

## ЗМІСТ

Передмова	3
1 Тема 1 «Системна модель менеджменту організації»	4
2 Тема 2 «Еволюція організації»	6
3 Тема 3 «Організаційний механізм менеджменту організації»	9
4 Тема 4 «Організаційний інжиніринг»	12
5 Тема 5 «Організаційний дизайн»	15
6 Тема 6 «Управлінські моделі»	18
7 Тема 7 «Керівництво в організації»	20
8 Тема 8 «Ризикозахищеність організації»	25
9 Тема 9 «Управління результативністю менеджменту організації»	28
Перелік тем досліджень для наукового модулю	30
Рекомендована література	31

## ПЕРЕДМОВА

Основною метою вивчення змістовного модулю «Менеджмент організацій» з дисципліни «Ділове адміністрування» є оволодіння теорією та практикою результативного управління організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення та формування у майбутніх фахівців належних практичних навичок і вмінь застосування універсального інструментарію управлінської діяльності з метою досягнення ефективного існування і розвитку організації.

Основними завданнями змістовного модулю «Менеджмент організацій» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації (організаційною, виробничо-технологічною, матеріально-технічною і соціально-психологічною) на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

В результаті вивчення змістовного модулю «Менеджмент організацій» студенти повинні знати: організацію управління підприємством; особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу організації; особливості використання управлінських моделей; порядок визначення ефективності управління організацією; напрямки організаційного розвитку і критерії їх вибору; ознаки і причини виникнення кризових ситуацій і ризику; основи діагностики якості управління організацією.

Студенти повинні вміти: знаходити оптимум узгодженості потенціалів і можливостей організації; визначати напрями об'єктивних змін у відповідності стадії життєвого циклу організації; визначати конкурентний статус підприємства; проектувати структуру організації, обґрунтовувати склад структурних одиниць; раціонально розподіляти функції в апараті управління; діагностувати ступінь ризикозахищеності організації; оцінювати якість управління організацією, визначати його ефективність.

Методичні вказівки до проведення практичних занять охоплюють всі основні теми змістовного модулю «Менеджмент організацій». До кожної теми практичного заняття надається докладний план, аналітичні ситуаційні завдання, а також пропонуються теми доповідей і рефератів. Пропонуються теми наукових дослідних робіт в рамках наукового модулю.

Оцінювання знань та вмінь студентів здійснюється за кредитно-модульною системою відповідно до робочої програми з дисципліни «Ділове адміністрування» за змістовним модулем «Менеджмент організацій». Таким чином, результатом вивчення змістовного модулю «Менеджмент організацій» є формування професійної компетентності фахівців щодо створення цілісної системи успішного управління організацією.

## **ТЕМА 1: СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**МЕТА:** розглянути організацію як складну систему з позиції системного бачення, охарактеризувати її основні підсистеми, з'ясувати етапи і складові процесу узгодження потенціалів і можливостей організації для підвищення якості управління нею.

### **План:**

1. Організація як складна система та як об'єкт управління [1, с. 11-21].
2. Особливості функціонального та системного бачення організації [2, с. 7-11].
3. Характеристика основних підсистем організації [2, с. 11-22].
4. Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу і можливостей організації [2, с.39-41].
5. Системна методологія в менеджменті [1, с. 40-50].

### **Теми доповідей і рефератів:**

1. Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності.
2. Проблеми досягнення синергізму в менеджменті організації.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1.** Аналіз процесу ухвалення управлінського рішення й структури його учасників

Основна мета функціонування ВАТ МЗ «№1» - одержання прибутку, за допомогою задоволення потреби в продуктах харчування, у першу чергу - молочних.

Основними видами діяльності організації є:

- придбання, переробка, зберігання й реалізація молока, молочної та іншої сільськогосподарської продукції;
- виробництво продукції, у тому числі з дерева;
- постачальницько-збутова діяльність.

Молокозавод функціонує, використовуючи устаткування виробництва Німеччини.

Для ВАТ МЗ «№1» характерна лінійно-функціональна структура управління.

Аналіз діяльності колективу організації показав, що:

- 1) не всі підрозділи задіяні в розробці й прийнятті стратегічних рішень організації;
- 2) рядові співробітники слабо усвідомлюють значення своєї ролі в загальній діяльності організації, необхідність участі в прийнятті

управлінських рішень, тобто працівники не почувають своєї причетності до організації як цілісної системи, взаємозв'язку цілей колективу зі своїми власними цілями;

3) прийняття рішень ускладнено у зв'язку з поганою погодженістю дій окремих підрозділів між собою.

