

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖНАРОДНИЙ  
ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА  
СТЕПАНА ДЕМ'ЯНЧУКА»**

Кафедра менеджменту

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
ОК 6. Менеджмент організацій**

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

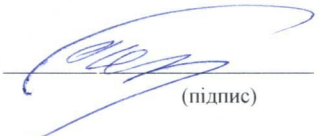
Рівне – 2020

Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» для здобувачів вищої освіти ступеня магістра освітньої програми «Менеджмент організацій» за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Розробники: Гончаров Ю.В., д.е.н. проф., Князевич А.О., д.е.н., доц.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту

Протокол № 1 від «27» 08 2020 р.  
Завідувач кафедри

  
(підпис) д.е.н., проф. Гончаров Ю.В.  
(прізвище та ініціали)

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми  
«Менеджмент організацій»

Гарант освітньої програми

  
(підпис) к.е.н., доц. Артюшок В.С.  
(прізвище та ініціали)

Схвалено навчально-методичною комісією  
економічного факультету

Протокол № 1 від «27» 08 2020 р.

Голова   
(підпис) к.е.н., доц. Демидюк С.М.  
(прізвище та ініціали)

## 1. Опис навчальної дисципліни

| Найменування показників  | Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень | Характеристика навчальної дисципліни                               |                       |
|--|--|--|-----------------------|
|  |  | денна форма навчання   | заочна форма навчання |
| Кількість кредитів – 6   | Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»                  | <b><u>Обов'язковий компонент освітньо-професійної програми</u></b> |                       |
|  | Спеціальність 073 «Менеджмент»                                   |  |                       |
| Змістових модулів – 3  | Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»            | <b>Рік підготовки:</b>   |                       |
| Загальна кількість годин – 180   |  | 1-й  | 1-й                   |
|  |  | <b>Семестр</b>   |                       |
|  |  | 1-й  | 1-й                   |
| Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 8 | Рівень вищої освіти: другий (магістерський)                      | <b>Лекції</b>  |                       |
|  |  | 30 год.  | 16 год.               |
|  |  | <b>Практичні, семінарські</b>                                      |                       |
|  |  | 30 год.  | 10 год.               |
|  |  | <b>Самостійна робота</b>   |                       |
|  |  | 120 год.   | 154 год.              |
|  |  | Вид контролю: <u>екзамен</u>                                       |                       |

## 2. Мета навчальної дисципліни

Динамічний розвиток економіки, глобалізаційні процеси та раптові кризові явища у різних сферах життя суспільства висувають нові вимоги до ефективності менеджменту організацій, які зумовлені підприємницькою активністю, зростанням динамічності та агресивності бізнес-середовища, глобалізацією економічних відносин, розвитком функцій і методів управління. Навчальна дисципліна «Менеджмент організацій» належить до групи базових дисциплін професійного циклу, що є підсумковим предметом, який покликаний узагальнити знання студентів з управлінських дисциплін у напрямку формування цілісної концепції управління функціонуванням та розвитком організації і забезпечує підготовку здобувачів вищої освіти до майбутньої професійної діяльності в ринкових умовах. Дисципліна готує студентів до вивчення взаємопов'язаних професійно-орієнтованих і спеціальних дисциплін, до використання отриманих знань при вирішенні практичних задач, проведенні досліджень, підготовці кваліфікаційних робіт. Крім того, вона спрямована на формування у студентів навичок і знань, необхідних для ухвалення управлінських рішень, займає важливе місце у системі підготовки фахівців з менеджменту.

**Метою вивчення навчальної дисципліни** є формування у студентів відповідно до освітньої професійної програми таких **компетентностей**:

- СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
- СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

## 3. Програмні результати навчання

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів **програмних результатів навчання**:

- ПРН 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;
- ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
- ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

- ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);
- ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).
- ПРН 14. Володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами на різних етапах життєвого циклу організації;
- ПРН 15. Вміти визначати вплив інновацій на внутрішньоорганізаційні процеси підприємства, формувати та оцінювати показники інноваційної діяльності та інноваційні ризики.

Після опанування основних положень дисципліни «Менеджмент організацій» **студенти повинні знати:**

- теоретико-методологічні засади менеджменту організації як механізму ефективного управління організацією;
- особливості ідентифікації діяльності організацій як системи та як процесу;
- види організацій та їх основні характеристики;
- напрями підвищення конкурентоспроможності організації та особистої ефективності менеджерів;
- механізм реалізації організаційного проектування;
- засади корпоративного та антикризового управління;
- критерії ефективності управління організацією.

**повинні вміти:**

- аналізувати чинники динамічного бізнес-середовища організації;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення у процесі проектування і удосконалення організаційної та виробничої структури підприємств;
- координувати діяльність служб і підрозділів організації у різних сферах управління;
- застосовувати сучасні технології управління організаційними, процесами і організаційною поведінкою персоналу;
- розробляти заходи щодо попередження та пом'якшення кризових явищ в організаціях;
- проводити обґрунтування вибору засобів ризик-менеджменту та антикризового управління організацією;
- оцінювати ефективність розвитку організації.

#### **4. Програма навчальної дисципліни.**

##### **Змістовний модуль 1. Теоретичні засади менеджменту організацій**

###### **Тема 1. Системна модель управління організацією**

Організація як складна система та як об'єкт управління. Взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища. Системна методологія в менеджменті. Особливості функціонального та системного бачення організації. Принципи системного підходу в управлінні організацією. Загальні принципи та закономірності системи. Моделі підприємства як відкритої системи.

*Література: основна [1; 4; 8; 9; 10; 16], допоміжна [9; 11; 12; 15].*

## **Тема 2. Управлінські моделі**

Базові принципи системного підходу і постулати класичної теорії управління як основа моделі управління підприємством. Моделі управління підприємством: модель обліково-аналітичної системи; модель функціонування підприємства; модель організаційно-розпорядницької системи; цільова функція управління і програма розвитку підприємства. Основні види і цілі організаційних перетворень. Необхідність коригування моделі управління підприємством.

*Література: основна [1; 4; 9; 11], допоміжна [9; 11; 12; 15].*

## **Тема 3. Ресурсна концепція в управлінні організацією**

Ресурси як критерій розвитку економічних систем. Сучасна ресурсна концепція в менеджменті. Управління ресурсним потенціалом як фактор успіху функціонування організації.

*Література: основна [1; 4; 8; 9; 10; 15], допоміжна [9; 11; 12; 15].*

## **Тема 4. Організаційний розвиток**

Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку. Менеджмент на основних етапах життєвого циклу підприємства: головні цілі, основні завдання, особливості внутрішньоорганізаційних процесів, кризи: стилю керівництва, автономії, контролю, "раціональної" бюрократії, невизначеності. Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу.

*Література: основна [4; 9; 10; 11; 15], допоміжна [1; 5; 11; 12; 15; 17].*

## **Тема 5. Діагностика управління організацією**

Діагностика управління організацією як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем. Види, етапи та методи діагностики. Процес діагностики. Показники діагностичного дослідження: економічні, фінансові, соціально-психологічні.

