедур, схем діяльності;
 - г) усі відповіді правильні.
6. *Стратегічне бачення дозволяє:*
- а) ігнорувати довгострокові перспективи;
 - б) сформулювати гіпотетичну форму майбутнього існування організації;
 - в) фокусуватися тільки на поточних завданнях;
 - г) уникати змін.
7. *Першим етапом стратегічного управління є:*
- а) визначення стратегічного бачення та місії організації;
 - б) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
 - в) визначення цілей діяльності підприємства;
 - г) вибір стратегії.
8. *Загальновизнаним методом аналізу поточної ситуації є:*
- а) SPACE-аналіз;
 - б) SWOT-аналіз;
 - в) PEST-аналіз;
 - г) СОП-аналіз.
9. *Стратегічний господарський підрозділ – це:*
- а) тимчасова робоча група;
 - б) самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні сфери бізнесу;
 - в) відділ операційного управління;
 - г) група зовнішніх консультантів.
10. *До функціональної сфери організації відносять:*
- а) її загальну стратегію;
 - б) маркетинг, виробництво, управління персоналом;
 - в) корпоративні фінанси;
 - г) зовнішні зв'язки.
11. *У стратегічному менеджменті враховуються:*
- а) економічні та технологічні фактори;
 - б) політичні фактори;
 - в) психологічні та соціальні фактори;
 - г) усі відповіді правильні.
12. *На вищому рівні управління організацією розробляється:*
- а) ділова стратегія;

- б) функціональна стратегія;
- в) загальнокорпоративна стратегія;
- г) Операційна стратегія.

13. Стратегія, яка характерна для організацій, що знаходяться на етапі зрілості:

- а) зростання;
- б) утримання;
- в) скорочення;
- г) диверсифікації.

14. Стратегія, що застосовується організаціями-лідерами в перспективних галузях, які зростають:

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

15. Стратегія, яка передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях:

- а) вузької спеціалізації;
- б) диверсифікації;
- в) утримання;
- г) скорочення.

Тема. Управління ризикозахищеністю організації

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності управління ризикозахищеністю організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; дати характеристику ризику та невизначеності; класифікувати ризики суб'єкта господарювання; розглянути методи аналізу ризику; вивчити особливості ризик-менеджменту; обґрунтувати критерії ризикозахищеності організації; набуті компетентностей щодо управління ризикозахищеністю організації, зокрема формування дієвої системи ризик-менеджменту.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

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

Дискусійні питання

1. ПП «ТехноПрогрес» планує випустити новий продукт на ринок. Які ризики та невизначеності можуть виникнути при виході на ринок? Як їх класифікувати?
2. ТОВ «Імперія молока» планує розширити свою діяльність, відкривши нові філії в інших регіонах країни. Які методи аналізу ризику слід застосувати для оцінки ризиків, пов'язаних з розширенням?
3. ПАТ «МедіаГруп» зіткнулася з посиленням конкуренції та зниженням ринкової частки. Як ризик-менеджмент може допомогти товариству впоратися з цією ситуацією?
4. ТОВ «Т-Стиль» планує впровадити нову технологію виробництва. Які ризики пов'язані з впровадженням нової технології? Як їх класифікувати?
5. ТДВ «ФінСервіс» планує змінити свою організаційну структуру. Які методи аналізу ризику слід застосувати для оцінки ризиків, пов'язаних з організаційними змінами?

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Президент корпорації був проти збільшення виробничих потужностей. Він висловив застереження Раді директорів, стверджуючи, що ця ідея є ризикованою, адже попит не відповідає обсягам запланованого виробництва. Крім

того, за його словами, за минулий рік на ринку з'явилося чотири великі конкуренти, і ще три компанії готуються до виходу на нього, спокусившись потенційним прибутком. Президент корпорації стверджував, що попередні роки, коли ціни були високими, а прибутки значними, залишилися в минулому. Останнє десятиліття змусило вести жорстку конкурентну боротьбу. Замість того, щоб розширювати поточне виробництво, необхідно шукати нові ринки, які зможуть забезпечити 15% рентабельності, і саме в них слід інвестувати. Надмірна залежність від одного виду діяльності та збільшення потужностей заводу на 25% лише погіршить ризикозахищеність.

