

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до практичних занять з навчальної дисципліни  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»  
для магістрів всіх форм навчання**

спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено  
на засіданні групи  
забезпечення спеціальності  
Протокол №3 від 30.10. 2023 р.

Методичні вказівки до практичних занять з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій і адміністрування» для магістрів 2 року всіх форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», рівень вищої освіти магістр / Смірнова К.В. Одеса. ОДЕКУ. 2023. 30 с.

## Зміст

	Стор.
ПЕРЕДМОВА.....	4
<b>Практичне заняття №1</b> за темою «Системна модель управління організацією».....	7
<b>Практичні заняття №2-3</b> за темою «Організація управління підприємством».....	10
<b>Практичне заняття №4</b> за темою «Управлінські моделі».....	13
<b>Практичні заняття №5-6</b> за темою «Організаційний інжиніринг».....	14
<b>Практичні заняття №7-8</b> за темою «Організаційний дизайн».....	18
<b>Практичні заняття №9-10</b> за темою «Основи антикризового управління».....	20
<b>Практичні заняття №11-12</b> за темою «Управління ризиками підприємств».....	23
<b>Практичні заняття №13-14</b> за темою «Діагностика управління організацією».....	25
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....	28

## ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Менеджмент організацій і адміністрування» належить до обов'язкової освітньої компоненти освітньо-професійної програми підготовки здобувачів рівня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

В нинішніх умовах управлінська діяльність стає все більш розмаїтою, складною, ризикованою та, водночас, неоднозначною й непередбачуваною. Управлінські функції виступають основою для забезпечення умов ефективної сумісної праці в організації і досягнення спільних та індивідуальних результатів, відповідно до встановлених цілей і стратегії розвитку організації.

Головною метою викладання дисципліни «Менеджмент організацій і адміністрування» є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних засад системного управління організаціями; набуття вмінь аналізу середовищ функціонування організації та прийняття адекватних і своєчасних управлінських рішень; формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо використання управлінських моделей, створення організаційного дизайну, реалізації заходів антикризового управління та управління ризиками; вмінь практичного застосування різноманітних підходів до діагностики управління організацією тощо. Системне бачення організації сприяє розумінню усіх внутрішніх процесів для формування та підвищення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Метою проведення практичних занять є поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних здобувачами вищої освіти під час лекційних занять та самостійної роботи, прищеплення їм практичних навичок застосування теорії до розв'язування та аналізу конкретних ситуативних завдань, які постають перед організаціями в сучасних умовах.

Основними завданнями, які мають бути вирішені в процесі викладання дисципліни, є теоретична підготовка магістрів і формування у них креативного мислення, що відповідає вимогам ринкової економіки, та необхідних навичок щодо управління діяльністю організації в мінливих умовах зовнішнього оточення.

Методичні вказівки до проведення практичних занять охоплюють усі теми з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій і адміністрування». Кожне практичне заняття складається із завдань індивідуального характеру, а також завдань, що потребують роботи в групах. До кожної теми практичного заняття надається докладний план, завдання до самостійної, індивідуальної, творчої роботи, а також пропонуються теми для дискусій.

В результаті вивчення дисципліни «Менеджмент організацій і адміністрування» студенти повинні оволодіти базовими знаннями, зокрема, щодо:

- концептуальних основ системного управління організаціями та сутності менеджменту і системної методології в менеджменті;
- процесу організації управління на підприємстві;

- складових управлінських процедур та особливостей формування дієвого та результативного підходів у менеджменті;

- сучасних підходів до розробки управлінських моделей, характеристик основних компонентів управлінських моделей, типології управлінських моделей;

- методології організаційного інжинірингу та його принципів, особливостей реінжинірингу;

- сутності організаційного дизайну і його параметрів;

- економічної сутності кризи розвитку підприємства, основних причин виникнення кризових явищ і їх наслідків, типології кризових ситуацій, основних положень антикризового управління організацією;

- сутності ризику і невизначеності, класифікації ризиків та методів аналізу ризику, ризик-менеджменту підприємств;

- ролі та завдань діагностики управління підприємством, процесу, видів та методів діагностики, основних відмінностей діагностики від аналізу, оцінки, моніторингу та інших аналітичних процедур тощо.

В результаті вивчення дисципліни «Менеджмент організацій і адміністрування» студенти повинні оволодіти базовими вміннями:

- виявляти взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації і факторів зовнішнього оточення;

- формувати органи управління та управлінську структуру;

- обирати раціональні форми організації управління за всіма функціональними напрямками організації;

- обирати та застосовувати управлінські моделі;

- розробляти організаційний дизайн;

- виявляти причини виникнення кризових явищ і їх наслідки, визначати кризові ситуації за їх різновидами;

- виявляти ризики і невизначеності та застосовувати методи аналізу ризику;

- діагностувати процес управління підприємством за видами та методами діагностики тощо.

Під час вивчення дисципліни «Менеджмент організацій і адміністрування» студенти мають здобути базові навички:

- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту;

- здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання сучасних освітніх та дослідницьких технологій у сфері менеджменту;

- здатність до управління організацією та її розвитком;

- вміння обирати та застосовувати управлінські моделі;

- здатність розробляти організаційний дизайн;

- здатність виявляти причини виникнення кризових явищ, їх наслідки, визначати кризові ситуації;

- здатність виявляти ризики та застосовувати методи аналізу ризиків;

- вміння діагностувати процес управління підприємством та застосовувати види й методи діагностики для визначення поточного стану підприємства та перспектив його розвитку тощо.

Студенти під час практичних занять повинні висловлювати власну обґрунтовану думку щодо будь-якої проблеми створення, функціонування та розвитку організацій, або тієї чи іншої практичної ситуації. Студентам необхідно користуватися конкретними прикладами з різних інформаційних джерел. Особливо заохочується використання практичного досвіду роботи здобувачів вищої освіти (за його наявності). Активна участь студента на практичних заняттях є обов'язковою.

При оцінюванні практичної роботи враховуються: якість виконання завдань, перегляд спеціальної літератури, виконання завдань у встановленому обсязі з дотриманням заданих термінів. Активність під час практичних занять та виконання завдань для самостійної роботи допомагає при підготовці до написання модульних контрольних робіт.

Критерії оцінки знань, вмінь і навичок студентів наведені у силлабусі навчальної дисципліни.

## Практичне заняття № 1

### Тема: СИСТЕМНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

#### План заняття

1. *Організація як складна система та як об'єкт управління.*
2. *Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації і факторів зовнішнього середовища.*
3. *Сутність менеджменту та системна методологія в менеджменті.*
4. *Менеджер та його ролі.*

Література: джерела основної літератури - 1, 2, 6, 7, 8; джерела додаткової літератури – 9, 16.