*Література: основна [4; 5; 9; 10; 16], допоміжна [11; 12; 15; 17].*

## **Змістовий модуль 2. Організація та розвиток управління підприємствами**

### **Тема 6. Еволюція підприємства**

Концепція життєвого циклу розвитку систем. Основні фази: концептуальна, оцінювання, виробництва, операційна, вивільнення. Модель конкурентних сил (за М.Портером). Конкурентний статус підприємства. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства. Система визначення рівня потенціалу підприємства. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін у діяльності організації. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Необхідність управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.

*Література: основна [8; 9; 10; 16], допоміжна [1; 11; 12; 14; 15].*

## **Тема 7. Організація управління підприємством**

Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства. Етапи заснування підприємства: початковий, підготовчий, реєстраційний, організаційний. Підстави організації управління на підприємстві, процедури та особливості розробки засновницької документації. Статут, установчий договір: основні положення.

*Література: основна [8; 9; 10; 16], допоміжна [11; 12; 14; 15].*

## **Тема 8. Управління проектуванням організації**

Формування органів управління, процес організації управління на підприємстві. Методологія проектування системи управління. Особливості різновидів структур управління. Внутрішньогосподарські підрозділи та управління ними. Регламентування відносин внутрігосподарських підрозділів і органу управління підприємством. Організація стимулювання у внутрішньогосподарських підрозділах. Організаційна культура. Типи організаційних культур. Управлінські процедури. Основний закон управління. Принципи ефективного менеджменту. Елементи управління. Системні правила управління.

*Література: основна [8; 9; 10; 16], допоміжна [5; 8; 11; 12; 14; 15].*

## **Тема 9. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм**

Тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності й господарювання. Мотиви господарського об'єднання підприємств. Управління асоціацією, корпорацією, концерном, консорціумом, холдинговою компанією та іншими видами об'єднання підприємств.

*Література: основна [1; 2; 8; 9; 10; 16], допоміжна [5; 8; 11; 12; 14; 15].*

## **Тема 10. Організація керівництва**

Розподіл посадових повноважень. Видавання завдань. Стратегії проектування роботи виконавців. Факторна модель індивідуального виконання роботи. Оцінка виконання роботи працівником. Управління дисципліною.

*Література: основна [1; 2; 8; 9; 10; 16], допоміжна [5; 8; 11; 12; 14; 15].*

### **Змістовий модуль 3. Ефективність менеджменту організацій**

## **Тема 11. Конкурентна політика організації**

Суть, роль та місце конкурентної політики організації. Макро- та мікрорівні конкурентної політики. Складові конкурентної політики. Основні підходи до формування конкурентної політики організацій. Структура та складові клієнтоорієнтованого, конкуренто орієнтованого та ресурсного підходів до формування конкурентної політики підприємств. Модель конкурентних рішень К.Омаї. Методичні положення до оцінювання ефективності конкурентної політики організацій.

*Література: основна [8; 9; 10; 12; 16], допоміжна [5; 11; 12; 15; 17].*

## **Тема 12. Корпоративне управління організацією**

Передумови виникнення корпоративних відносин. Сутність корпоративного управління. Характеристика корпоративної форми бізнесу. Суб'єкти та об'єкти корпоративного управління. Міжнародні стандарти корпоративного управління, їх структура. Національні принципи корпоративного управління України. Інсайдери та аутсайдери. Конфлікт інтересів. Права акціонерів. Моделі корпоративних відносин: англо-американська, японська, німецька. Господарські товариства корпоративного типу. Зовнішнє та внутрішнє середовище корпоративного управління. Фінансові посередники в системі корпоративного управління. Контроль за діяльністю акціонерного товариства. Розкриття інформації про діяльність корпоративного товариства.

*Література: основна [4; 14; 15; 16], допоміжна [3; 5; 17].*

## **Тема 13. Антикризове управління організацією**

Кризові явища як фаза життєвого циклу організації. Особливості кризових ситуацій. Зміст періодів, що призводять організацію до кризи. Причини виникнення кризових явищ. Сутність, основні ознаки, джерела виникнення кризових ситуацій. Етапи розвитку кризової ситуації в управлінні підприємством. Система заходів щодо управління підприємством у кризовій ситуації. Конструктивні та деструктивні кризи в управлінні. Модель діагностики кризових ситуацій та банкрутства. Життєвий цикл кризової ситуації. Модель управління підприємством у кризі; тактика: захисна, наступальна. Моделі антикризового управління. Оперативні та стратегічні заходи виходу із кризового стану. Превентивні заходи запобігання кризових явищ.

*Література: основна [6; 7; 15; 16], допоміжна [1; 4; 6; 11; 13].*

## **Тема 14. Управління ризикозахищеністю організації**

Ризик-менеджмент. Умови виникнення ризикової ситуації. Суб'єкт та об'єкт ризику. Поняття ділового ризику, його особливості у сучасних умовах. Зовнішні та внутрішні фактори ризику. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву. Види ризику. Аналіз та оцінювання ризику. Методи кількісного оцінювання ризику. Етапи аналізу. Специфічність вибору альтернатив в умовах ризику. Концепція управління ризиком. Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику. Критерії ризикозахищеності.

*Література: основна [3; 12; 13; 15; 16], допоміжна [2; 5; 7; 10; 16].*

## **Тема 15. Управління ефективністю організації**

Оцінка ефективності роботи функціональних підрозділів апарату управління. Оцінка ефективності заходів щодо вдосконалення управління. Поняття продуктивності на підприємстві. Співвідношення результатів діяльності та витрат. Система показників загальних процесів управління ефективністю. Критерій результативності та розвитку організаційної системи. Методи оцінки продуктивності. Контроль результативності: основні підходи. Мотивація і результативність.