*Завдання.*

1) Розглянути процес ухвалення рішення в організації. Успіх діяльності організації складається з адекватності прийнятих рішень - сформованої ситуації, своєчасності їхньої розробки й логічної реалізації. Із цієї позиції варто обґрунтувати необхідність аналізу процесу прийняття рішень; уточнити послідовність стадій процесу розробки управлінського рішення, його контролю й регулювання; необхідність використання зворотного зв'язку; особливостей, виходячи з конкретної ситуації.

2) Проаналізувати роль окремих підрозділів, зокрема, відповідальних осіб - у розробці стратегічних задумів організації та розробити заходи щодо поліпшення ситуації в організації.

Таблиця 1.1

Рівні стратегії та характерні заходи

Рівень Стратегії	Відповідальні особи	Заходи, характерні для кожного рівня
Корпоративна Стратегія	Керуючі вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення звичайно приймаються радою директорів)	Створення й управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає управлінським планам); Досягнення синергізму серед родинних структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу; Установлення інвестиційних пріоритетів і напрямок корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності;
Ділова Стратегія	Генеральні директори/керівники підрозділів (рішення приймаються корпоративним керівництвом або радою директорів)	Розробка заходів, спрямованих на посилення конкурентоздатності й збереження конкурентних переваг; Формування механізму реагування на зовнішні зміни; Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів; Вирішення специфічних питань і проблем компанії.
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються главою підрозділу)	Дії по підтримці ділової стратегії і досягненню цілей підрозділу; Огляд, перегляд та об'єднання пропозицій менеджерів на місцях.
Операційна стратегія	Керівники на місцях (функціональних служб)	Дії щодо вирішення вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу

## ТЕМА 2: ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

**МЕТА:** розглянути організацію як систему, що еволюціонує, з'ясувати значення і об'єктивну необхідність змін для розвитку організації, визначити стадії виникнення змін на етапах життєвого циклу діяльності організації та особливості управління в цих умовах, набути навичок використання інструментарію управління в умовах змін.

### План:

1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації [2, с.25-27].
2. Еволюційні погляди на процеси змін в діяльності організацій [1, с. 99-125, 2, с.27-35].
3. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації [1, с. 125-133, 2, с. 36-39].
4. Управління процесами змін [1, с. 162-172, 2, с.41-43].

### Теми доповідей і рефератів:

1. Значення змін в діяльності організації.
2. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін.
3. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1.** Зміна організаційної структури підприємства в процесі його еволюції.

Необхідно запропонувати створити підприємство, яке буде діяти в індустрії туризму. Слід вказати місцезнаходження (місто) підприємства, сферу його діяльності, а також регіони і напрямки діяльності (для туагенств і туроператорів).

За обраним підприємством заповнити таблицю 2.1, в якій вказати структурні підрозділи, існуючі посади в кожному підрозділі, а також кількість працівників окремої посади.

Згідно із запропонованими даними побудувати організаційну структуру обраного підприємства.

У відповідності до того, що в процесі еволюції підприємство виходить на нові ринки (надає нові послуги), необхідно запропонувати шляхи підвищення ефективності діяльності обраного підприємства.

Таблиця 2.1

Розподіл посад підприємства за відділами

Відділи підприємства	Рівні					
	вищий		середній		низовий	
	посада	чисельність	посада	чисельність	посада	чисельність
Відділ ...						

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 2.** «Савой» – один із кількох готелів, що є майном підприємства, головний власник якого – австрійська фірма та частково адміністрація міста Варшава. Готель розташований на одній з центральних площ Варшави, яка є важливим комунікаційним вузлом.

У готелі «Савой» понад 200 місць в одно-, двомісних номерах та апартаментах. Позиція готелю на ринку є стабільною. Сьогодні він вважається одним з найкращих тризіркових готелів Варшави. Стратегія маркетингу спрямована на різні сегменти ринку, що впливає на вищу заповнюваність готелю. Різноманітність клієнтів є гарантією безпеки.