#### Питання для обговорення та завдання:

1. Чим вирізняються поняття «менеджмент» та «адміністрування»?
2. Сформулюйте та проаналізуйте основні підходи до визначення організації.
3. Які ознаки притаманні організації як системі?
4. Охарактеризуйте модель організації як відкритої системи.
5. Як взаємодіють між собою зовнішнє та внутрішнє середовища організації?
6. В чому полягає особливість системного підходу?
7. Розкрийте сутність основних підсистем організації.
8. Охарактеризуйте систему управління організації. У чому полягає її відмінність від інших систем?
9. Яку роль відіграє синергетичний ефект для організації? Сформулюйте закон синергії та поясніть його важливість для організації?

10. **Завдання.** Частина науковців вважають, що головною метою менеджменту є управління, орієнтоване на успішну діяльність (притаманне як організації, так і окремій людині), а основні завдання менеджменту: розробка, експериментальна перевірка та застосування на практиці наукових підходів, принципів та методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну та ефективну роботу колективу або ж індивідуума шляхом випуску конкурентоспроможного товару. Інші дослідники вважають, що основна мета менеджменту - це забезпечення прибутковості діяльності організації шляхом раціональної організації виробничого процесу (управління виробництвом та розвиток техніки та технологій), ефективного використання кадрового потенціалу з одночасним підвищенням кваліфікації, творчої активності та лояльності кожного працівника. При цьому забезпечення гармонії у розвитку організації залежить від узгодженого та ефективного функціонування всіх її зовнішніх та внутрішніх елементів.

#### Питання:

- 1) Обґрунтуйте власну точку зору щодо основної мети менеджменту організації?

2) Поясніть, яким чином слід проранжувати за значимістю такі компоненти: отримання (зростання) прибутку, підвищення ефективності господарювання, задоволення потреб ринку, вирішення соціальних питань?

3) Наведіть основні відмінності між загальними та спеціальними цілями менеджменту? Відповідь обґрунтуйте.

11. **Завдання.** Проаналізуйте різні підходи щодо визначення поняття «система» та наведіть приклади різних систем.

12. **Завдання.** Наскільки вірним є твердження, що в сучасному менеджменті відбуваються зміни у поглядах: від влади праці – до влади розуму; від бюрократичного управління – до простіших форм; від незалежності індивідуумів – до незалежності колективу; від менеджера – до лідера; від формалізованої влади – до неофіційної сили та впливу.

13. **Завдання.** Оберіть будь-яку організацію та проаналізуйте вплив факторів зовнішнього середовища на її діяльність з точки зору можливостей та перспектив, загроз і ризиків.

### **Тестові завдання.**

1) *Менеджмент – це:*

- а) наука управління;      б) відносини управління;      в) мистецтво управління;
- г) апарат керування;      г) система;      д) практика управління;
- е) функція управління;      є) процес управління;      ж) всі відповіді вірні.

2) *Що розуміють під менеджментом як процесом?*

- а) особливий вид діяльності (функція), реалізований через виконання управлінських процесів – функцій управління;
- б) теоретична основа (теорії, принципи, методи);
- в) певний тип взаємодії суб'єкта та об'єкта управління;
- г) логічна послідовність управлінських функцій та дій, спрямованих на досягнення цілей та вирішення завдань організації.

3) *Традиційним управління є:*

- а) управління, яке будується виходячи з можливостей машини, а не людини;
- б) виробництво, коли машини майже самостійно випускають продукцію відповідно до технології, розробленої людиною;
- в) виробництво, яке залежить насамперед від можливостей людини, її розумових та фізичних здібностей, навичок.

4) *До яких систем можна застосувати термін «менеджмент»?*

- а) соціально-економічних;      б) технічних;      в) біологічних.

5) *Системний підхід до управління передбачає:*

- а) форми, методи, системи, стилі управління повинні істотно змінюватись в залежності від ситуації, що склалася;
- б) керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, як-от люди, структура, завдання, технологія, ресурси;
- в) простий прояв позитивної уваги до людей дуже впливає на продуктивність праці;
- г) існує лише один спосіб досягнення ефективності виробництва.



- 6) *Що розуміють під менеджментом як наукою?*
- а) теоретичну основу (теорії, принципи, методи);
  - б) логічну послідовність управлінських функцій та дій, спрямованих на досягнення цілей та вирішення завдань організації;
  - в) особливий вид діяльності (функція), реалізований через виконання управлінських процесів – функцій управління;
  - г) певний тип взаємодії суб'єкта та об'єкта управління.
- 7) *Частина системи, яка виділена за явно вираженими локальними властивостями:*
- а) підрозділ;                      б) підсистема;                      в) відділ;                      г) організація.
- 8) *Середовище прямого впливу включає фактори, які:*
- а) не впливають на господарську діяльність підприємства;
  - б) безпосередньо впливають на господарську діяльність організації та відчують на собі прямий вплив організації;
  - в) можуть не надавати безпосередній (прямий) вплив на діяльність організації, але позначаються її результатах;
  - г) не впливають на діяльність організації;
  - д) впливають лише на процес контролю.
- 9) *До факторів зовнішнього середовища організації належать:*
- а) постачальники;      б) закони;      в) профспілки;      г) усі відповіді вірні.
- 10) *Внутрішні змінні організації – це:*
- а) люди; технологія;      б) цілі; завдання;      в) структура;      г) все правильно.

**Теми для доповідей та дискусій:**

1. Класифікація організацій за різними критеріями.
2. Історія та тенденції розвитку системного підходу в менеджменті.
3. Проблеми та перспективи сучасного менеджменту.
4. Вплив факторів зовнішнього оточення на діяльність організації.

**Практичні заняття № 2-3**  
**Тема: ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**План заняття**

1. Суть підприємства як суб'єкта господарювання. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства.
2. Формування органів управління, процес організації управління на підприємстві.
3. Управлінські процедури: цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір альтернативи, реалізація.
4. Формування дієвого та результативного підходів у менеджменті.

Література: джерела основної літератури - 1, 2, 7, 8.