*Література: основна [1; 4; 9; 12; 15], допоміжна [11; 12; 15; 17].*



## 5. Структура навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем  | Кількість годин |              |    |       |              |              |    |       |
|--|-----------------|--------------|----|-------|--------------|--------------|----|-------|
|  | Денна форма     |              |    |       | Заочна форма |              |    |       |
|  | Усього          | у тому числі |    |       | Усього       | у тому числі |    |       |
|  |                 | л            | п  | с. р. |              | л            | п  | с. р. |
| <b>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту організацій</b>         |                 |              |    |       |              |              |    |       |
| Тема 1. Системна модель управління організацією                              | 12              | 2            | 2  | 8     | 10           | 1            | -  | 9     |
| Тема 2. Управлінські моделі  | 12              | 2            | 2  | 8     | 10           | 1            | -  | 9     |
| Тема 3. Організаційний розвиток  | 12              | 2            | 2  | 8     | 11           | 1            | -  | 10    |
| Тема 4. Ресурсна концепція в управлінні організацією                         | 12              | 2            | 2  | 8     | 12           | 1            | 1  | 10    |
| Тема 5. Діагностика управління організацією                                  | 12              | 2            | 2  | 8     | 12           | 1            | 1  | 10    |
| Разом за змістовим модулем 1   | 60              | 10           | 10 | 40    | 55           | 5            | 2  | 48    |
| <b>Змістовий модуль 2. Організація та розвиток управління підприємствами</b> |                 |              |    |       |              |              |    |       |
| Тема 6. Еволюція підприємства  | 12              | 2            | 2  | 8     | 10           | 1            | -  | 9     |
| Тема 7. Організація управління підприємством                                 | 12              | 2            | 2  | 8     | 10           | 1            | -  | 9     |
| Тема 8. Управління проектуванням організації                                 | 12              | 2            | 2  | 8     | 13           | 1            | 1  | 11    |
| Тема 9. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм         | 12              | 2            | 2  | 8     | 13           | 1            | 1  | 11    |
| Тема 10. Організація керівництва   | 12              | 2            | 2  | 8     | 13           | 1            | 1  | 11    |
| Разом за змістовим модулем 2   | 60              | 10           | 10 | 40    | 59           | 5            | 3  | 51    |
| <b>Змістовий модуль 3. Ефективність менеджменту організацій</b>              |                 |              |    |       |              |              |    |       |
| Тема 11. Конкурентна політика організації                                    | 12              | 2            | 2  | 8     | 13           | 1            | 1  | 11    |
| Тема 12. Корпоративне управління організацією                                | 12              | 2            | 2  | 8     | 13           | 1            | 1  | 11    |
| Тема 13. Антикризове управління організацією                                 | 12              | 2            | 2  | 8     | 13           | 1            | 1  | 11    |
| Тема 14. Управління ризикозахисністю організації                             | 12              | 2            | 2  | 8     | 14           | 2            | 1  | 11    |
| Тема 15. Управління ефективністю організації                                 | 12              | 2            | 2  | 8     | 13           | 1            | 1  | 11    |
| Разом за змістовим модулем 3   | 60              | 10           | 10 | 40    | 66           | 6            | 5  | 55    |
| <b>Усього годин</b>  | 180             | 30           | 30 | 120   | 180          | 16           | 10 | 154   |

## 6. Теми практичних занять

### Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту організацій

#### Практичне заняття № 1

##### Тема 1. Системна модель управління організацією

Питання для обговорення:

1. Розгляньте поняття «організація» як складну систему та як об'єкт управління.
2. В чому полягає взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації і факторів зовнішнього середовища?
3. Що являє собою системна методологія в менеджменті?
4. Перерахуйте основні особливості функціонального та системного бачення організації.
5. Охарактеризуйте принципи системного підходу в управлінні організацією.
6. Якими є загальні принципи та закономірності системи?
7. Розгляньте моделі підприємства як відкритої системи.

Приклад ситуаційного завдання:

На підприємстві планують ввести новий виріб. Для цього потрібно закупити патент на виготовлення виробу, забезпечити виробництво новими матеріалами і технологією, розробити систему матеріального і морального стимулювання працівників, праця яких пов'язана з впровадженням нового виробу, надати необхідну інформацію щодо нового виробу начальнику цеха, де буде впроваджуватись новий виріб. Запитання для аналізу: 1. Визначити загальні та конкретні функції управління. 2. Конкретні функції поділити за ознакою процесів управління, за ознакою об'єкта, за ознакою виробничо-господарської діяльності.

*Література: основна [1; 4; 8; 9; 10; 16], допоміжна [9; 11; 12; 15].*

#### Практичне заняття № 2

##### ТЕМА 2. Управлінські моделі

Питання для обговорення:

1. Розкрийте базові принципи системного підходу.
2. Визначте постулати класичної теорії управління як основи моделі управління підприємством.
3. Охарактеризуйте наступні моделі управління підприємством: модель обліково-аналітичної системи, модель функціонування підприємства, модель організаційно-розпорядницької системи, цільова функція управління і програма розвитку підприємства.
4. Якими є основні види і цілі організаційних перетворень?
5. В чому полягає регулярна необхідність перегляду та коригування моделі управління підприємством?

Приклад ситуаційного завдання:

«Проблеми молодого магістра». Николенко Ігор, 24 роки, закінчив минулого року вищий навчальний заклад і отримав диплом магістра з менеджменту. Працює завідувачем групи в сервісному відділі фірми «Зорро», яка реалізує товари ринку побутової техніки. Ігорю безпосередньо підпорядковано 4 жінки та 17 чоловіків, які мають стаж роботи понад 10 років. Двоє із співробітників групи закінчили

технікум, решта — або училище, або курси відповідно до займаних посад. Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Ігор знає непогано, оскільки ще навчаючись в університеті працював менеджером сервісного відділу у фірмі «Ельдорадо». Основна проблема — відсутність поваги з боку підлеглих. Кожне розпорядження Ігоря довго обговорюється, коментується з посмішкою і дуже рідко виконується. Така ситуація призвела до того, що Ігор останнім часом почав відчувати острах спілкування зі співробітниками. Він обмірковує кожний свій вчинок і рішення. Завдання до задачі: 1. Які мотиви дій співробітників групи? 2. У чому полягають основні проблеми Ігоря? 3. Згідно з основними мотиваційними теоріями розробити мотиваційний план дій для керівника групи.

*Література: основна [1; 4; 9; 11], допоміжна [9; 11; 12; 15].*

### **Практичне заняття № 3**

#### **Тема 3. Ресурсна концепція в управлінні організацією**

Питання для обговорення:

1. В чому полягає сутність поняття «ресурси» як критерію розвитку економічних систем?
2. Яким чином відбувалися зміни моделей ресурсовикористання? Спробуйте визначити причини таких змін.
3. Здійсніть класифікацію ресурсів, які використовуються суспільством та є важливим формуючим елементом системи міжнародних економічних відносин.
4. Розкрийте етапи розвитку та основні положення сучасної ресурсної концепції в менеджменті.
5. В чому виявляється зв'язок економічних теорій з ресурсним підходом.
6. Охарактеризуйте процес управління ресурсним потенціалом організації.
7. Обсягом та якістю яких видів ресурсів визначається рівень наявного у підприємства потенціалу?
8. Класифікуйте методи оцінки потенціалу підприємства.

Приклад ситуаційного завдання:

За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого підприємства «Лакма» було вирішено знизити ціни на деякі види продукції. Через місяць після прийняття цього рішення директор підприємства «Лакма» отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за попередніми цінами, а різницю залишає собі. Завдання: 1. Якими повинні бути дії директора підприємства? 2. Визначте методи менеджменту для цієї ситуації. 3. Які загальні функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації?

*Література: основна [1; 4; 8; 9; 10; 15], допоміжна [9; 11; 12; 15].*

### **Практичне заняття № 4**

#### **Тема 4. Організаційний розвиток**

Питання для обговорення:

1. Розгляньте модель організаційного розвитку за Л. Грейнером.

2. Визначте і здійсніть детальну характеристику моделі організаційного розвитку за Л. Грейнером.
3. Розкрийте сутність поняття «життєвий цикл організації».
4. Назвіть стадії розвитку життєвого циклу організації.
5. Якими є особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу.