У 90-х роках готель «Савой» мусив протистояти загрозам, що постійно збільшувались, з боку добре обладнаних нових чи відреставрованих готелів. З огляду на загрози «Савой» мусив пристосовуватися до гострішої цінової конкуренції та вищих вимог до якості обслуговування. В готелі було здійснено ряд змін організаційного характеру – готель в результаті приватизації змінив державного власника на приватного (австрійську фірму), було створено маркетингову службу, скорочено кількість посад керівників (на сьогодні 11 осіб). Одним із рішень було поєднання посад (наприклад, одна особа виконує функції працівника кадрової служби та спеціаліста з маркетингу). З метою економії коштів було скорочено загальну кількість посад (з 300 до 150). Для підвищення конкурентоспроможності готелю було проведено генеральний ремонт, а також вжито ряд заходів у кадровій політиці. Зокрема, власник готелю запровадив проведення кваліфікаційних екзаменів, а також зобов'язався фінансувати заходи з підвищення кваліфікації працівників (передбачалися програми вдосконалення знань іноземних мов та в галузі управління й маркетингу). Різні навчальні програми було проведено на робочих місцях з огляду на те, що навчання на робочому місці стимулює. Винятком було стажування керівних кадрів на відповідних курсах. Сьогодні керівництво готелю створює комплексну систему управління якістю. Значний внесок у реалізацію програми робить директор готелю, який постійно зустрічається зі своїми працівниками. Інші керівники також дбають про постійний контакт із колективом.

З погляду діяльності готелю особливе значення має колективна праця. Задоволення потреб і вимог клієнта є метою роботи всього колективу, починаючи від швейцара і закінчуючи відділом маркетингу. Запропонований керівництвом готелю пакет заходів був реалізований на основі концепції, розробленої спільно працівниками та керівництвом готелю. Багато ідей виникало у працівників готелю, ініціаторами змін часто були керівні кадри «Савой». Основною метою було залучення нового клієнта-бізнесмена. У 2000 р. більшість ідей було реалізовано. Після ремонту протягом року змінилася структура клієнтів завдяки

наданню відповідного стандарту номерам. Готель має привабливий імідж на ринку.

Внаслідок реалізації поставлених завдань суттєво підвищився рівень послуг (готель пристосовано для інвалідів, запроваджено поверх для тих, хто не палить, встановлено автомат для приготування морозива). Керівництво готелю усвідомлює, що діяльність у цьому напрямі слід продовжувати, спрямовуючи її на збільшення кількості послуг, що пропонуються в готелі.

Зростання кон'юнктури в готельному бізнесі через зміни, що відбулися в Польщі, надалі спричиняє підвищення вимог до якості послуг. На думку керівництва, суттєвим чинником ефективного розвитку готелю є також позиція адміністрації Варшави. «Сьогодні позиція адміністрації свідчить, що вона дуже зацікавлена в розвитку туризму, – говорить представник керівництва готелю, – тому особливо важливим завданням є розробка зрозумілих та прозорих економічних відносин у цій галузі. Міська адміністрація має усвідомити, що туризм сприяє створенню нових робочих місць та значним фінансовим надходженням. Проте слід пам'ятати, що завжди треба мати що запропонувати взамін».

**Завдання:**

1. Які найсуттєвіші чинники зовнішнього та внутрішнього середовища готелю «Савой» значною мірою впливають на його діяльність?
2. Дайте характеристику кадрової політики готелю «Савой» з позиції стилю керівництва, комплексності та використання ситуаційних чинників.
3. Перелічіть, які можливі ризики можуть існувати, на Ваш погляд, у діяльності готелю «Савой».
4. Які, на Вашу думку, нові послуги в готелі можна запровадити?

### **ТЕМА 3: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**МЕТА:** розглянути в комплексі механізм управління з всіма складовими, визначити особливості проектування систем менеджменту і управлінських процедур, набути навичок проектування структурних одиниць, раціонального розподілу повноважень та визначення рівня централізації менеджменту.

#### **План:**

1. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління [2, с.45-48].
2. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур [2, с.48-54].
3. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний [2, с.54-56].
4. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів [1, с. 65-71, 2, с.73-74].
5. Визначення рівня централізації менеджменту [1, с.220-222].
6. Проектування складу структурних одиниць [1, с.224-236].

#### **Теми доповідей і рефератів:**

1. Сучасні напрямки теоретичних розробок.
2. Принципи та етапи раціонального розподілу повноважень в системі менеджменту.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1.** Аналіз процесу делегування повноважень.