**Питання для обговорення та завдання:**

1. Наведіть характеристику підприємства, заснованого на приватній власності та на колективній власності.
2. Опишіть основні етапи створення підприємств.
3. Охарактеризуйте організаційно-правові форми підприємництва.
4. Розкрийте сутність поняття «засновницький договір». Наведіть приклади.
5. Розкрийте сутність поняття «статут» і навіщо він створюється? Наведіть приклади статутів підприємств різних галузей.
6. Що являє собою статутний фонд і як він формується?
7. Які документи необхідно подавати для реєстрації нового підприємства?
8. Охарактеризуйте принципи, на які спирається існування та функціонування підприємств.
9. Наведіть види діяльності, які не може здійснювати підприємство і поясніть чому.
10. Перелічіть та охарактеризуйте вимоги до формування організаційної структури управління.
11. Що входить до основних елементів організаційної структури?
12. В чому полягають завдання організаційного проектування?
13. Опишіть етапи процесу визначення цілей організації.
14. Що являє собою інформаційне забезпечення управлінських процедур? Наведіть приклади.
15. Які основні канали інформаційного забезпечення керівників?
16. Охарактеризуйте сучасні інформаційні системи менеджменту.
17. Що являє собою аналітична діяльність і які види аналізу з господарської діяльності існують?
18. Охарактеризуйте складові процесу управління за результативного та дієвого підходу до управління підприємством.
19. **Завдання.** Серед наведених тверджень оберіть ті, які є правильними:
  - а) До внутрішніх змінних організації належать цілі, структура, завдання, персонал, технології.

б) Будь-яка організація є відкритою системою, оскільки має зв'язки із зовнішнім середовищем.

в) Період, протягом якого організація проходить різні етапи свого функціонування, називається життєвим циклом організації.

г) У будь-якій державній організації існують формалізовані відносини.

г) До ознак організації як системи відносять: наявність спільної мети, сталість у часі, оформлення організації юридично як групи, люди скоординовані та об'єднані певною структурою.

д) До формальних організацій належать комерційні організації, родина, фонди.

20. **Завдання.** Використовуючи мережу Інтернет оберіть будь-яке українське підприємство (спираючись на його офіційний сайт), ознайомтесь з його загальною характеристикою як суб'єкта господарювання та опишіть його за складовими в таблиці 1. Наведіть схему організаційної структури управління підприємством та опишіть зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на розвиток підприємства.

**Таблиця 1 - Загальна характеристика підприємства як суб'єкта господарювання**

<b>Характеристика</b>	<b>Опис</b>
Назва підприємства	
Цілі та напрями діяльності підприємства	
Правове забезпечення функціонування підприємства	
Форма власності на майно та організаційно-правова форма господарювання	
Структура підприємства (тип)	

**Тестові завдання.**

1) Підприємство не може бути створене:

а) за рішенням трудового колективу;

б) за рішенням власника майна або уповноваженого ним органу;

в) у результаті примусового розділення іншого підприємства за рішенням антимонопольного органу;

г) за рішенням Кабінету міністрів України.

2) В якому документі зазначаються права і відповідальність, порядок розв'язання суперечок, розмір статутного фонду, юридична адреса?

а) засновницькому договорі; б) колективному договорі; в) статуті;

г) правилах внутрішнього розпорядку; г) трудовому договорі.

3) На якому етапі створення підприємства відбувається отримання ідентифікаційного коду та печатки, відкриття рахунку в установах банку, внесення необхідної суми до статутного фонду?

а) підготовчому; б) реєстраційному; в) основному; г) установчому.

4) До принципів організаційного проектування, які впливають із системного підходу не відноситься:

- а) плановість;                      б) законність;                      в) економічність;  
 г) ієрархічність;                      г) зворотній зв'язок.
- 5) *Організаційна структура управління – це:*
- упорядкована сукупність сталих взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого;
  - структурно відокремлена, об'єктивно необхідна управлінська діяльність, представлена як самостійний, особливий її вид;
  - методи, прийоми практичних процесів, створені задля досягнення цілей, завдань управління, що встановлюють яким чином здійснюється будь-яка управлінська діяльність.
- 6) *В організаційній структурі відображаються всі її основні характеристики й елементи. Оберіть зайве:*
- поділ (спеціалізація) праці за посадами;
  - розмір заробітної плати;
  - склад посад і підрозділів;
  - порядок зв'язків між посадами, підрозділами.
  - групування посад за підрозділами (відділ, бюро);
- 7) *Формальна структура – це:*
- структура, що виникає на основі взаємовідносин членів колективу, єдності чи протиріччя їх поглядів, інтересів, особистих цілей та цілей підприємства, підрозділів тощо;
  - структура, обрана та встановлена менеджерами вищого рівня шляхом відповідних організаційних заходів, наказів, розподілу повноважень, правових норм тощо.
- 8) *Вихідними даними та обов'язковими умовами при формуванні організаційної структури управління є:*
- цілі та завдання організації;
  - оплата праці;
  - фактори оточення;
  - виробничі та управлінські функції організації;
  - фактори внутрішнього середовища (внутрішні змінні).
- 9) *До найважливіших характеристик організаційних структур належить:*
- кількість ланок;
  - ієрархічність;
  - характер розподілу повноважень та відповідальності за вертикаллю та горизонталлю;
  - усі названі характеристики.
- 10) *Зв'язки в організаційній структурі можуть бути:*
- вертикальними;
  - горизонтальними;
  - спіральними.

**Теми для доповідей та дискусій:**

- Статутний фонд підприємства: сутність, шляхи формування та складові.
- Характеристика організаційно-правових форм господарювання.
- Організаційне проектування: об'єкт, завдання, етапи та методи.
- «Дерево цілей» діяльності підприємства і підходи до його побудови.
- Сучасні інформаційні системи менеджменту: сутність, особливості, тенденції.

## Практичне заняття № 4

### Тема: УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ

#### План заняття

1. Сучасні підходи до розробки управлінських моделей.
2. Основні компоненти управлінських моделей та їх характеристика.
3. Класифікація управлінських моделей.
4. Основні системні моделі діагностики організації.

Література: джерела основної літератури - 2, 6, 7, 8.

#### Питання для обговорення та завдання:

1. Дайте визначення терміну «управлінська модель».
2. Наведіть 4 типи моделей еволюції теоретичних концепцій, які виділяють в теорії організацій.
3. Наведіть класифікацію управлінських моделей.
4. Опишіть українську модель управління.
5. В чому особливості японської моделі управління?
6. Охарактеризуйте та розкрийте особливості американської моделі менеджменту.
7. Чим характеризується модель управління змінами? Чи кожна компанія може застосувати таку модель управління?
8. Поясніть, що являє собою тоталітарна модель управління і обґрунтуйте чи може така модель управління існувати в ХХІ ст.?
9. Опишіть «алмазну» модель Гарольда Левітта.
10. Наведіть характеристику моделі соціально-орієнтованої організації «7 S». В чому її особливості та переваги?
11. Проаналізуйте «шість осередків» моделі М. Вайсборда.
12. **Завдання.** Опишіть управлінську модель виведення організації в лідери та наведіть конкретні приклади компаній (світових та українських), які в своєму розвитку наслідували таку модель.