Приклад ситуаційного завдання:

До начальника цеху звернувся майстер із раціоналізаторською пропозицією. Той не прийняв ідею підлеглого і навіть запевнив у її непридатності до впровадження. Як виявилось пізніше, начальник цеху присвоїв собі раціоналізаторську ідею і звернувся до вищого керівництва підприємства з пропозицією про її впровадження. Розрахунки показали, що реалізація цієї ідеї забезпечить економію матеріальних ресурсів на 20 %. Ідею було підтримано і «раціоналізатор» отримав матеріальну винагороду. Майстер довідався про незаконне присвоєння своєї ідеї і звернувся до дирекції підприємства з проханням вирішити це неподобство. Працівники цеху підтримали майстра і підтвердили правдивість інформації. Завдання: 1. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства? 2. Які саме методи менеджменту доречні в цій ситуації?

*Література: основна [4; 9; 10; 11; 15], допоміжна [1; 5; 11; 12; 15; 17].*

## **Практичне заняття № 5**

### **Тема 5. Діагностика управління організацією**

Питання для обговорення:

1. Охарактеризуйте процес діагностики управління організацією як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем.
2. Якими є основні види діагностики управління організацією?
3. Перерахуйте етапи діагностики управління організацією.
4. В чому полягають методи діагностики управління організацією?
5. Яким чином відбувається процес діагностики?
6. Визначте економічні показники діагностичного дослідження.
7. Назвіть основні фінансові показники діагностичного дослідження.
8. Розгляньте соціально-психологічні показники діагностичного дослідження управління організацією.

Приклад ситуаційного завдання:

Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення якості обслуговування клієнтів, за незмінної величини повної собівартості, прибуток підприємства не зріс, а навіть зменшився. У керівництва склалося враження, що були або допущені помилки у фінансовій документації, або була скоєна крадіжка. Ваші дії як керівника підприємства: А. Залучити зовнішнього консультанта для вирішення цієї проблеми. Б. Здійснити внутрішнє розслідування за допомогою спеціально сформованого комітету. В. Створити команду з довірених осіб, які б переглянули фінансову документацію. Г. Створити виробничо-цільову групу з метою перевірки фінансової документації. Відповідь обґрунтуйте.

*Література: основна [4; 5; 9; 10; 16], допоміжна [11; 12; 15; 17].*

## Змістовий модуль 2. Організація та розвиток управління підприємствами

### Практичне заняття № 6

#### Тема 6. Еволюція підприємства

Питання для обговорення:

1. Розгляньте основні положення концепції життєвого циклу розвитку систем.
2. Охарактеризуйте основні фази життєвого циклу розвитку систем: концептуальна, оцінювання, виробництва, операційна, вивільнення.
3. Що являє собою модель конкурентних сил (за М.Портером)?
4. Яким чином визначається конкурентний статус підприємства?
5. Охарактеризуйте модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства.
6. Визначте значення змін у діяльності організації.
7. Якими є еволюція поглядів на процеси змін у діяльності організацій.
8. В чому виявляється взаємозв'язок життєвого циклу діяльності організації та стадій виникнення змін.
9. Як формується необхідність управління процесами змін.

Приклад ситуаційного завдання:

Ви – директор друкарні. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи ремонтних працівників, які обслуговують друкарське обладнання. Загалом ж люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників. Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується почасово-преміальна система оплати праці: 1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи? 2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б для конкретних працівників друкарні. 3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

*Література: основна [8; 9; 10; 16], допоміжна [1; 11; 12; 14; 15].*

### Практичне заняття № 7

#### Тема 7. Організація управління підприємством

Питання для обговорення:

1. Як здійснюється нормативно-правова регламентація в процесі заснування підприємства?
2. Назвіть алгоритм заснування підприємства.
3. Розгляньте початковий етап заснування підприємства.
4. Охарактеризуйте підготовчий етап заснування підприємства.
5. В чому полягає реєстраційний етап заснування підприємства.
6. Розкрийте сутність організаційного етапу етап заснування підприємства.
7. Якими є підстави організації управління на підприємстві.
8. Розгляньте процедури та особливості розробки засновницької документації підприємства.

9. Визначте основні положення розробки та затвердження статуту, установчого договору підприємства.

Приклад ситуаційного завдання:

Ви підприємець, маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання: А. Залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства. Б. Скликати лише командну групу, яка займеться розробленням місії організації. В. Місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу. Г. Місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці. Відповідь обґрунтуйте.

*Література: основна [8; 9; 10; 16], допоміжна [11; 12; 14; 15].*

## **Практичне заняття № 8**

### **Тема 8. Управління проектуванням організації**

Питання для обговорення:

1. Яким чином відбувається формування органів управління, процес організації управління на підприємстві?
2. В чому полягає методологія проектування системи управління?
3. Якими є особливості різновидів структур управління.
4. Визначте поняття внутрішньогосподарських підрозділів та управління ними.
5. Розгляньте процес регламентування відносин внутрішньогосподарських підрозділів і органу управління підприємством.
6. Охарактеризуйте організацію стимулювання у внутрішньогосподарських підрозділах.
7. Визначить сутність та типи організаційної культури.

Приклад ситуаційного завдання:

Після реорганізації вам необхідно внести зміни до штатного розкладу, переформувавши формальні групи. Який шлях ви виберете: А. Візьмусь за справу сам, вивчу всі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проект груп і прізвища їхніх керівників. Б. Запропоную вирішити це питання відділу кадрів, адже це його робота. В. Зберу весь колектив. Щоб уникнути конфліктів, запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, а потім обговорити їх на зборах колективу. Г. Спочатку обговорю питання про майбутню роботу цих груп із їхніми членами – спеціалістами і керівниками. Відповідь обґрунтуйте.

*Література: основна [8; 9; 10; 16], допоміжна [5; 8; 11; 12; 14; 15].*

## **Практичне заняття № 9**

### **Тема 9. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм**

Питання для обговорення:

1. Якими є основні тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань?
2. Класифікуйте підприємства за формами власності й господарювання.

3. В чому полягають особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності й господарювання?
4. Розгляньте мотиви господарського об'єднання підприємств.
5. Детально охарактеризуйте процес управління різними формами власності й господарювання (асоціацією, корпорацією, концерном, консорціумом, холдинговою компанією та іншими видами об'єднання підприємств).

Приклад ситуаційного завдання:

Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 15 ос. В галузі деревообробки та меблевиробництва, одним із засновників якого ви є, сформулюйте правильно, адекватно до умов сьогодення місію, стратегію, тактику та політику. Продемонструйте процес формування бюджету, управління за цілями. Вкажіть, на які економічні показники Ви покладатиметесь у процесі планування та контролювання діяльності.

*Література: основна [1; 2; 8; 9; 10; 16], допоміжна [5; 8; 11; 12; 14; 15].*

## **Практичне заняття № 10**

### **Тема 10. Організація керівництва**

Питання для обговорення:

1. Яким чином здійснюється розподіл посадових повноважень?
2. Детально охарактеризуйте сутність та алгоритм видавання завдань.
3. Розгляньте стратегії проектування роботи виконавців.
4. В чому полягає факторна модель індивідуального виконання роботи?
5. Розкрийте основні методи оцінки виконання роботи працівником.
6. Визначте сутність поняття «управління дисципліною» та особливості її здійснення.