Керівник підприємства ВАТ «ГАМА» - жінка, що має певний досвід, домоглася більших успіхів, створивши власний багатопрофільний бізнес. Однак по мірі розширення напрямків бізнесу і збільшення ризиків діяльності її увага поступово перемкнулася на підприємництво, а управління внутрішніми організаційними справами звелось до розпоряджень. В остаточному підсумку виявилось, що жодне внутрішнє питання не може бути вирішено співробітниками фірми без її особистої участі. Але вона не встигає їх вирішити, а якщо і вирішує, то допускає помилки через: неправильно пізнану проблему; нав'язування рішень, в основі яких може лежати конформізм або надмірна імпульсивність. Підлеглі змушені працювати «чекаючи» - поки керівник звільниться, щоб вирішити поточні питання, які вони могли б вирішити самі, маючи на те повноваження. Оскільки ці питання накопичуються, керівник вирішує їх поспіх, не дуже замислюючись про наслідки.

Причини, які привели до даної ситуації:



1) дії за принципом «краще зробити самому, чим переробляти за іншим», інакше на стадії контролю обсяг роботи може збільшитися через «переробки»;

2) небажання ділитися із працівниками владою;

3) недовіра підлеглим;

4) звичка особисто вирішувати всі питання.

Сформована ситуація свідчить про необхідність перегляду системи делегування в організації злагодженої і ефективної роботи всього колективу та своєчасної реалізації управлінських рішень.

*Завдання:* розробити заходи щодо усунення даної проблемної ситуації.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 2.** Відсутність відділу маркетингу.

ВАТ «Альфа» випускає більше 40 найменувань верстатів і інших видів виробів, у тому числі устаткування для агропромислового комплексу, і постійно веде пошук затребуваної на ринку продукції. За останні три роки на підприємстві освоєне виробництво настільно-свердлильних і деревообробних верстатів, ведеться підготовка до випуску точно-шліфовальних і стрічково-пилних верстатів. На підприємстві працюють 349 чоловік.

На підприємстві розроблена програма розвитку та технічного переозброєння до 2020 року, програма фінансово-економічного оздоровлення ВАТ «Альфа». Статутний капітал Суспільства становить 5050000 грн. Статутний капітал складається з 50500 штук розміщених звичайних акцій номінальною вартістю 100 грн кожна.

ВАТ «Альфа» здійснює свою діяльність по наступних основних напрямках:

- розробка, виробництво і реалізація на внутрішньому та зовнішньому ринках верстатів металорізальних і деревообробних і запчастин до них, верстатних приладів, оснащення інструмента та іншої продукції виробничо-технічного призначення;

- виробництво, передача і розподіл електричної енергії та теплової енергії;

- організація торгово-посередницької діяльності;

- виробництво загально будівельних робіт;

- технічне обслуговування і ремонт газового встаткування промислових підприємств, котелень;

- експлуатація об'єктів газового господарства;

- транспортні перевезення, у тому числі міжнародні;

- монтаж, налагодження й ремонт енерго об'єктів, електроенергетичного, теплоенергетичного встаткування й енергоустановок споживачів.

### *Причини проблеми.*

Керівники підприємства і структурних підрозділів перебувають у курсі подій і змін, що відбуваються в зовнішнім середовищі, тому що постійно у своїй повсякденній діяльності відчувають її вплив й одержують інформацію про неї з різних джерел. Так, наприклад, основною сполучною ланкою між організацією й зовнішнім середовищем (переважно компонентами мікросередовища) є комерційний відділ і планово-економічний відділ, які вивчають споживачів, посередників, конкурентів, транспортні організації, постачальників, а також перебувають у курсі змін економічних умов у країні.

Однак аналіз зовнішнього середовища не є домінуючим завданням цих структурних підрозділів (аналогічна справа й з іншими службами), тому інформація про фактори зовнішнього середовища в керівників є в недостатньому обсязі, вона не завжди достовірна або надходить до них несвоєчасно, тобто інформаційне забезпечення на підприємстві вимагає перепроєктування.

#### *Завдання:*

- 1) Розробити заходи щодо вдосконалювання роботи в сфері маркетингу.
- 2) Визначити завдання і функції, які повинен виконувати відділ маркетингу.

## ТЕМА 4: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ

**МЕТА:** розглянути основні елементи організаційно-управлінського аналізу, з'ясувати складові методології організаційного інжинірингу, набути навичок практичного застосування правил інжинірингу в менеджменті організацій: уніфікації різноманіття робіт, автономності прийняття рішень, процесного підходу, функціональної доцільності, підсумкової багатоваріантності, зменшення параметрів «входу» «шумів», нівелювання контролюючих заходів, зниження частки погоджень, персоніфікованість відповідальності, поєднання централізації та децентралізації.