Незважаючи на заперечення президента корпорації, Рада директорів ухвалила рішення про розширення заводу протягом півтора року. У відповідь на це він вирішив, що єдиним способом запобігти кризі є активізація зусиль з метою збільшення попиту на продукцію, що випускається.

Провівши 10 місяців за дослідженнями та аналізом, президент і його найближчі радники виокремили три потенційні стратегії, які дозволять корпорації втриматись на ринку:

- перша – знизити ціни на продукцію на 22% (відповідно до результатів ринкового дослідження це дозволить збільшити обсяг її реалізації та отримати дохід в розмірі 40 млн доларів);
- друга – збільшити витрати на проведення рекламної кампанії з 320 тис. до 450 тис. доларів, за цих умов обсяг збуту продукції становитиме 32 млн доларів);
- третя – розпочати програму НДДКР, у зв'язку з цим обсяг реалізації продукції збільшиться до 25 млн доларів.

Згідно з оцінками, перша стратегія має 60% шансів на успіх, друга – 20%, а третя – 70%. Величина податків, яку необхідно буд сплати при реалізації відповідної стратегії становлять 50, 52, 48, відсотки відповідно.

Питання.

1. Назвіть привабливі риси кожної із наведених стратегій.
2. Проведіть відповідні розрахунки та визначте найкращу стратегію.
3. Чи впливає величина податку на прийняття рішення щодо вибору стратегії розвитку корпорації?

Завдання 2. Підприємство почало виробляти товар, попит на який спрогнозувати неможливо. Найчастіше подібна ситуація зустрічається при обґрунтуванні обсягу виробництва нових технічних засобів. Визначте вид ризику, який бере на себе підприємства, якщо ціна та величина витрат є відомою. Відповідь аргументуйте.

Завдання 3. Ви прийняли рішення відкрити невеликий магазин швидких покупок у своєму мікрорайоні міста, загальною площею 60 м², асортимент якого буде включати товари повсякденного попиту за прийнятними цінами.

Питання.

1. Назвіть щонайменше 5-ь видів ризику, які можуть загрожувати успішній реалізації вашої бізнес-ідеї на початкових етапах втілення її в життя.
2. Запропонуйте щонайменше по одному заходу для нейтралізації

ідентифікованих вами ризиків.

Завдання 4. Виробник електроніки, як один із основних постачальників мікросхем може збанкрутувати найближчим часом. Це може поставити під загрозу виробничий процес підприємства, яке ви очолюєте.

Питання

1. Які кроки слід зробити для мінімізації ризику постачання критично важливих компонентів?
2. Як підприємство може диверсифікувати постачальників, щоб уникнути подібних ризиків у майбутньому?

Завдання 5. Керівництво підприємства прийняло рішення взяти на роботу молодого фахівця, який щойно закінчив ЗВО.

Питання.

1. Чи можна оцінити міру ризику для підприємства?
2. Які методи ризик-менеджменту необхідно використати спеціалістам відділу кадрів, щоб обрати фахівця, який найкраще відповідає вимогам керівництва підприємства.

Завдання 6. Банк зазнав масштабної кібератаки, внаслідок чого клієнти не змогли отримати доступ до своїх рахунків протягом 12 годин.

Питання.

1. Які заходи банк має ввести для покращення кібербезпеки та запобігання таким атакам?
2. Як правильно будувати комунікації з клієнтами та мінімізувати репутаційні ризики після такого інциденту?

Завдання 7. Ритейл-мережа відкрила новий магазин, але виявила, що попит на продукцію значно нижчий, ніж очікувалося, через певні упущення в проведенні маркетингового дослідження потреб споживачів.

Питання.