#### Теми для доповідей та дискусій:

1. Використання в українській практиці закордонного досвіду менеджменту: японського, американського, європейського.
2. Моделі управління, що базуються на цільових управлінських установках.
3. Модель «шести осередків» («Six Box Model») М. Вайсборда.
4. Неокласична модель управління.
5. Підприємницька модель управління.
6. Конфліктна модель Роберта Хілла.
7. Сучасні управлінські моделі New Public Management та Good Governance: іноземний досвід та реалізація в Україні.

**Практичні заняття № 5-6**  
**Тема: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ**

**План заняття**

1. *Елементи організаційно-управлінського аналізу.*
2. *Методологія організаційного інжинірингу.*
3. *Принципи інжинірингу.*
4. *Реінжиніринг.*

Література: джерела основної літератури – 1, 6, 7, 8; джерела додаткової літератури – 10.

**Питання для обговорення та завдання:**

1. Охарактеризуйте основні елементи організаційно-управлінського аналізу.
2. Охарактеризуйте керуючі, операційні і підтримуючі бізнес-процеси. Наведіть приклади.
3. Дайте визначення та поясніть сутність поняття «інжиніринг».
4. На які дві групи поділяють усі різноманітні види інжинірингових послуг?
5. Поясніть сутність принципів інжинірингового опису процесів в організації.
6. Охарактеризуйте фази розвитку компанії за Л. Грейнером.
7. Опишіть кризи, характерні для організації в ході її розвитку, за Л. Грейнером.
8. Охарактеризуйте організацію, яка отримала назву «організація, що навчається».
9. Опишіть сутнісні характеристики, які складають організаційну систему.
10. Що означає поняття «Business Process modeling» (BPM)?
11. Що являє собою організаційна модель підприємства (enterprise model)?
12. Опишіть основні етапи бізнес-моделювання.
13. Охарактеризуйте системні принципи інжинірингу та принципи системного підходу.
14. Що таке «реінжиніринг» і яка різниця між вдосконаленням та реінжинірингом бізнесу?
15. Сутність та особливості реінжинірингу бізнес-процесів.
16. Які принципи є основою реінжинірингу?
17. Поясніть в яких випадках доцільно проводити реінжиніринг бізнес-процесів?
18. За якими критеріями класифікують реінжинірингу?
19. Опишіть етапи, які зазвичай має проєкт з реінжинірингу?
20. Які обставини за М. Хаммером і Дж. Чампі спонукають менеджерів організації до реінжинірингу?
21. Хто виступає суб'єктами реінжинірингу?
22. Опишіть основні напрями впровадження реінжинірингу.

23. **Завдання.** Опишіть та порівняйте методи процесного управління підприємством, заповнивши таблицю 2: MRP (Manufacturing Resource Planning) – планування ресурсів виробництва; TQM (Total Quality Management) - загальне управління якістю; BPR (Business Process Reengineering) - реінжиніринг бізнес-процесів; KM (Knowledge Management) – управління знаннями. Обґрунтуйте, з яких умов доцільно використовувати той чи інший метод.

**Таблиця 2 - Методи процесного управління підприємством**

Метод	Мета	Характер процесів	Переваги	Недоліки
Manufacturing Resource Planning (MRP)				
Total Quality Management (TQM)				
Business Process Reengineering (BPR)				
Knowledge Management (KM)				

24. **Завдання.** Розглядаючи організацію з позиції розвитку її системи управління в моделі життєвого циклу організації Л. Грейнера, встановіть які причини викликають накопичення певних протиріч у функціонуванні організації на певному етапі розвитку та запропонуйте комплекс заходів для пом'якшення піків циклічного розвитку організації.

**Тестові завдання.**

1) *Упорядкована послідовність у бізнес-процесі - це:*

- а) діяльність, що становить процес, є цілеспрямованою, тобто «зосередженою» на досягненні певної мети та отриманні заданого результату;
- б) процес, що характеризується часовими параметрами;
- в) процес, що протікає у взаємозв'язку з іншими процесами та (або) елементами, оточенням системи; досягнення результату можливе лише за умови «синхронізації» цієї взаємодії;
- г) зв'язок всіх елементів процесу із послідовною трансформацією чи зміною стану системи чи її окремого елемента.

2) *Основні процеси – це:*

- а) процеси, що складаються з операцій, які не мають безпосереднього відношення до вироблених товарів та послуг, однак без них неможливе виконання операцій зі створення доданої вартості;
- б) процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, потрібних зовнішнім клієнтом. Ці процеси становлять операції зі створення доданої вартості, що мають безпосереднє відношення до виробленого продукту і тим самим впливають на фінансовий результат підприємства.

3) *Відповідно до концепції менеджменту бізнес-процесів передбачається:*

- а) наскрізне управління бізнес-процесом як єдиним цілим, який виконується взаємопов'язаними підрозділами підприємства (організації), наприклад, від моменту надходження замовлення клієнта до моменту його реалізації;
- б) управління окремими підрозділами як самостійними структурними одиницями, з виділенням самостійних бізнес-процесів та побудови єдиної системи бізнес-процесів на підставі аналізу функціональної взаємодії цих підрозділів.

4) *Підприємства піддають реінжинірингу:*

- а) свої відділи (продажів чи виробництва);
- б) роботу, яку виконує персонал основних відділів організації;
- в) роботу, яку виконує персонал всіх відділів організації;
- г) функції.

5) *Реінжиніринг – це:*

- а) різке покращення результатів діяльності підприємства за рахунок реструктуризації та оновлення підприємства;
- б) фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування управлінських процесів, щоб різко покращити результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність;
- в) фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів, щоб різко, стрімко покращити результативні показники діяльності підприємства;
- г) перепроєктування господарських процесів, щоб різко покращити результати його діяльності та отримати довгострокові конкурентні переваги.

6) *Компанії, для яких реінжиніринг необхідний та доцільний, – це:*

- а) компанії, що знаходяться на межі краху через те, що ціни на товари помітно вищі та (або) їх якість (сервіс) помітно нижчі, ніж у конкурентів. Якщо ці компанії не зроблять рішучих кроків, вони неминуче збанкрутують;
- б) компанії, які не мають труднощі в поточний момент, але які передбачають неминучість виникнення складних проблем, пов'язаних, наприклад, з появою нових конкурентів, зміною вимог споживачів, зміною економічного або соціального оточення тощо;
- в) компанії, які не мають проблем зараз, не прогнозують їх у найближчому майбутньому. Це компанії-лідери, які проводять агресивну маркетингову політику, що не задовольняються добрим поточним станом і бажають за допомогою реінжинірингу досягти кращого. Їхнє завдання полягає у прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів та створенні унікальних конкурентних переваг;
- г) відповіді а), б), в) - вірні;
- г) немає правильної відповіді.