### План:

1. Елементи і принципи організації управління [1, с.246-258].
2. Інжиніринговий опис процесів в організації [1, с.258-268].
3. Методологія організаційного інжинірингу [1, с.273-287].
4. Реінжиніринг бізнес процесів [1, с.287-295].

### Теми доповідей і рефератів:

1. Умови і перспективи використання інжинірингового підходу.
2. Сфери практичного застосування інжинірингу в менеджменті організацій.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1.** Аналіз резервів зростання обсягу виробництва.

"Локос" - мале підприємство, що займається виробництвом м'ясо ковбасних продуктів харчування.

За період з 2011 по 2013 р. спостерігалася тенденція зниження обсягу випуску продукції. Дані динаміки обсягу виробництва продукції підприємства «Локос» представлені в таблиці.

Таблиця 4.1

Динаміка обсягів виробництва а підприємстві

2011			2012			2013		
План, тис. грн.	Абс знач., тис. грн.	ТР, %	План, тис. грн.	Абс знач., тис. грн.	ТР, %	План, тис. грн.	Абс знач., тис. грн.	ТР, %
3260	1272	39	3260	1206	37	3259	1109	34

**Завдання:** розрахувати резерв росту обсягу виробництва і резерв зростання загального прибутку.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 2.** Аналіз резервів зниження собівартості.

"Локос" - мале підприємство, що займається виробництвом м'ясо ковбасних продуктів харчування.

За період спостерігалось збільшення собівартості при зниженні обсягу виробництва. Основні показники діяльності підприємства «Локос» представлені в таблиці.

Таблиця 4.2

Показники діяльності підприємства

Показник	Роки		
	2011	2012	2013
Собівартість, тис. грн.	8177	8313	8722
Обсяг виробництва продукції, тис. кг.	1272	1206	1109
Продуктивність праці, %	42	41	39

*Завдання:* розглянути шляхи зниження собівартості та обґрунтувати найбільш ефективні і реальні для підприємства в даний момент.

Можливі шляхи зниження собівартості:

1. збільшення обсягу виробництва;
2. механізація й автоматизація виробництва;
3. підвищення продуктивності праці;
4. дотримання режиму економії;
5. ефективне використання відходів основного виробництва й організація із цією метою допоміжних виробництв;
6. реалізація бракованої продукції, що накопичується.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 3.** Аналіз резервів підвищення продуктивності праці.

"Локос" - мале підприємство, що займається виробництвом м'ясо ковбасних продуктів харчування.

На підприємстві за останні 3 роки спостерігається зниження продуктивності праці, про що свідчать показники в таблиці.

Таблиця 4.3

Динаміка показників діяльності підприємства «Локос»

Показники	Роки		
	2011	2012	2013
Продуктивність праці, %	42	41	39
Средньо спискова чисельність працюючих, чіл.	40	40	40
Обсяг виробництва продукції, тис. кг	1272	1206	1109

Розмір наявного на підприємстві резервного фонду 25 тис. грн.

Необхідні витрати на модернізацію й реконструкцію встаткування 40 тис. грн.

Шляхи збільшення продуктивності праці:

1. підвищення технічного рівня виробництва;

2. зміни у виробництві (збільшення обсягу виробництва).

*Завдання:* розглянути шляхи підвищення продуктивності праці і обґрунтувати найбільш ефективний варіант для підприємства.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 4.** Неefективна система комунікацій.

За період свого існування вино-горілочний завод «А» зробив понад 150 найменувань вин і лікєро-горілочних виробів, що є досить високим показником серед російських лідерів - виробників. У цей час завод випускає близько 30 найменувань, серед яких 25 найменувань - фірмова продукція. Чисельність персоналу становить 331 чоловік.

Продукція вино-горілочного заводу вважається однієї із кращої по своєму якості серед своїх конкурентів. Це порозумівається тим, що вироби виготовляються з натуральних інгредієнтів і настоїв. Перевірка якості продукції на вино - горілочному заводі здійснюється шляхом випадкової вибірки зі зробленої партії продукції відповідно до стандартів.

Аналіз діяльності показав, що основною проблемою на є низька ефективність комунікацій. Це викликано цілим рядом причин:

1) Недостатня оснащеність робочих місць комп'ютерами, відсутність електронної пошти на підприємстві між персоналом ускладнює й сповільнює обмін інформацією на підприємстві; нерідкі випадки втрати документів, відновлення яких вимагає додаткових витрат часу й чинностей, породжує конфліктність у колективі.