1. Як компанія може переглянути свою стратегію управління ризиками, щоб у майбутньому уникати таких помилок?
2. Які дії потрібно вписати, щоб мінімізувати збитки та підвищити попит у цьому регіоні?

Завдання 8. Будівельно підприємство працює над великим об'єктом, але через затримки з отриманням дозвільних документів будівництво може бути призупинено.

Питання.

1. Які ризики слід було врахувати на етапі планування, щоб уникнути затримки у будівництві об'єкта?
2. Як зараз підприємство може оперативно вирішити проблему, щоб мінімізувати фінансові втрати?

Тестові завдання

1. *Ризик – це:*
 - а) впевненість у результаті;
 - б) можливість негативного відхилення від очікуваного результату;
 - в) повна відсутність невизначеності;
 - г) гарантований прибуток.
2. *Вид ризику, пов'язаний зі змінами в законодавстві:*
 - а) фінансовий;
 - б) політичний;
 - в) операційний;
 - г) ринковий.
3. *Функція ризику, що стимулює пошук нетрадиційних рішень:*
 - а) захисна;
 - б) регулятивна;
 - в) інноваційна;
 - г) аналітична.
4. *Функція ризику, що полягає в здатності долати консерватизм:*
 - а) захисна;
 - б) регулятивна конструктивна;
 - в) регулятивна деконструктивна;
 - г) аналітична.
5. *Результат, який неможливо отримати при виникненні ризикової події:*
 - а) негативний;
 - б) нульовий;
 - в) позитивний;
 - г) абсолютно визначений.
6. *Атрибутом ризику не є:*
 - а) імовірність;
 - б) суб'єктивний характер;
 - в) стабільність;
 - г) багатофакторність.
7. *Основним джерелом невизначеності є:*
 - а) абсолютна стабільність ринку;
 - б) імовірнісний характер кон'юнктури ринку;
 - в) повна передбачуваність подій;
 - г) відсутність форс-мажорних обставин.
8. *Ризик, що пов'язаний з можливістю невиконання організацією своїх зобов'язань за контрактом:*
 - а) фінансовий;
 - б) виробничий;
 - в) комерційний;
 - г) інвестиційний.
9. *Ризик, що характеризується можливістю отримання як позитивного, так і негативного результату:*
 - а) чистий;

- б) спекулятивний;
- в) виробничий;
- г) юридичний.

10. *Ризик, пов'язаний з можливістю втрати всього прибутку:*

- а) критичний;
- б) катастрофічний;
- в) допустимий;
- г) авантюрний.

11. *Метод аналізу ризику, який ґрунтується на вивченні статистики втрат і прибутків:*

- а) метод експертних оцінок;
- б) рейтинговий метод;
- в) статистичний метод;
- г) метод дерева рішень.

12. *Метод аналізу ризику, який передбачає схематичне представлення проблеми у вигляді графа:*

- а) метод експертних оцінок;
- б) рейтинговий метод;
- в) статистичний метод;
- г) метод дерева рішень.

13. *Форма управління ризиками, яка передбачає максимальне опрацювання наявної інформації:*

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

14. *Метод управління ризиками, який передбачає розподіл інвестицій між різними об'єктами:*

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

15. *Етап управління ризиками, що передбачає визначення процедур і методів з ослаблення негативних наслідків:*

- а) ідентифікація ризиків;
- б) кількісна оцінка ризиків;
- в) планування реагування на ризики;
- г) моніторинг та контроль ризиків.

Тема. Управління результативністю менеджменту організацій

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності управління ефективністю організації.