Приклад ситуаційного завдання:

На виробничій ділянці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Чекаючи ремонтну бригаду не залишилося часу, оскільки до кінця робочого дня треба виконати термінове замовлення. Один з робочих виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це і не входило в його посадові обов'язки. Майстер не заперечував і навіть підганяв робочого. Ризикуючи життям, робочий ліквідував поломку. Ситуація стала відома начальнику цеху. Завдання: Якими мають бути дії начальника цеху стосовно майстра, робочого? Відповідь обґрунтуйте.

*Література: основна [1; 2; 8; 9; 10; 16], допоміжна [5; 8; 11; 12; 14; 15].*

## **Змістовий модуль 3. Ефективність менеджменту організацій**

### **Практичне заняття № 11**

#### **Тема 11. Конкурентна політика організації**

Питання для обговорення:

1. В чому полягає суть, роль та місце конкурентної політики організації?
2. Охарактеризуйте макро- та мікрорівні конкурентної політики.
3. Назвіть складові конкурентної політики.
4. Визначте основні підходи до формування конкурентної політики організацій.

5. Якими є структура та складові клієнтоорієнтованого, конкурентоорієнтованого та ресурсного підходів до формування конкурентної політики підприємств?
6. Розгляньте модель конкурентних рішень К.Омаї.
7. Яким є зміст методичних положень до оцінювання ефективності конкурентної політики організацій.

Приклад ситуаційного завдання:

Хлібопекарний комбінат № 1 налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись. Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастишали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій. За допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керуючої підсистеми, впливали б на керовану з метою вирішення проблем та виправлення ситуації?

*Література: основна [8; 9; 10; 12; 16], допоміжна [5; 11; 12; 15; 17].*

## **Практичне заняття № 12**

### **Тема 12. Корпоративне управління організацією**

Питання для обговорення:

1. Якими є передумови виникнення корпоративних відносин?
2. В чому полягає сутність корпоративного управління?
3. Здійсніть характеристику корпоративної форми бізнесу.
4. Визначте суб'єктів та об'єктів корпоративного управління.
5. Розгляньте міжнародні стандарти корпоративного управління, їх структуру.
6. Детально проаналізуйте національні принципи корпоративного управління.
7. Дайте визначення поняттям «інсайдер» та «аутсайдер».
8. Наведіть приклади виникнення конфлікту інтересів в системі корпоративного управління.
9. Як відбувається і регламентується процес розкриття інформації у корпораціях.
10. Якими є права акціонерів?
11. Надайте характеристику моделей корпоративних відносин: англо-американської, японської, німецької.
12. Назвіть господарські товариства корпоративного типу.
13. Визначте елементи зовнішнього та внутрішнього середовища корпоративного управління.
14. Розкрийте роль фінансових посередників в системі корпоративного управління.
15. Як здійснюється контроль за діяльністю акціонерного товариства.

Приклад ситуаційного завдання:

Консалтингова фірма, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері права та будівництва, уклала вигідний контракт з іноземним інвестором на складання бізнес-плану розбудови мережі автозаправок з відповідною інфраструктурою. Молодіжний колектив характеризувався високим рівнем амбіційності та



відповідною працездатністю. Окремі суперечки в колективі торкалися сум винагород різних виконавців та можливостей кар'єрного росту, що типово для фірми в ринкових умовах. Встановлені шведським інвестором високі вимоги до робіт були виправдані належним матеріальним стимулюванням. Терміни були доволі стислі. Проте колектив активно взявся за справу, очікуючи не лише «проковтнути ласий шматок», але й сподіваючись на преміальні. На етапі завершення робіт назрів конфлікт щодо розподілу очікуваної винагороди. Через ускладнення стосунків між виконавцями та керівниками виконання замовлення було зірване, а інвестор зажадав ще й компенсації за втрачені вигоди. Запитання для аналізу: 1. Які заходи з регулювання та поліпшення ситуації ви могли б запропонувати? 2. На якому етапі були допущені помилки та ситуація вийшла з-під контролю?

*Література: основна [4; 14; 15; 16], допоміжна [3; 5; 17].*

### **Практичне заняття № 13**

#### **Тема 13. Антикризове управління організацією**

Питання для обговорення:

1. Визначте кризові явища як фазу життєвого циклу організації.
2. В чому полягають особливості кризових ситуацій?
3. Розгляньте зміст періодів, що призводять організацію до кризи.
4. Якими є причини виникнення кризових явищ?
5. Розкрийте сутність, основні ознаки, джерела виникнення кризових ситуацій.
6. Якими є етапи розвитку кризової ситуації в управлінні підприємством?
7. Якою є система заходів щодо управління підприємством у кризовій ситуації?
8. Опишіть конструктивні та деструктивні кризи в управлінні.
9. Розгляньте модель діагностики кризових ситуацій та банкрутства.
10. Яким є життєвий цикл кризової ситуації?
11. Що представляє собою модель управління підприємством у кризі?
12. Якими є захисна та наступальна тактики управління підприємством у кризі?
13. Назвіть моделі антикризового управління.
14. Які оперативні та стратегічні заходи використовуються для виходу із кризового стану?
15. Розгляньте превентивні заходи запобігання кризових явищ.

Приклад ситуаційного завдання:

Ви керівник підприємства, і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати вибрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване вами підприємство зазнає збитків. Ваші дії: А. До розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта. Б. Розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління. В. Переглянути стару стратегію. Виявити та усунути знайдені в ній недоліки. Г. Створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії. Д. Впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти. Е. На певному етапі стратегічного планування розробити стратегічний набір, який складався би з альтернативних стратегій на випадок непередбачених змін. Відповідь обґрунтуйте.

*Література: основна [6; 7; 15; 16], допоміжна [1; 4; 6; 11; 13].*

## **Практичне заняття № 14**

### **Тема 14. Управління ризикозахищеністю організації**

Питання для обговорення:

1. Визначте умови виникнення ризикової ситуації.
2. Розгляньте суб'єктів та об'єкти ризику.
3. Розкрийте поняття ділового ризику, його особливості у сучасних умовах.
4. Перерахуйте зовнішні та внутрішні фактори ризику.
5. Здійсніть класифікацію факторів ризику за аспектами прояву.
6. Які є види ризику?
7. Яким чином здійснюється аналіз та оцінювання ризику?
8. Розгляньте методи кількісного оцінювання ризику та етапи його здійснення.
9. В чому проявляється специфічність вибору альтернатив в умовах ризику?
10. Якою є концепція управління ризиком?
11. Охарактеризуйте інструментарій впливу на ризик.
12. Розгляньте модель поведінки системи управління в ситуації ризику.
13. Назвіть критерії ризикозахищеності.

Приклад ситуаційного завдання:

Разом з колегами проведіть аналіз внутрішньої ризикованості фірми «Дріт і кабель Нової Англії» з фільму «Чужі гроші» за методикою Сіммонса. 1. Порівняйте результати різних людей. Обґрунтуйте результати і відмінності. 2. Проведіть вимірювання ризикової температури компанії «Дріт і кабель» за наведеним в цьому розділі тесту. Прокоментуйте результат за підсумками перегляду фільму.