2) На підприємстві відсутня система обліку рацпропозицій, стимулювання розробки ноу-хау, оцінки ефективності організації процесів, операцій, процедур. У результаті в працівників відсутні стимули до генерації ідей, ускладнюється надходження інформації керівництву. У цілому гальмується розвиток.

3) Відсутність у керівників знань, навичок психології ускладнює комунікації в ланці керівник-підлеглий. Менеджери недооцінюють значимості комунікацій для успішного розвитку підприємства.

Для усунення цих причин необхідно:

1) Проаналізувати потреби і можливості підприємства в організації ефективної системи комп'ютерної мережі.

2) Створити систему обліку ідей удосконалювання процесів, операцій, процедур ходу виробництва; справедливу і нетрудомістку систему преміювання корисних пропозицій, підтримки активної творчої позиції працівників підприємства.

## ТЕМА 5: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

**МЕТА:** розглянути поняття дизайну організації, етапи, рівні і компоненти організаційних змін, дослідити модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства, набути навичок визначення конкурентного статусу та обґрунтування напрямів підвищення конкурентоздатності підприємства.

### **План:**

1. Дизайн організації і вплив ситуаційних чинників на проектування організації [1, с.207-214].
2. Елементи організаційного дизайну [1, с.214-224].
3. Нові форми структури організації [1, с.242-244].
4. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства [1, с.156-162].
5. Тенденції організаційних змін [1, с. 162-172].

### **Теми доповідей і рефератів:**

1. Основні об'єкти організаційних перетворень.
2. Напрями підвищення конкурентоздатності організації.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1.** Аналіз організаційної структури управління.

Основним видом діяльності організації є видобуток і реалізація піску. Розробка піску здійснюється відкритим способом на орендованих землях. Намив піску провадиться сезонно (весна-осінь). Для видобутку нерудних будівельних матеріалів ЗАТ «Руда» використовує спеціальне устаткування, що орендує у ВАТ «Механізм». Пісок відвантажується автотранспортом і по залізниці. Організація має власні під'їзні колії.

Крім даного виду діяльності, ЗАТ «Руда» провадить будівельні матеріали (блоки, цегли), які використовує в процесі будівництва й реалізує частину споживачам. ЗАТ «Руда» побудовано адміністративний будинок на кар'єрі.

Організаційна структура управління належить до лінійно-функціонального типу. Лінійно-функціональні структури відрізняються більшим різноманіттям зв'язків. В умовах великих багатофункціональних організацій такі структури ускладнюють координацію діяльності всіх лінійних і функціональних підрозділів і можуть створювати умови для перевантаження керівників організації, які замикають на собі всі сфери діяльності організації.

Провівши аналіз організаційної структури, було виявлено, таким керівником є заст. директора по комерційних питаннях. У даний момент він несе відповідальність не тільки за постачання й збут продукції, але й за

процес планування виробництва і збуту продукції в організації. У результаті такої ситуації керівник відчуває перевантаження в роботі, що позначається на здоров'ї, і на ефективності управлінських рішень. При великій завантаженості заст. директора по комерційних питаннях не може приділяти достатньо уваги плануванню виробництва та збуту продукції, що провокує ситуацію конфлікту, недостатньо ефективного виконання робіт і досягнення поставлених цілей.

*Завдання:* з метою зниження навантаження заст. директора по комерційних питаннях і поліпшення процесу планування виробництва й збуту продукції:

1. проаналізувати правомірність та обґрунтувати доцільність (недоцільність) проведення організаційних змін:
  - створення планово-економічного відділу;
  - введення посади заст. директора по економічних питаннях;
2. розробити заходи щодо оптимізації організаційної структури ЗАТ «Руда»;
3. переглянути та уточнити функції, права і обов'язки відповідальних осіб, підрозділів у відповідності із змінами в організаційній структурі.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 2.** Низька конкурентоздатність діяльності.

ТОВ «Сільський будівельник» було засновано у серпні 2001 року. Основний вид діяльності - випуск складального залізобетону.

У результаті проведеного маркетингового дослідження виявилось, що ТОВ «Сільський будівельник» - не конкурентоздатна організація, тому що показник конкурентоздатності, представлений на таблиці 5.1 має негативну величину.

Дана ситуація ТОВ «Сільський будівельник» незабаром може привести до його витиснення з ринку бетонної і залізобетонної продукції, що грозить банкрутством і ліквідацією організації.