7) *Для вдосконалення бізнесу характерним є:*



- а) рівень змін, що нарощується, початкова точка змін - існуючий процес, зміни відбуваються безперервно, напрям змін - знизу вгору, тривалість змін невелика, помірний ризик, основний засіб - стратегічне управління;
- б) радикальний рівень змін, під час проведення змін предмет аналізу перепроєктується з «нуля», зміна відбувається одноразово, напрям змін – зверху донизу, тривалість змін велика, високий ризик, основний засіб – інформаційні технології.

8) *Для реінжинірингу бізнес-процесів характерно:*

- а) рівень змін, що нарощується, початкова точка змін - існуючий процес, зміни відбуваються безперервно, напрям змін - знизу вгору, тривалість змін невелика, помірний ризик, основний засіб - стратегічне управління;
- б) радикальний рівень змін, при проведенні змін предмет аналізу перепроєктується з «нуля», зміна відбувається одноразово, напрям змін зверху вниз, тривалість змін велика, високий ризик, основний засіб - інформаційні технології.

9) *Успішне подолання кризи контролю в розвитку компанії за Л. Грейнером пов'язане з:*

- а) змінами в системі координації функціональних підрозділів;
- б) втратою контролю над організацією;
- в) структурною перебудовою та децентралізацією функцій;
- г) об'єднанням команди на основі спільності інтересів.

10) *Коли виникає криза лідерства за Л. Грейнером?*

- а) коли на підприємстві існує жорстка централізація влади, будується організаційна структура;
- б) коли відбувається зміна системи координації структурних підрозділів;
- в) на початку становлення організації, коли власник втілює свої ідеї в життя і змушує оточуючих повірити в них;
- г) коли здійснюється перебудова системи управління і децентралізація функцій.

### **Теми для доповідей та дискусій:**

1. Методологія ARIS (Architecture of Integrated Information Systems): сутність, умови та сфери застосування.
2. Компонентна модель бізнесу компанії IBM (Component Business Model).
3. Корпоративні інформаційні системи (KIS): роль, необхідність та завдання.
4. Аутсорсинг як напрям реінжинірингу бізнес-процесів.
5. Сучасні програмні продукти у реінжинірингу бізнес-процесів.
6. Принципи хаос-інжинірингу.

**Практичні заняття № 7-8**  
**Тема: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН**

**План заняття**

1. *Сутність організаційного дизайну, його параметри і складові.*
2. *Координаційні механізми дизайну.*
3. *Рівні організаційних змін і їх об'єкти. Етапи організаційних змін. Компоненти та об'єкти організаційних перетворень.*
4. *Моделі розвитку потенціалу та конкурентного статусу підприємства.*

Література: джерела основної літератури – 1, 6, 8.

**Питання для обговорення та завдання:**

1. Наведіть визначення поняття «організаційний дизайн» різних авторів. Чи є тотожними поняття «організаційний дизайн» та «організаційна архітектура»?
2. Чим вирізняються поняття «організаційний дизайн» та «організаційна структура»?
3. Які фактори лежать в основі відмінності організаційної структури й організаційного дизайну?
4. Опишіть «Структуру 5» Генрі Мінцберга.
5. Опишіть параметри дизайну при організаційному проектуванні за Генрі Мінцбергом.
6. Що є важливим при визначенні організаційного дизайну?
7. За яких вимог здійснюється організаційний дизайн?
8. Які ключові завдання відіграє організаційний дизайн в системі менеджменту?
9. Охарактеризуйте проблеми організаційного дизайну.
10. Охарактеризуйте важелі організаційного дизайну Р. Саймонса.
11. Опишіть зміст та завдання етапів організаційних змін.
12. Охарактеризуйте результати кожного етапу організаційних змін.
13. Які чинники ззовні та всередині визначають необхідність проведення організаційних змін? Наведіть приклади.
14. Що може виступати об'єктом організаційних перетворень?
15. Що передбачає оперативне організаційне проектування за Генрі Мінцбергом?
16. За допомогою яких методів здійснюються перетворення в організаціях? Складіть перелік та охарактеризуйте.
17. Опишіть чинники, які сприяють і перешкоджають здійсненню організаційних змін.
18. Опишіть процес проведення організаційних змін за окремими видами робіт.
19. Що впливає на успіх проведення організаційних змін?

20. Що являє собою поняття «організаційна здатність»? Які організаційні зміни можуть проводитись в компанії, щоб створити нову організаційну здатність?

21. **Завдання.** За допомогою мережі інтернет підготуйте приклади компаній, які впроваджували організаційні зміни. Проаналізуйте проведені зміни та визначте, за допомогою яких методів вони були реалізовані з наведеного переліку за швидкістю та за критерієм місця, з якого починались зміни.

За швидкістю проведення організаційних змін розрізняють:

а) метод «землетрусу», пов'язаний із здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період,

б) метод поступових змін, пов'язаний з еволюційними змінами та тривалими фазами.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:

а) метод згори вниз;

б) метод знизу догори;

в) бінарний метод;

г) метод клину;

д) метод багатьох точок.

### **Теми для доповідей та дискусій:**

1. «Структура 5» Генрі Мінцберга: сутність, характеристика, механізми координації складові.

2. Організаційний дизайн XXI ст.

3. Колаборація як рушійна сила в організаційних перетвореннях.

4. Адхократична структура: характеристика та особливості.

5. Процес проведення організаційних змін.

6. Методи здійснення організаційних змін.

**Практичні заняття № 9-10**  
**Тема: ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

**План заняття**

1. *Економічна сутність кризи розвитку підприємства.*
2. *Основні причини (фактори) виникнення кризових явищ. Наслідки кризових явищ на підприємстві.*
3. *Типологія кризових ситуацій.*
4. *Основні положення антикризового управління підприємством.*

Література: джерела основної літератури – 1, 2, 4; джерела додаткової літератури – 3, 5, 9.

**Питання для обговорення та завдання:**

1. Що розуміють під поняттям «криза»? Наведіть приклади криз в організаціях?
2. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням: «Криза - природний етап у розвитку будь-якої організації»? Відповідь обґрунтуйте.
3. Охарактеризуйте основні типи криз. Наведіть за кожним типом кризи приклади.
4. Охарактеризуйте основні причини (фактори) виникнення кризових явищ.
5. Охарактеризуйте фактори, симптоми та причини виникнення криз в діяльності підприємства.
6. За допомогою яких чинників можливо виявити кризу в організації та визначити її рівень?
7. Яку роль відіграє людський фактор у виникненні криз?
8. Що означає поняття «антикризове управління»? Обґрунтуйте необхідність антикризового управління.
9. Розкрийте зміст антикризового управління.
10. Що виступає предметом та об'єктом антикризового управління?
11. Охарактеризуйте функції антикризового управління.
12. Які вимоги висуваються до системи, механізму та процесу антикризового управління?
13. В який спосіб можливо виміряти ефективність антикризового управління?
14. Поясніть, чи є необхідність створювати в організації службу (відділ) моніторингу кризових ситуацій? Хто має входити до складу такої структурної одиниці?
15. Які фактори впливають на ефективність антикризового управління?
16. **Завдання.** Наведіть конкретні приклади імпульсів-каталізаторів кризи, які потребують постійного моніторингу.
17. **Завдання.** Проаналізуйте та визначте специфічні риси функцій загального менеджменту та антикризового управління. Чи мають вони схожість?