*Література: основна [3; 12; 13; 15; 16], допоміжна [2; 5; 7; 10; 16].*

## **Практичне заняття № 15**

### **Тема 15. Управління ефективністю організації**

Питання для обговорення:

1. Яким чином здійснюється оцінка ефективності роботи функціональних підрозділів апарату управління?
2. Розгляньте процедуру проведення оцінки ефективності заходів щодо вдосконалення управління.
3. Визначте поняття продуктивності на підприємстві.
4. Як проявляється співвідношення результатів діяльності та витрат?
5. Охарактеризуйте систему показників загальних процесів управління ефективністю.
6. Назвіть критерії результативності та розвитку організаційної системи.
7. В чому полягає пріоритетність показника продуктивності.
8. Як проявляється взаємозв'язок факторів: розмір підприємства, цілі та функції, технологічні процеси, стадії розвитку, ступінь адаптованості?
9. Охарактеризуйте основні методи оцінки продуктивності: метод номінальної групи, метод Дельфі, багатокритеріальний метод, багатфакторний метод.
10. Якими є основні підходи до контролю результативності.
11. Здійсніть класифікацію контролю та інтенсифікації розвитку підприємства.

12. Розкрийте взаємозв'язок мотивації і результативності.

13. В чому полягають особливості колективної результативності та продуктивності?

14. Детально охарактеризуйте цільові програми управління продуктивністю та розвитком підприємства: проектування, розробка, реалізація, регулювання.

Приклад ситуаційного завдання:

У цех № 1 м'ясопереробного комбінату прийнято на роботу молодого спеціаліста, який тільки-но отримав диплом і ще не має досвіду роботи. В цеху розміщена конвеєрна дільниця. Операції на конвеєрі нескладні для досвідчених працівників, виконуються швидко та механічно. У молодого ж спеціаліста робота виконується не так швидко і якісно, як йому хотілося. Спостерігаючи за ним, бригадир оцінює його дії як невпевнені, але помічає, що все ж таки працівник намагається виконати роботу якомога краще, аби не погіршити результати роботи бригади в цілому. Останнім часом вище керівництво комбінату наголошує: «Висока якість продукції — це наша візитна картка». Завдання: 1. Якими мають бути дії бригадира в цій ситуації? 2. Які методи менеджменту бригадир може застосувати до молодшого фахівця?

*Література: основна [1; 4; 9; 12; 15], допоміжна [11; 12; 15; 17].*

## 7. Завдання для самостійної роботи

| Назва теми   | Зміст завдання   | Форми контролю  | Література  | Кількість балів |
|--|--|---|---|-----------------|
| <b>Змістовий модуль 1. Теоретичні засади менеджменту організацій</b>         |  |   |   |                 |
| Тема 1. Системна модель управління організацією                              | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття                               | Експрес опитування, складання термінологічного словника                     | <i>основна</i><br>[1; 4; 8; 9; 10; 16],<br><i>допоміжна</i><br>[9; 11; 12; 15]        | 3               |
| Тема 2. Управлінські моделі  | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, огляд теоретичного матеріалу | Експрес опитування, розв'язання кейсів                                      | <i>основна</i><br>[1; 4; 9; 11],<br><i>допоміжна</i><br>[9; 11; 12; 15]               | 3               |
| Тема 3. Організаційний розвиток  | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття                               | Експрес опитування, розв'язання кейсів                                      | <i>основна</i><br>[1; 4; 8; 9; 10; 15],<br><i>допоміжна</i><br>[9; 11; 12; 15]        | 4               |
| Тема 4. Ресурсна концепція в управлінні організацією                         | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, огляд теоретичного матеріалу | Експрес опитування, розв'язання кейсів                                      | <i>основна</i><br>[4; 9; 10; 11; 15],<br><i>допоміжна</i><br>[1; 5; 11; 12; 15; 17]   | 4               |
| Тема 5. Діагностика управління організацією                                  | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття                               | Підготовка мультимедійних презентацій.                                      | <i>основна</i><br>[4; 5; 9; 10; 16],<br><i>допоміжна</i><br>[11; 12; 15; 17]          | 5               |
| <b>Змістовий модуль 2. Організація та розвиток управління підприємствами</b> |  |   |   |                 |
| Тема 6. Еволюція підприємства  | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, огляд теоретичного матеріалу | Експрес опитування, підготовка мультимедійних презентацій                   | <i>основна</i><br>[8; 9; 10; 16],<br><i>допоміжна</i><br>[1; 11; 12; 14; 15]          | 3               |
| Тема 7. Організація управління підприємством                                 | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття                               | Експрес опитування, розв'язання кейсів, тестові завдання                    | <i>основна</i><br>[8; 9; 10; 16],<br><i>допоміжна</i><br>[11; 12; 14; 15].            | 3               |
| Тема 8. Управління проектуванням організації                                 | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, огляд теоретичного матеріалу | Експрес опитування, розв'язання задач, задач з організаційного проектування | <i>основна</i><br>[8; 9; 10; 16],<br><i>допоміжна</i><br>[5; 8; 11; 12; 14; 15]       | 4               |
| Тема 9. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм         | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття                               | Експрес опитування, розв'язання кейсів, тестові завдання                    | <i>основна</i><br>[1; 2; 8; 9; 10; 16],<br><i>допоміжна</i><br>[5; 8; 11; 12; 14; 15] | 4               |
| Тема 10. Організація керівництва   | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, огляд теоретичного матеріалу | Експрес опитування, підготовка мультимедійних презентацій                   | <i>основна</i><br>[1; 2; 8; 9; 10; 16],<br><i>допоміжна</i><br>[5; 8; 11; 12; 14; 15] | 5               |
| <b>Змістовий модуль 3. Ефективність менеджменту організацій</b>              |  |   |   |                 |
| Тема 11. Конкурентна політика організації                                    | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, огляд теоретичного матеріалу | Експрес опитування, підготовка мультимедійних презентацій                   | <i>основна</i><br>[8; 9; 10; 12; 16],<br><i>допоміжна</i><br>[5; 11; 12; 15; 17]      | 3               |
| Тема 12. Корпоративне управління організацією                                | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття                               | Експрес опитування, розв'язання кейсів, тестові завдання                    | <i>основна</i><br>[4; 14; 15; 16],<br><i>допоміжна</i><br>[3; 5; 17]                  | 3               |

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| Тема 13. Антикризове управління організацією     | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, огляд теоретичного матеріалу | Експрес опитування, розв'язання задач, кейсів          | <i>основна</i><br>[6; 7; 15; 16],<br><i>допоміжна</i><br>[1; 4; 6; 11; 13]      | 4 |
| Тема 14. Управління ризикозахисністю організації | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття                               | Оцінка рівня ризикозахисності підприємства             | <i>основна</i><br>[3; 12; 13; 15; 16],<br><i>допоміжна</i><br>[2; 5; 7; 10; 16] | 4 |
| Тема 15. Управління ефективністю організації     | Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до практичного заняття, огляд теоретичного матеріалу | Підготовка есе, доповіді та мультимедійних презентацій | <i>основна</i><br>[1; 4; 9; 12; 15],<br><i>допоміжна</i><br>[11; 12; 15; 17]    | 8 |

## 8. Індивідуальні завдання

### Підготовка есе згідно зазначених тем (за вибором студента) з конкретними прикладами

Завдання кожен студент має виконати за індивідуальним варіантом. Для студентів денної та заочної форми навчання номер варіанту вибирається за останньою цифрою порядкового номеру студента в журналі академічної групи. Результати виконання завдання повинні бути оформлені в рукописному або друкованому вигляді. Вимоги до оформлення: формат паперу – А4, орієнтація сторінки – книжкова, ліве поле – 2,5 см, праве, верхнє та нижнє поля – 1,5 см (шрифт – Times New Roman, розмір – 14 пунктів, міжрядковий інтервал – одинарний, інтервал шрифту – звичайний, відступ абзацу – 1 см).