Причинами низької конкурентоздатності ТОВ «Сільський будівельник» є:

- 1) організація не використовує наявний потенціал. А саме:
  - не використовуються можливості залізничних колій, що дозволяють реалізовувати продукцію не тільки в області, але й за її межами;
  - не розширюється асортименти продукції;
  - не здійснюється транспортування продукції.
- 2) ТОВ «Сільський будівельник» не інформує населення про свою продукцію. Про це свідчать: відсутність коефіцієнтів по просуванню продукту (реклама, персональні продажі, зв'язки із громадськістю) і невелике число клієнтів організації.

Таблиця 5.1

## Показники конкурентоздатності

Показники конкурентоздатності	Дані
По продукті: Коефіцієнт ринкової частки	1,5
Коефіцієнт передпродажної підготовки	1
Коефіцієнт зміни обсягу продажів	5
За ціною: Коефіцієнт рівня цін	1,01
По доведенню продукту до споживачів: Коефіцієнт доведення продукту до споживачів	6,10
3. По просуванню продукту: Коефіцієнт рекламної діяльності Коефіцієнт використання персональних продажів Коефіцієнт використання зв'язків із громадськістю	-
Підсумковий показник по перерахованих коефіцієнтах	3
Загально фінансові показники: Коефіцієнт поточної ліквідності Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,6 -0,57
Повна конкурентоздатність організації	-1,026

*Завдання:*

- уточнити причини низької конкурентоздатності підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоздатності.



## ТЕМА 6: УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ

**МЕТА:** розглянути компоненти управлінських моделей, охарактеризувати їх різновиди, набути навичок використання комбінації управлінських моделей.

**План:**

1. Теорії моделей [1, с.297-304].
2. Цільові управлінські моделі [1, с.304-315].
3. Різновиди управлінських моделей [1, с.315-320].
4. Поведінкові та адміністративні моделі [1, с.320-330].

**Теми доповідей і рефератів:**

1. Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1.** Реорганізація підприємства.

Стійке зниження обсягів продаж і доходів, затоварення продукції, знос обладнання і відсутність інвестицій на його ліквідацію, постійні конфлікти в колективі – все це сигнали про актуальність реорганізації підприємства.

Таблиця 6.1

Сигнали про актуальність реорганізації підприємства

Причини зміни	Приклади
Попит на ринку	Зниження обсягів продажу яких-небудь конкретних видів продукції або послуг
Зміна на ринку постачання	Збільшення вартості й обмеження обсягу постачань
Економічні фактори	Загальний рівень активності в компаніях, які займаються роздрібною торгівлею
Соціальні фактори	Зміна суспільних пріоритетів, наприклад істотна зміна відношення до екологічної чистоти виробництва
Технологічні фактори	Збільшення ролі нових технологій у виробництві та інформаційних системах.
Політичні фактори	Зміна лідера у складі місцевої влади або уряду
Випадкові фактори	Землетрус, пожежа тощо.

Необхідно проаналізувати обране підприємство по наявності сигналів про необхідність реорганізації та співставити із стадією життєвого циклу організації, запропонувати нбпрями реорганізаційних змін.