18. **Завдання.** Сформуйте перелік блоків інформації, необхідної для розробки заходів із подолання різних видів кризи в організації (економічної, технологічної та соціальної кризи)?

19. **Завдання.** Наведіть приклади українських та світових компаній, які успішно подолали кризи, представивши їх у вигляді таблиці 3.

**Таблиця 3 - Приклади українських та світових компаній, які успішно подолали кризи**

Назва компанії	Опис причин та виду кризи	Які заходи були здійснені для подолання кризи	Результат
1			
2			
3			
.....			

20. **Завдання.** Відомий американський топ-менеджер Лі Якокка, говорячи про причини наростаючої економічної кризи в автомобільній компанії «Крайслер», писав: «Проблеми корпорації не вирішувались значною мірою через те, що керівництво не являло собою згуртовану команду. Була некерована група індивідуальних гравців, з яких багато хто не оволодів мистецтвом гри на своїй частині поля». Керівник корпорації «Крайслер» Лі Якокка сформулював основні принципи створення антикризової команди, перевірені практикою, завдяки яким не допустив банкрутства компанії та вивів її до числа успішних у США:

- безпосередня участь в підборі членів команди;
- оперативна чистка вищого ешелону керівників корпорації;
- професіоналізм, досвід, талант; командні менеджери повинні легко адаптуватись до змін зовнішнього оточення та нововведень в організації, бути готовими очолити окремі відносно самостійні підрозділи;
- комунікабельність, здатність залучати людей, вміти знімати соціально-психологічну напругу в колективах;
- взаємодопомога та співпраця («Я знав, що вони відносяться до типу людей, які відгукуються на заклик та готові подати руку допомоги»);
- особиста відданість («Вони вірили мені, розуміли з півслова»);
- широкі повноваження та самостійність.

**Питання:** Проаналізуйте наведені принципи та обґрунтуйте їх використання українськими компаніями за сучасних умов.

21. **Кейс. Компанія KFC.** Один із найгучніших скандалів, пов'язаних із брендом KFC, припав на момент, коли британський KFC вирішив змінити підрядника, який постачає курку до ресторанів швидкого харчування. Той виявився ненадійним і порушив поставки. У результаті заклади, в яких основне блюдо – курка, залишились без курки, через що багато ресторанів довелося просто закрити.

Реакції компанії: KFC підійшли до ситуації максимально серйозно. Антикризовий план складався з кількох кроків. Компанія запустила сайт з адресами всіх ресторанів та статусом наявності курятини в них. Клієнтам, які так і не змогли купити улюблену їжу, KFC за допомогою спеціальної програми надала бонуси. Крім цього, компанія постійно спілкувалася з незадоволеними користувачами і багато жартувала на тему ситуації, що склалася.

*Питання:*

- 1) Чи погоджуєтесь Ви з кроками антикризового плану компанії?
- 2) Які ще заходи можливо запропонувати в такій ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

22. **Завдання.** Компанія з виробництва будівельних матеріалів за останні три роки переживала нелегкі часи, які призвели до кризи – на 40% зменшилась кількість замовлень, вдвічі скоротилась кількість компаній-замовників, на 60% впали прибутки, що викликало необхідність термінових рішень по виходу з такого становища. Головний інженер компанії вважає, що для підвищення ефективності управління виробництвом потрібна техніко-технологічна реорганізація – заміна обладнання по виготовленню продукції та оновлення технологій виробництва з використанням сучасних матеріалів; головний бухгалтер переконаний у необхідності застосування ефективних методів в системі управління грошовими потоками; HR-менеджер наполягає на необхідності вдосконалення системи розвитку персоналу та підготовки кадрового резерву; керівник відділу з маркетингу та збуту впевнений, що виходом з кризи є новаторські принципи у системі управління постачанням продукції споживачам.

*Питання:*

- 1) Які зовнішні та внутрішні чинники могли спровокувати таке становище?
- 2) З позиції керівника компанії обґрунтуйте пропозиції щодо розвитку окремих напрямів діяльності та вирішите, яку з пропозицій підлеглих Ви вважали б більш раціональною і чому?
- 3) Які антикризові заходи Ви б запропонували в системі управління компанією і чому?

**Теми для доповідей та дискусій:**

1. Кризи на етапах життєвого циклу організації.
2. Проблеми антикризового управління.
3. Фактори підвищення ефективності антикризового управління.
4. Прогнозування криз: сутність, етапи, принципи та методи.
5. Реструктуризація організації як антикризовий захід.
6. Банкрутство організації: ознаки та процедури.
7. Фактори виникнення кризових явищ на підприємстві.
8. Інновації в антикризовому управлінні.
9. Антикризове управління підприємством: мета, елементи, особливості.

**Практичні заняття № 11-12**  
**Тема: УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ**

**План заняття**

1. *Сутність ризику і невизначеності.*
2. *Класифікація ризиків суб'єкта господарювання.*
3. *Методи аналізу ризику.*
4. *Ризик-менеджмент підприємств.*
5. *Концепція управління ризикозахищеністю підприємства.*

Література: джерела основної літератури – 2, 3, 6, 7, 8; джерела додаткової літератури – 9, 17, 27, 28.