1. Система антикризового управління в умовах пандемії.
2. Методологія проектування структури управління.
3. Системний підхід в управлінні організацією.
4. Особливості організації як відкритої системи.
5. Основні елементи системи управління організацією.
6. Базові принципи системного підходу і постулати класичної теорії управління як основа моделі управління підприємством.
7. Моделі управління підприємством: модель обліково-аналітичної системи; модель функціонування підприємства; модель організаційно-розпорядницької системи; цільова функція управління і програма розвитку підприємства.
8. Основні види і цілі організаційних перетворень.
9. Необхідність коригування моделі управління підприємством.
10. Діагностика управління підприємством: сутність і основні етапи.
11. Види діагностики управління підприємством.
12. Методи проведення діагностичних досліджень управління підприємством.
13. Процес діагностики систем управління.
14. Детермінанти національного ромба.
15. Управління змінами.
16. Концепція життєвого циклу підприємства.
17. Менеджмент на основних етапах життєвого циклу підприємства.
18. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства.
19. Розробка установчих документів підприємства.

20. Засади реструктуризації управління.
21. Державне регулювання діяльності підприємства.
22. Види і організація управління підприємствами різних форм власності.
23. Управління об'єднанням підприємств.
24. Розподіл посадових повноважень. Видавання завдань.
25. Стратегії проектування роботи виконавців.
26. Факторна модель індивідуального виконання роботи. Оцінка виконання роботи працівником.
27. Управління дисципліною на підприємстві.
28. Конкуренція: сутність, види і значення.
29. Конкурентне середовище організації і характеристика конкурентних сил.
30. Конкурентні стратегії: види і характеристика.
31. Конкурентна політика і конкурентне законодавство України.
32. Сутність і основні поняття ризик-менеджменту.
33. Класифікація ризиків.
34. Принципи і методи оцінки ризиків.
35. Методи зниження ризику.
36. Сутність організаційної ефективності і підходи до її визначення.
37. Критерії ефективності організаційної діяльності та система показників.
38. Результативність та ефективність системи менеджменту.
39. Методи оцінки продуктивності.
40. Підвищення ефективності системи менеджменту.
41. Цільові програми управління продуктивністю та розвитком підприємства.
42. Обґрунтування шляхів виходу підприємств з кризи під час світової пандемії.

## **9. Методи навчання**

У процесі вивчення дисципліни «Менеджмент організацій» застосовуються наступні методи навчання:

- лекції, в тому числі й проблемні з попередньою роздачею лекційних матеріалів студентам;
- практичні заняття у їх різноманітних формах (бесіда з елементами дискусії, робота в малих групах, «мозкова атака», ситуативний підхід, розв'язування задач, ділова гра, бесіда за «круглим столом», рольова гра, імітація);
- стандартизовані тести та поточне опитування;
- презентація результатів, виконаних завдань та досліджень;
- розрахункові роботи;
- індивідуальні заняття під керівництвом викладача;
- самостійна робота студентів з літературними джерелами;
- індивідуальне завдання;
- ректорська контрольна робота.

## 10. Методи контролю

При вивченні здобувачами вищої освіти навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» застосовуються такі методи оцінювання набутих знань:

- поточне (усне) опитування, дискусійне обговорення проблем на практичних заняттях;
- складання опорного конспекту теми;
- побудова структурно-логічної схеми теми, окремого питання;
- контроль самостійної роботи;
- індивідуальне завдання;
- написання есе;
- тестування;
- підсумковий контроль (екзамен).

## 11. Розподіл балів, які отримують студенти (екзамен)

| Поточне тестування та самостійна робота |    |    |    |    |                     |    |    |    |     |                     |     |     |     |     | Підсумковий тест | Сума |
|---|----|----|----|----|---------------------|----|----|----|-----|---------------------|-----|-----|-----|-----|------------------|------|
| Змістовий модуль №1                     |    |    |    |    | Змістовий модуль №2 |    |    |    |     | Змістовий модуль №3 |     |     |     |     |                  |      |
| T1                                      | T2 | T3 | T4 | T5 | T6                  | T7 | T8 | T9 | T10 | T11                 | T12 | T13 | T14 | T15 | 40               | 100  |
| 3                                       | 3  | 4  | 4  | 5  | 3                   | 3  | 4  | 4  | 5   | 3                   | 3   | 4   | 4   | 8   |                  |      |

## 12. Шкала оцінювання: національна та ECTS

| Сума балів за всі види навчальної діяльності | Оцінка ECTS | Критерії оцінювання   | Оцінка за національною шкалою           |            |
|--|-------------|---|---|------------|
|  |             |   | для екзамену, курсової роботи, практики | для заліку |
| 90-100                                       | <b>A</b>    | Студент виявляє особливі творчі здібності, глибокі знання навчального матеріалу, що міститься в основних і додаткових рекомендованих літературних джерелах; вміє аналізувати явища, які вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку; застосовувати теоретичні положення при розв'язанні практичних задач; володіє вмінням надавати чітку аргументовану відповідь на поставленні питання | відмінно                                | зараховано |
| 82-89  | <b>B</b>    | Студент вільно володіє вивченим обсягом матеріалу, застосовує його на практиці, вільно розв'язує справи, надає лаконічну відповідь майже на всі поставленні питання; самостійно виправляє допущені помилки, кількість яких незначна   | добре                                   |            |

|       |           |   |  |                  |
|-------|-----------|---|--|------------------|
| 74-81 | <b>C</b>  | Студент вміє оперувати необхідним колом понять та категорій; узагальнювати та систематизовувати інформацію під керівництвом викладача; в цілому самостійно застосовувати її на практиці; контролювати власну діяльність; виправляти помилки, серед яких є суттєві   |  |                  |
| 64-73 | <b>D</b>  | Студент відтворює значну частину теоретичного матеріалу, виявляє знання і розуміння основних положень, слабокє їх застосування при розв'язанні практичних завдань; аналізує навчальний матеріал за допомогою викладача, надає мало аргументовані відповіді, виправляє не всі помилки, значна кількість яких є суттєвими | задовільно   |                  |
| 60-63 | <b>E</b>  | Студент володіє навчальним матеріалом на рівні вищому за початковий, проте має фрагментарне уявлення про деякі поняття та категорії курсу; надає неповне висвітлення змісту питань; має недостатнє вміння зробити аргументовані висновки; відповіді містять значну кількість недоліків і помилок                        |  |                  |
| 35-59 | <b>FX</b> | Студент не опанував значну частину матеріалу курсу; не володіє понятійним апаратом; не опрацював базову та допоміжну літературу. Мова не виразна, обмежена, бідна, словниковий запас не дає змогу оформити ідею. Практичні навички на рівні розпізнавання   | незадовільно з<br>можливістю<br>повторного<br>складання                | не<br>зараховано |
| 0-34  | <b>F</b>  | Студент повністю не знає програмного матеріалу, не працював в аудиторії з викладачем або самостійно; допускає суттєві помилки у відповідях на питання, не вміє застосовувати теоретичні положення при розв'язанні практичних завдань  | незадовільно з<br>обов'язковим<br>повторним<br>вивченням<br>дисципліни |                  |