Завдання: розглянути основні поняття теми; вивчити теоретичні основи ефективності розвитку організації; проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління, а також інтенсифікації виробництва та розвитку підприємства; дати характеристику цільовим концепціям та підходам до управління ефективністю та розвитком організації; набути компетентностей щодо управління ефективністю організації, зокрема оцінки ефективності управління, використання цільових концепцій управління ефективністю та розвитком організації.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Теоретичні основи ефективності розвитку організації
2. Оцінка ефективності управління
3. Методи та інструменти інтенсифікації виробництва та розвитку підприємства
4. Цільові концепції управління ефективністю та розвитком організації
5. Управління ефективністю та результативністю: основні підходи

Дискусійні питання

1. ПП «Техносила» зіткнулось зі зниженням продуктивності та зростанням витрат. Які теоретичні основи ефективності розвитку підприємства слід застосувати для вирішення цієї проблеми? Які показники ефективності слід оцінити?
2. ТОВ «Модерн» швидко зростає, але стикається з проблемами управління персоналом. Які основні підходи до управління ефективністю та результативністю слід застосувати для вирішення проблем з персоналом?
3. ПАТ «Стиль» планує модернізувати виробничі лінії. Як оцінити ефективність інвестицій у модернізацію? Які методи та інструменти інтенсифікації виробництва можна застосувати?
4. ПП «Рекламний мікс» планує розширити спектр послуг, включивши digital-маркетинг. Як оцінити ефективність розширення спектру послуг? Які цільові концепції управління слід врахувати?
5. ПП «Тревел» зіткнулось зі зниженням прибутку через зміни в туристичній галузі. Як оцінити ефективність антикризових заходів? Які основні підходи до управління ефективністю та результативністю слід застосувати?

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. У процесі оцінки результатів діяльності організації рекомендується враховувати наступні аспекти:

- дотримання принципів рентабельності інвестованого капіталу (застосування найбільш дешевих способів фінансування діяльності);
- послідовність адаптації до ринкових умов провадження виробничо-господарської діяльності;
- дотримання термінів введення в експлуатацію основних засобів;
- забезпечення платоспроможності організації на постійній основі;
- дотримання принципу збалансованості між прибутком та ризиком (за рахунок власних засобів слід фінансувати найбільш ризикові операції);
- дотримання вимог гарантування максимальної рентабельності організації (інвестування капіталу тільки в найприбутковіші операції).

Питання.

1. Що, на вашу думку, потрібно додатково врахувати, щоб можна було комплексно оцінити реальний стан справ в організації та ефективність її функціонування? Свою відповідь обґрунтуйте.

2. Які чинники визначають ефективність діяльності організації? Аргументуйте свої міркування.

Завдання 2. Обчислити річний економічний результат від упровадження нового верстата, який на відміну від попереднього характеризується вищою продуктивністю, має більший термін служби, потребує менших витрат у процесі експлуатації з боку споживача. Попри це його виробництво пов'язано з більшими витратами.

Вихідні дані представлено у табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Вихідні дані

Показник	Варіант	
	базовий	новий
Річний обсяг виробництва верстатів, шт.	2100	2100
Собівартість верстата, грн	18500	21200
Питомі капітальні вкладення, грн	16900	18800
Продуктивність верстата, тис. деталей	60	90
Термін служби, років	6	8
Річні експлуатаційні витрати споживача, грн	156850	153210
Супутні витрати споживача, грн	37400	26350
Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій E_n	0,15	0,15

Завдання 3. Обчислити річний економічний ефект та термін окупності витрат, пов'язаних зі зміною спеціалізації виробництва, за умови, що собівартість одного виробу зменшилась з 1735 до 1510 грн, транспортні витрати на один виріб зросли з 75 до 93 грн. Обсяг капітальних вкладень до спеціалізації становив 120 млн грн, після її проведення – 240 млн грн. Запланований обсяг випуску виробів спеціалізованого підприємства 6 млн. одиниць в рік. Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій становить 0,15.

Завдання 4. Обчислити коефіцієнт оперативності виконання управлінських процедур у службі постачання та збуту великого виробничого підприємства за таких умов: затверджена тривалість проведення моніторингу ринку транспортних послуг 14 днів, відставання від визначеного терміну становить – 3 дні, оформлення відвантаження великої партії товару становить 5 днів, відставання від затвердженого терміну – 1 день.

Завдання 5. Проаналізуйте ситуації.