**Питання для обговорення та завдання:**

1. Охарактеризуйте поняття «ризик».
2. За якими підходами та критеріями класифікують ризики?
3. Чи є необхідним створення в організації служби з управління ризиками? Відповідь обґрунтуйте. Наведіть приклади українських компаній, які мають подібні служби в своїй структурі.
4. Що являє собою поняття «ситуація ризику»?
5. Наведіть умови виникнення ризику, його об'єкт і суб'єкт. Які з наведених умов виникнення ризику найчастіше супроводжують діяльність організацій в сучасних умовах?
6. Охарактеризуйте поняття «міра ризику» та «рівень ризику». Яким чином їх можливо визначити?
7. Розкрийте особливості управлінського ризику.
8. Що таке зовнішні чинники ризику і чим вони відрізняються від внутрішніх чинників? Які (зовнішні чи внутрішні) чинники ризику превалюють в діяльності організацій і чому?
9. Наведіть та охарактеризуйте ризики виробничої діяльності.
10. Охарактеризуйте узагальнений алгоритм аналізу ризику.
11. За допомогою яких приймів та способів оцінюють ризик?
12. Дайте визначення поняттю «ризик-менеджмент»? Які функції виконує ризик-менеджмент?
13. Що включає в себе ризик-менеджмент як система управління?
14. Охарактеризуйте основні етапи організації ризик-менеджменту.
15. Які причини виникнення виробничих ризиків?
16. Що являє собою поняття «ризикозахищеність» організації і які її критерії?
17. **Завдання.** Проаналізуйте та наведіть перелік ключових сфер практики застосування ризик-менеджменту діяльності організації.
18. **Завдання.** Проаналізуйте наведену ситуацію та дайте відповідь на питання: чи можна було передбачити ризики та нівелювати їхній вплив?

Власник однієї з українських компаній 5 років тому вирішив паралельно з існуючим бізнесом створити нову бізнес-модель, яка базується на продажах через інтернет. Після двох років інвестування у проєкт з'явилося розуміння, що він перебуває у кризовому стані. Власник вирішив провести незалежний аудит та запросив експертів у галузі управління проєктами та інформаційних технологій. Результатами аудиту були такі висновки:

- а) Відсутній будь-який документ з описом нової бізнес-моделі.
- б) Програмний продукт для продажів через інтернет був не готовий до введення в експлуатацію (не пройшов попередню тестову апробацію), а для роботи з ним вже були підібрані працівники, які отримували заробітну плату. (Програмний продукт був ключовою складовою для бізнес-моделі і заробляти гроші без нього було неможливо).
- в) Відсутні будь-які документи щодо проєкту, з яких можна було б отримати інформацію щодо обсягів виконаних робіт, щодо прогнозних дат завершення проєкту.
- г) Відсутність інформації та даних щодо функцій програмного продукту, які найбільш важливі для користувачів та мають бути першочергово запущені.

За підсумками аудиту власник бізнесу вирішив завершити проєкт і списати всі інвестиції як збитки, розмір яких за певною інформацією становив близько 10 млн.грн.

#### **Теми для доповідей та дискусій:**

1. Ризик-менеджер та його функції.
2. Управління ризиком: сутність, необхідність, етапи.
3. Критерії ризикозахищеності організацій, способи та інструменти захисту від ризиків.
4. Система ризик-менеджменту: сутність, стандарти, методи.
5. Підприємницькі ризики.
6. Репутаційний ризик та його наслідки для організації.
7. Cyber-ризики в діяльності організацій XXI ст.



**Практичні заняття № 13-14**  
**Тема: ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**План заняття**

1. *Діагностика управління підприємством.*
2. *Види, етапи та методи діагностики.*
3. *Показники діагностичного дослідження.*

Література: джерела основної літератури - 2, 5, 8; джерела додаткової літератури – 6, 12, 29.

**Питання для обговорення та завдання:**

1. Наведіть трактування сутності поняття «діагностика» різних авторів та обґрунтуйте власне бачення цього терміну.
2. Охарактеризуйте діагностику управління організацією як процес.
3. Опишіть основні етапи діагностики управління організацією.
4. Наведіть та охарактеризуйте методи діагностики управління організацією.
5. Які існують види діагностики управління організацією.
6. Як використовують результати діагностики управління організацією.
7. Які методи використовують для одержання якісної інформації для діагностування?
8. Що передбачає та включає економічна діагностика підприємства?
9. Які вимоги висуваються до процесу здійснення економічної діагностики як дослідницького процесу?
10. Що являє собою поняття «управлінська діагностика»? Яка її мета?
11. Навіщо проводити діагностування структури управління підприємством і яку інформацію надає така діагностика?
12. Що включає в себе організація процесу діагностики?
13. Поясніть відмінності між кількісною та якісною діагностикою. Наведіть приклади застосування того чи іншого виду.
14. В чому особливості стратегічної та оперативної діагностики діяльності організації?
15. В чому переваги застосування методу «мозкового штурму» при проведенні діагностики діяльності організації?
16. Поясніть доцільність створення на підприємствах постійно діючих експертних груп з діагностування стану підприємства?
17. Що виступає результатом здійснення діагностики підприємства?
18. Які напрями включає діагностика діяльності підприємства?
19. Охарактеризуйте основні методи та підходи для проведення діагностики підприємства.
20. Наведіть найбільш поширені помилки, які можуть виникати в процесі діагностики.

21. **Завдання.** Оберіть будь-яке підприємство та проведіть його діагностику на основі наявних даних за такою схемою:

а) *Загальна характеристика підприємства.* Наведіть загальну характеристику підприємства, його юридичний статус, основні напрямки та цілі діяльності.

б) *Діагностика конкурентного середовища.* Розкрийте залежність діяльності підприємства від впливу зовнішнього оточення (макро- та мікросередовища). Дослідіть можливості покращення існуючого стану.

в) *Управлінська діагностика підприємства.* Охарактеризуйте організаційно-управлінську структуру підприємства, визначте її переваги та недоліки. Проаналізуйте інформаційну систему підприємства. Вивчіть можливості покращення існуючого стану.

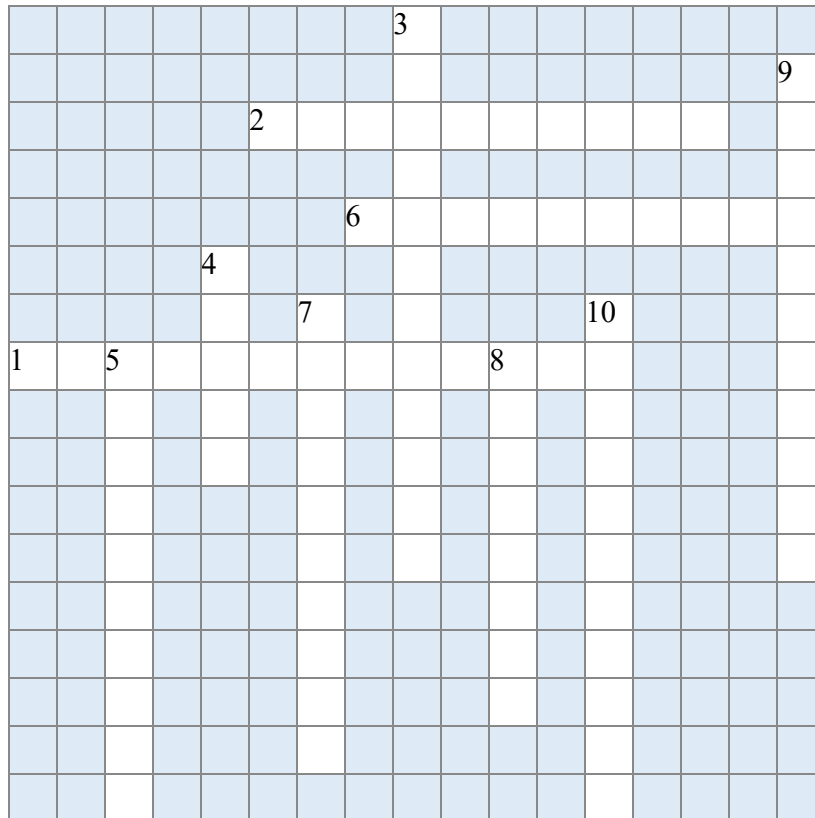
г) *Діагностика потенціалу підприємства.* Оцініть потенціал підприємства. Проведіть оцінку забезпеченості підприємства різними видами ресурсів (трудовими, матеріальними, інформаційними тощо). Дослідіть можливості покращення існуючого стану