### 13. Методичне забезпечення

1. Опорний конспект лекцій.
2. Навчально-методичні посібники в бібліотеці та локальній мережі університету.
3. Матеріали для самостійного опрацювання.
4. Методичні рекомендації для самостійної роботи.
5. Мультимедійні матеріали.
6. Тестові завдання.



## 14. Рекомендована література

### Основна

1. Василенко О.П. Коваленко Г.О., Поліщук О.О. Менеджмент організацій: навч. посіб. Умань: Вид. «Сочінський», 2010. 490 с.
2. Гуменник В.І., Копчак Ю.С., Кондур О.С. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Знання, 2012. 503 с.
3. Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М., Сергєєва О.В., Веремейчик О.Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Заг. ред. Л.І. Донець. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
4. Ігнатєєва І.А., Паливода О.М., Янковой Р.В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу): підруч. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: КНУТД, 2014. 359 с.
5. Красношарпа В.В., Кавтиш О.П. Менеджмент організацій: конспект лекцій. Нац. техн. ун-т України «Київський політехнічний інститут». К.: НТУУ «КПІ», 2013. 229 с.
6. Кульчій І.О. Антикризове управління: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
7. Лінькова О.Ю. Менеджмент організацій: навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Х.: НТУ «ХПІ», 2012. 463 с.
8. Матросов О.Д., Матросова В.О., Доуртмес П.О. Сучасні технології в менеджменті підприємств та організацій : навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 91 с.
9. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. / Лазарева Є. В. та ін.; за ред. Гончарука А.Г.; Одес. нац. акад. харч. технологій. О.: Фенікс, 2013. 299 с.
10. Менеджмент: навч. посіб. / Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканєвич та ін.; за заг. ред. Г.Є. Мошека. К.: Ліра-К, 2015. 550 с.
11. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця: ВНТУ, 2012. Ч. 1. 2012. 104 с.
12. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця: ВНТУ, 2012. Ч. 2. 2012. 107 с.
13. Оліховська М., Лелик Л., Оліховський В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва «ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. персоналом», Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
14. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підруч. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
15. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підруч. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
16. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. К.: Знання, 2010. 452 с.
17. Fedulova, I. and Piatnytska, G. (2020), “Signification of risk management, crisis management and compliance in the financial safety management of an enterprise”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 26–34.

18. Kravchenko, M. and Kyzymenko, K. (2020), “Experimentation as an required component of the corporate entrepreneurship model”, *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 13-14, pp. 12–18.

19. Oleksiv, I. and Mirzoieva, D. (2020), “Knowledge economy in Ukraine: current condition and problems of its development”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7567> (Accessed 14 Oct 2020).

### Допоміжна

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации [пер. с англ.]. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 384 с.

2. Барановська С.П. Ризики діяльності інноваційних структур та методи їх зниження. Проблеми економіки та управління. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2008. № 628. С. 376–380.

3. Бондар-Підгурська О.В., Глебова А.О. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навч. посіб. К.: Ліра-К, 2015. 448 с.

4. Борзенко В.І. Антикризове управління: навч. посіб. Х.: Вид-во Іванченка І.С., 2016. 232 с.

5. Виробничий менеджмент: підручник / за аг. Ред.. д-ра економ. наук, проф. Ю.В.Гончарова; 2-ге вид., допов. і перероб. – К.:Кафедра, 2014. – 512 с.

6. Гончаров Ю.В., Гуріна Н.Д., Денисенко Л.О. Організація і стимулювання праці: навчальний посібник[для студ. вищ. навч. закл.]; 2-ге вид., допов. і перероб. / Ю.В.Гончаров, Н.Д.Гуріна, Л.О.Денесенко. – К.: НВП «Інтерсервіс». – 2016. – 528 с.

7. Дикань В.Л., Посохов І.М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*. 2014. №1. С. 314–319.

8. Ільїна Г.В. Етика бізнесу. Практикум. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. К., 2014. 168 с.

9. Кириленко В.І. Потенціал і перспективи формування інноваційної моделі саморозвитку економіки України. *Ринок цінних паперів України*. 2015. №11–12. С. 17–23.

10. Ковальчук Т.Т., Ковальчук Н.П. Макроекономічні ризики: класифікаційні ознаки, способи виміру, шляхи мінімізації. К.: Знання, 2012. 301 с.

11. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т.О. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2016. 396 с.

12. Кучеренко Д.Г., Руженський М.М., Туленков М.В., Шайгородський Ю.Ж. Менеджмент організацій (у питаннях та відповідях): навч. посіб. Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 291 с.

13. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка* № 5, 2016. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>.

14. Менеджмент громадських організацій. Вибрані питання теорії та практики: навч. посіб. / О.Ф. Балацький та ін.; за заг. ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка, О.А. Лук'янихіної. Суми: Університетська книга, 2011. 366 с.

15. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г.В. Лагутін. Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. К.: КНУБА, 2012. 95 с.

16. Практикум з навчальної дисципліни «Економічні ризики» / Харк. нац. екон. ун-т ; уклад.: В.О. Коюда, Л.А. Лисенко. Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 55 с.

17. Практичні завдання, виробничі ситуації та ділові ігри з навчальної дисципліни «Менеджмент». Харк. нац. екон. ун-т ; [уклад.: Потьомкін С. К. та ін.]. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2011. 186 с.

18. Стадник В.В. Менеджмент гетерогенних організацій: навч. посіб. Хмельницький: А.С. Гонта, 2017. 273 с.

19. Kraus, N., Kraus, K. and Marchenko, O. (2020), “Platform economy: the draft of innovative establishment of entrepreneurial universities and the philosophy of development on the basis of digitalization”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7566> (Accessed 14 Oct 2020).

20. Fedorenko, A. (2020), “The relationship between innovative behavior of staff and models of the working environment: international analysis”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 105–111.

### 15. Додаткові ресурси

1. Бібліотека ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука».

2. Moodle-система Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені академіка Степана Дем'янчука. Режим доступу: <http://edu.regi.rovno.ua/>

3. Технічні засоби навчання: навчальні демонстрації; слайди; дистанційний курс.

4. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>

5. Законодавство України. Верховна Рада України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

6. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

7. Міністерство цифрової трансформації. Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua>

8. Платформа масових відкритих онлайн-курсів Prometheus. <https://prometheus.org.ua>

9. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>