1. Корпорація «А», яка поряд з іншою продукцією виробляє електротехнічні шафи для виробничих підприємств. Виробничий цикл виготовлення яких займав 3-и тижні. Посилення конкурентної боротьби на ринку електротехнічних шаф спонукало керівництво корпорації до впровадження заходів щодо вдосконалення виробничого процесу їх виробництва. Компанія реорганізувала виробництво шаф, зосередивши його на одному заводі, замість шести. Це дозволило уніфікувати більшість деталей, зробивши їх взаємозамінними.

З метою підвищення ефективності виробництва було проведено скорочення штату інженерів, їхні обов'язки було максимально автоматизовано. Також, для прискорення процесу виробництва, у цехах ліквідували посади майстрів та контролерів якості, зменшивши кількість рівнів управління з трьох до одного. Функції щодо організації виробництва на робочих місцях, контролю якості продукції та дисципліни праці були передані робітникам, яких об'єднали в бригади до двадцяти осіб. Впровадження бригадної форми організації праці призвело до значного підвищення ефективності виробництва (на 20%), зниження витрат (на 30%) та скорочення термінів виконання замовлень (до 30 днів).

2. Фірма «Б» – виробник засобів зв'язку, використовувала лінійний процес розробки: конструктори передавали проєкт виробникам, а ті готовий продукт – маркетологам для виведення на ринок. Розробка нового телефону займала два роки, що було неприйнятно. Керівництво фірми вирішило прискорити процес розробки та виробництва. Для цього були створені міжфункціональні команди, що склалися з 6-12 осіб, включаючи проєктувальників, виробників і маркетологів. Цим командам було надано повноваження для комплексного вирішення завдань, пов'язаних з конструкцією, дизайном, технологічністю та вартістю продукту. Впровадження нового підходу до організації виробництва дозволило вдвічі скоротити час розробки моделі – до одного року, одночасно зменшивши виробничі витрати та підвищивши якість продукції.

3. Корпорація «В», що займалась виробництвом засобів зв'язку, пропонувала електронний наручний біпер, який інформував власника звуковим сигналом та показував номер телефону на дисплеї.

З метою збільшення своєї присутності на ринку засобів зв'язку корпорація побудувала автоматизований завод з виробництва біперів за рекордні 1,5 роки, замість звичайних трьох. Ключем до успіху стали чіткі терміни та суворий контроль за їх дотриманням. Автоматизація основних бізнес-процесів дозволила значно скоротити виробництво біперів з трьох тижнів з моменту замовлення до двох годин.

Питання.

1. Які загальні риси організації та управління виробництвом притаманні трьом

американським компаніям?

2. Які, на вашу думку, ключові фактори зумовили їхній успіх?

3. Чи можливо інтегрувати елементи приведеного досвіду у виробничій сфері в практику функціонування українських підприємств?

Тестові завдання

1. *Дієвість організації, як критерій ефективності діяльності організації характеризує:*

- а) відношення спожитих ресурсів до фактичних;
- б) рівень досягнення поставлених цілей;
- в) ступінь відповідності вимогам;
- г) різницю між доходами і витратами.

2. *Економічність організації, як критерій ефективності діяльності організації характеризує:*

- а) ступінь відповідності вимогам;
- б) різницю між доходами і витратами;
- в) відношення ресурсів, що підлягають споживанню, до фактично спожитих;
- г) співвідношення кількості продукції та витрат.

3. *Прибутковість організації – це:*

- а) співвідношення кількості продукції та витрат;
- б) відношення ресурсів, що підлягають споживанню, до фактично спожитих;
- в) різниця між валовими доходами і сумарними витратами;
- г) ступінь відповідності вимогам.

4. *Показник, що характеризує своєчасність виконання наказів і розпоряджень:*

- а) надійність системи управління;
- б) оперативність роботи апарату управління;
- в) оптимальність системи управління;
- г) економічність управління.

5. *Надійність системи управління характеризує:*

- а) рівень застосування економіко-математичних методів;
- б) своєчасність виконання розпоряджень;
- в) безперервне збереження працездатності;
- г) ефективність роботи окремих підрозділів.