Зробіть висновки та сформулюйте пропозиції щодо покращення поточного стану підприємства.

### **Кросворд до теми:**

**По горизонталі:** 1. Який принцип економічної діагностики визначає, що в процесі здійснення діагностики і оцінки її результатів необхідно проаналізувати всі сфери і напрями діяльності підприємства з метою отримання керівництвом повного уявлення про його стан; 2. яка діагностика, орієнтована на обґрунтування поточних управлінських рішень; 6. група спеціальних методів аналізу, що базуються на використанні досвіду, інтуїції фахівця та його творчого мислення.

**По вертикалі:** 3. яка діагностика, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем підвищення ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямів їх рішень; 4. як називається метод, який передбачає прийняття рішень на основі залучення експертів, виявлення їх думок з проблемних питань шляхом анкетування та статистичної обробки результатів; 5. це система постійного спостереження за процесами і тенденціями, які протікають в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства із метою своєчасної оцінки виникаючих ситуацій; 7. різновид діагностики, який визначається як аналітична оцінка всіх сфер діяльності підприємства з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, спрямована на прийняття ефективних управлінських рішень; 8. вид економічної діагностики, який виходить з незмінності, статичності характеристик техніко-економічного стану підприємства; 9. яка діагностика, потрібна для порівняння стану даного підприємства з іншими однотипними підприємствами; 10. встановлення і вивчення ознак, які характеризують стан організмів, систем для передбачення можливих відхилень в їх роботі і діяльності.



**Теми для доповідей та дискусій:**

1. Інформаційне забезпечення діагностики діяльності підприємства.
2. Кількісні методи економічної діагностики підприємства.
3. Методи експертної оцінки економічної діагностики підприємства.
4. Функціональна діагностика: мета, завдання та об'єкти.
5. Організаційна діагностика: зміст, роль, об'єкти та форми.
6. Інструментарій діагностики корпоративної культури підприємства.
7. Діагностика потенціалу підприємства: процес, інформаційне забезпечення та методи проведення.
8. Бізнес-діагностика: сутність, етапи та інструментарій.

## **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА**

### **Основна література**

1. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
2. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
3. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посіб. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
4. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
5. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
6. Менеджмент і адміністрування: підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. З. І. Галушка, д.е.н., доц. А. А. Антохов, к.е.н., доц. В. М. Запужляк; к.е.н., доц. Б. Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю. О. Терлецька, к.е.н., доц. Т. Р. Заволічна, к.е.н., ас. І. Я. Кузьмук. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 437 с.
7. Менеджмент організації. Теорія та практика / Г. Є.Мошек [та ін.]; за заг. ред. Г. Є. Мошека; Нац. акад. держ. упр. при президентові України [та ін.]. Київ: Ліра-К, 2020. 806 с.
8. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

### **Додаткова література**

1. Адізес Іцхак Кальдерон. Стилi хорошого i поганого менеджменту / пер. з англ. Валерія Глінка. Київ: Наш формат, 2020. 224 с.
2. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
3. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. К.: ДННУ "Акад. фін. управ. ління", 2012. 301 с.
4. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. AGILE-Менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків: Ранок: Фабула, 2019. 430 с.
5. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 448 с.
6. Веретенникова Г. Б., Омелаєнко Н. М. Методи діагностики та прогнозування розвитку підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 190 с.

7. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник / КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
8. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко В. О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: науково-методичний посібник. Запоріжжя: ЗНУ. 2022. 202 с
9. Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Знання, 2012. 503 с.
10. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
11. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
12. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.
13. Корпоративне управління: навч. посібник. Уклад.: Л. Є. Довгань, І. П. Малик, М. В. Шкробот. К.: НТУУ «КПІ», 2016. 371 с.
14. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
15. Маркіна І. А., Біловол Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 234 с.
16. Менеджмент: Навчальний посібник / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
17. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.
18. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с.
19. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 272 с.
20. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
21. Основи підприємництва: Підручник / [Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., та ін.] ; під заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с.
22. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
23. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
24. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.

25. Теорія прийняття рішень: підручник / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2018. 360 с.

26. Тупкало В. М. Методологічні основи бізнес-інжинірингу сучасних процесно-орієнтованих підприємств: монографія. К.: ДУТ. 2016. 283 с.

27. Управління ризиками: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / М. О. Кравченко, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.

28. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник / укладач М. В. Кармінська-Белоброва, Є. М. Ігнатова. Харків: «Слово», 2014. 169 с.

29. Чевганова В. Я., Сосновська О. О., Міняйленко І. В. Бізнес-діагностика: навч. посіб. Полтава: Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. 218 с.

30. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.


### **Інформаційні інтернет-ресурси**

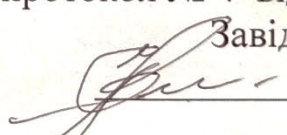
1. Електронна бібліотека ОДЕКУ. URL: [www.library-odeku.16mb.com](http://www.library-odeku.16mb.com)
2. Репозитарій ОДЕКУ. URL: <http://eprints.library.odeku.edu.ua/>
3. Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>
4. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
5. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>
6. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>
7. Офіційний сайт Міністерства фінансів України URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/>

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до практичних занять з навчальної дисципліни  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»  
для магістрів всіх форм навчання**

спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено  
на засіданні групи  
забезпечення спеціальності  
Протокол № 3 від 30.10. 2023 р.  
Голова групи  Павленко О.П.

Затверджено  
на засіданні кафедри публічного  
управління та менеджменту  
природоохоронної діяльності  
протокол № 4 від 16.10. 2023 р.  
Завідувач кафедрою  
 О.П. Павленко