6. *Оптимальність системи управління характеризує:*

- а) безвідмовність роботи системи;
- б) рівень застосування сучасних економіко-математичних методів;
- в) своєчасність виконання розпоряджень;
- г) ефективність роботи апарату управління.

7. *Ефективність управління, яка показує, наскільки один варіант ефективніший за інший:*

- а) абсолютна;
- б) порівняльна;
- в) оперативна;
- г) соціальна.

8. *Показники, що використовуються для оцінки ефективності управління:*

- а) вартісні та трудові;
- б) технічні
- в) інформаційні;
- г) усі відповіді правильні.

9. *Результатом управлінської праці є:*

- а) економічний ефект;
- б) соціальний ефект;
- в) витрати на управління;
- г) правильні відповіді а) і б).

10. *Основою інтенсифікації виробництва є:*

- а) збільшення кількості працівників;
- б) ефективне використання ресурсів та технологій;
- в) зменшення обсягів виробництва;
- г) використання застарілих технологій.

11. *Не є фактором інтенсифікації виробництва та розвитку підприємства:*

- а) технологічний прогрес;
- б) зменшення рівня підготовки кадрів;
- в) економія за рахунок масштабу виробництва;
- г) поліпшення розподілу ресурсів.

12. *Метод інтенсифікації маркетингу, який передбачає виділення груп споживачів за їхніми потребами:*

- а) бенчмаркінг;
- б) сегментація споживачів;
- в) управління відносинами зі споживачами;
- г) персоніфікований маркетинг.

13. *Аутсорсинг передбачає:*

- а) радикальні зміни бізнес-процесів;
- б) передачу частини процесів стороннім організаціям;
- в) формування стратегічних альянсів;
- г) венчурне фінансування.

14. *Концепція управління ефективністю, яка базується на досягненні визначених цілей:*

- а) системна концепція;
- б) цільова концепція;
- в) концепція балансу інтересів;
- г) функціональна концепція.

15. *Показник, який найчастіше використовується для оцінки результатів діяльності організації:*

- а) ступінь задоволення працівників;
- б) рівень продуктивності праці;
- в) рівень інноваційної активності
- г) рівень соціальної відповідальності.

Тема. Діагностика управління організацією

Мета: закріплення теоретичного матеріалу, формування розуміння сутності діагностики управління організацією.

Завдання: розглянути основні поняття теми; дати характеристику діагностиці як процесу; охарактеризувати види діагностики; проаналізувати основні етапи та методи діагностики; розглянути цикл управлінського консультування; набути компетентностей щодо проведення діагностики управління організацією, зокрема діагностики якості менеджмент організації.

Методичні вказівки до проведення практичного заняття

Практичне заняття проводиться з використанням інтерактивних методів, які забезпечують активну взаємодію здобувачів вищої освіти та спрямовані на формування у них загальних та спеціальних компетентностей, а також програмних результатів навчання, визначених у силабусі освітнього компонента.

Теоретичні питання, винесені на розгляд

1. Характеристика діагностика як процесу та її основні параметри
2. Види діагностики
3. Етапи та методи діагностики
4. Діагностика якості менеджменту організації
5. Цикл управлінського консультування

Дискусійні питання

1. ТОВ «ТехноПрогрес» зіткнулось зі зниженням продуктивності та зростанням витрат. Як можна провести його діагностику у контексті виявлення причин проблем? Які основні параметри діагностики слід врахувати?

2. ТОВ «ЕкоФерма» планує розширити свою діяльність, відкривши нові філії в інших регіонах країни. Які види діагностики слід застосувати для оцінки готовності товариства до розширення діяльності?

3. ТДВ «МедіаГруп» планує впровадити нову маркетингову стратегію. Які методи діагностики слід застосувати для оцінки ефективності маркетингових заходів?

4. ПП «БудМаркет» стикається з проблемами якості продукції. Як провести діагностику якості менеджменту підприємства для виявлення причин проблем з якістю?

5. ПрАТ «Реклама» планує розширити спектр послуг, включивши digital-маркетинг. Як застосувати цикл управлінського консультування для ефективного розширення спектру послуг?

Ситуаційні та практичні завдання

Завдання 1. Ви отримали завдання провести аудит великого підприємства, що спеціалізується на виробництві товарів промислового призначення. Розробіть

список питань для проведення опитування його керівників та фахівців, відповіді на які дозволять вам оцінити стан справ на підприємстві та розробити дієві пропозиції щодо активізації темпів його розвитку.

Завдання 2. Розробити річний план розвитку підприємства, що гарантуватиме отримання ним максимального прибутку. ТОВ «Полісся» займається пошиття трьох видів виробів (табл. 13.1).

Таблиця 13.1

Показники виробів підприємства

Показник	Одиниця виміру	Назва виробу		
		Сукні	Спідниці	Штани
Попит	шт.	3500	7250	5300
Витрати тканини на виріб	м ²	2,5	1,1	2,0
Змінні витрати на одиницю виробу	грн	142	38	73
Ціна виробу	грн	720	460	605
Маржинальний дохід на одиницю	грн	580	322	541
Маржинальний дохід на 1 м тканини	грн	528	310	516

При плануванні слід врахувати, що на складі є 21000 м² тканини, а постійні витрати становлять 440 тис. грн.

Завдання 3. Проаналізуйте психологічну атмосферу в навчальній групі, використовуючи таблицю 13.2.

Таблиця 13.2

Дослідження психологічної атмосфери в групі

Критерій	1	2	3	4	5	6	7	8	Критерій
Дружелюбність									Ворожість
Взаємодтримка									Недоброзичливість
Згода									Незгода
Теплота									Холодність
Успішність									Безуспішність
Продуктивність									Непродуктивність
Цікавість									Нудьга
Співробітництво									Неузгодженість
Захопленість									Байдужість
Задоволеність									Незадоволеність

Оцініть кожен з 10 пунктів шкали за 8-бальною системою (від 1 до 8 зліва направо) та зробіть висновки.

Завдання 4. Розрахуйте кількісний коефіцієнт централізації (Ккц) для підприємства, організаційна структура управління якого має в своєму складі 26 підрозділів та 1650 працівників. Врахуйте, що 16 підрозділів (980 працівників) керуються з єдиного центру.

Завдання 5. Необхідно прийняти рішення щодо того, чи варто підприємству самостійно виробляти необхідні комплектуючі, чи закуповувати їх у

постачальників. Обґрунтуйте ваш вибір, враховуючи необхідність забезпечення безперебійного виробництва. Заразом слід врахувати, що готові комплектуючі можна придбати в необмеженій кількості за ціною 96,7 грн за штуку. Якщо виробляти комплектуючі на підприємстві, то щорічні постійні витрати на обладнання становитимуть 9300 грн, а змінні витрати на одиницю продукції – 85,3 грн.

Тестові завдання

1. Діагностика, спрямована на оцінку загального стану організації:

- а) функціональна;
- б) комплексна;
- в) оперативна;
- г) стратегічна.

2. Етап діагностики, що включає збір інформації:

- а) аналіз даних;
- б) формулювання гіпотез;
- в) підготовка звіту;
- г) збір даних.

3. Об'єктом діагностики в менеджменті організації є:

- а) якість продукції;
- б) ефективність управлінських процесів;
- в) рівень заробітної плати;
- г) кількість клієнтів;

4. Діагностика, спрямована на оцінку окремих функцій організації:

- а) комплексна;
- б) функціональна;
- в) стратегічна;
- г) оперативна.

5. Основною метою діагностики управління організацією є:

- а) збільшення прибутку;
- б) виявлення та вирішення проблем;
- в) скорочення персоналу;
- г) зміна керівництва.

6. Тип діагнозу, що застосовується для оцінки відповідності параметрів об'єкта наявним аналогам:

- а) діагноз, що встановлює належність до певного класу;
- б) діагноз, що встановлює відхилення від норми;
- в) діагноз, що оцінює унікальне сполучення ознак;
- г) немає правильної відповіді.

7. Тип діагнозу, який застосовується, коли неможливо провести порівняльні оцінки через відсутність базових параметрів:

- а) діагноз, що встановлює належність до певного класу;
- б) діагноз, що встановлює відхилення від норми;
- в) діагноз, що оцінює унікальне сполучення ознак;
- г) діагноз, що визначає сильні та слабкі сторони організації.

8. *Діагностика проблеми – це:*

- а) оцінка ступеня виконання планів;
- б) аналіз параметрів системи та середовища для визначення причин проблеми;
- в) аналіз реалізації стратегії розвитку організації;
- г) оцінка кадрового потенціалу організації.

9. *Діагностика, спрямована на оцінку стану економічних об'єктів за умов неповної інформації:*

- а) управлінська діагностика;
- б) економічна діагностика;
- в) бізнес-діагностика;
- г) стратегічна діагностика.

10. *Оперативна діагностика орієнтована на:*

- а) оцінку стратегії діяльності;
- б) обґрунтування поточних управлінських рішень;
- в) прогноз розвитку підприємства;
- г) дослідження зовнішнього середовища.

11. *Стратегічна діагностика спрямована на:*

- а) аналіз фінансового стану підприємства;
- б) оцінку ефективності вибраної стратегії;
- в) управління матеріальними потоками;
- г) оперативне реагування на ризики.

12. *Мета бізнес-діагностики:*

- а) збільшення прибутку;
- б) виявлення проблем та розробка заходів для підвищення ефективності;
- в) оптимізація виробничих процесів;
- г) аналіз конкурентного середовища.

13. *Управлінська діагностика спрямована на:*

- а) оцінку фінансового стану;
- б) визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства;
- в) аналіз матеріальних потоків;
- г) оперативне управління ризиками.

14. *Основна мета діагностики якості системи менеджменту організації:*

- а) збільшення прибутку;
- б) орієнтація виробничого процесу на вирішення завдань організації;
- в) пошук шляхів оптимізації ресурсів;
- г) аналіз конкурентного потенціалу.

15. *Критерієм ефективності управління організацією є:*

- а) якість управління;
- б) прибуток;
- в) обсяг продажів;
- г) чисельність персоналу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балановська Т. І., Гоголю О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
2. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
3. Буняк Н. М. Менеджмент організацій : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 80 с.
4. Буняк Н. М. Менеджмент організацій: методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 68 с.
5. Буняк Н. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
6. Буняк Н. М. Силабус нормативного освітнього компонента «Менеджмент організацій». Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 10 с. URL : https://vnu-taskid841251.s3.eu-north-1.amazonaws.com/s3fs-public/inline-files/ok-5-menedzhment-orhanizatsiy_0.pdf (дата звернення: 31.03.2025).
7. Буняк Н. М., Мельник А. І. Ризик-менеджмент в системі забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. №3(83). С. 35–40.
8. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
9. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-Букс. 2020. 240 с.
10. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела. 2019. 464 с.
11. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 190 с.
12. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
13. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
14. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й перер. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.
15. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Коваленко О. В. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. Київ : Ліра, 2020. 808 с.
16. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2018. 272 с.
17. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко,

Н. В. Коваленко, В. С. Ціпурина, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.

18. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : ВД «Персонал», 2018. 350 с.

19. Попова В. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2018. 157 с.

20. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів. 2015. 209 с.

21. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.

22. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. для здобув. вищ. освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

23. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. / М. Бутко, І. Бутко, В. Мащенко, М. Мурашко та ін. Київ : Центр навчальної літератури. 2018. 360 с.

24. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

25. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

26. Das T. K. Cultural Values in Strategy and Organization. Information Age Publishing, 2021. 370 p.

[illegible]

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Буняк Надія Михайлівна

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
Методичні вказівки до практичних занять

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 16.04.2025. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 4,13