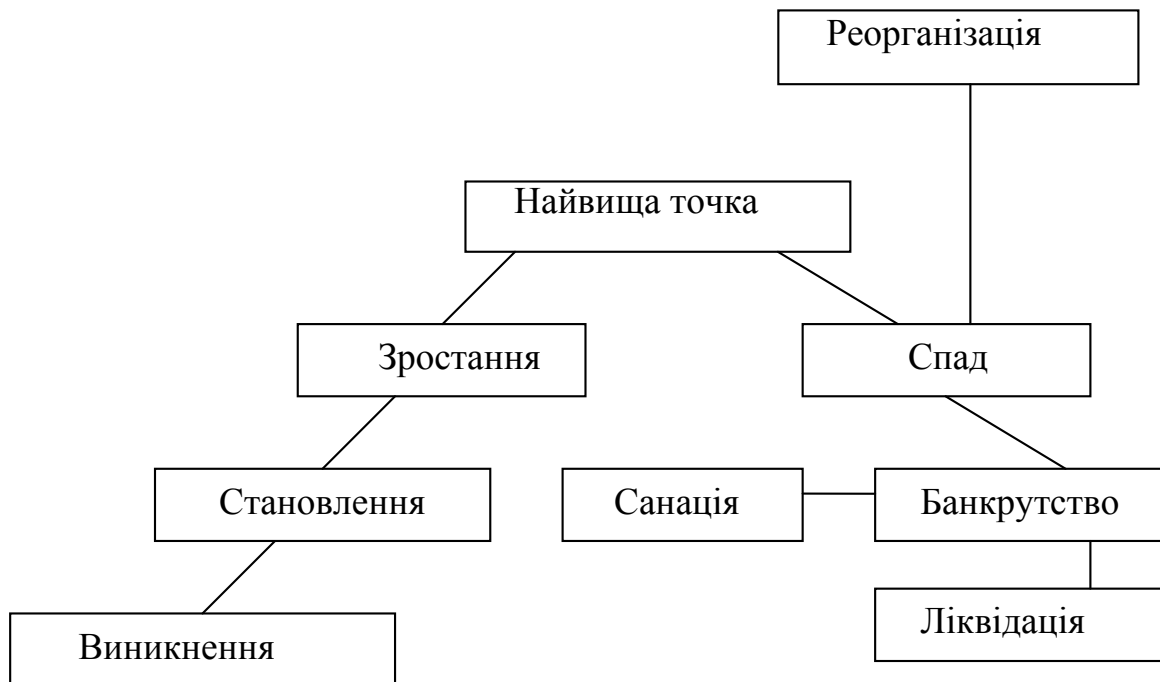


Рис. 6.1 - Життєвий цикл підприємства

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 2.** Формування органів управління різних підприємств.

Самостійно опрацювати наступні нормативно – правові акти: Господарський Кодекс України, Закон «Про господарські товариства», Закон «Про акціонерні товариства».

Згідно опрацьованих документів необхідно вказати порядок формування органів управління наступних підприємств:

- приватного підприємства;
- сімейного підприємства;
- малого підприємства;
- акціонерного товариства.

## ТЕМА 7: КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

**МЕТА:** розглянути завдання менеджера щодо керівництва в організації, різні аспекти розпорядчої діяльності, охарактеризувати типові помилки та їх наслідки, набути навичок розпорядчої діяльності та застосування системи стягнень і заохочень з урахуванням суб'єктивних факторів.

### План:

1. Діапазон керованості та фактори, що його визначають [1, с.550-558].
2. Раціональний розподіл функцій в апараті управління [1, с.558-569].
3. Техніка і форми передачі розпоряджень [1, с.584-589].
3. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності [1, с.580-584].
4. Управління дисципліною. Статичний та динамічний аспекти [1, с.591-600].
5. Застосування системи стягнень та заохочень [1, с.610-622].

### Теми доповідей і рефератів:

1. Практичні аспекти об'єктивізації доручень, рівномірності і конкретності завдань та свободи дії у виконанні.
2. Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Проблеми оцінювання виконання: показники, критерії.
3. Правила накладання дисциплінарних стягнень.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1.** Слабка організація системи управління.

Філія комерційного банку має два офіси. Один - працює з юридичними особами, інший - з фізичними особами. Усього в даній філії працює близько 50 чоловік.

Для фізичних осіб пропонуються наступні послуги: кредитування фізичних осіб, валютно-обмінні операції, обслуговування пластикових карт. Банк також надає можливість жителям міста розміщати кошти по внесках: пенсійні внески (безготівковий, накопичувальний, терміновий), пенсійний депозит, банківський депозит, «Капітал», дитячий накопичувальний, «Стимул», довгостроковий, «Молода родина», «Ветеран», короткостроковий. Банк пропонує послуги з оплати комунальних послуг, телефону, міжміських переговорів, послуг сотового зв'язку.

У цілому діяльність банку в конкурентному змісті досить успішна. Залишає бажати кращого психологічний клімат у колективі. Зокрема, відносини між головним керівником і підлеглими. Керівник даного банку,

на думку працівників, трудоголік. Жінка - підприємець, менеджер, що серйозно ставиться до своєї роботи, вимагає такого ж відношення до справи від своїх співробітників. Одна з вимог - прояв творчої ініціативи. Специфіка банківської роботи ставить ще одну важливу вимогу: необхідність обробки великих масивів інформації і, як правило, у стислий термін. Все це визначило ненормований графік роботи співробітників, що в результаті викликає їхнє незадоволення. Нормальну діяльність даної банківської установи ускладнює, імовірно, професійно - технічна та управлінська відсталість організації. Керівник і власник - в одній особі, навіть маючи фінансово - економічну освіту, виявився не досить досвідченим для організації злагоджено діючої системи. Це думка підлеглих. При опитуванні працівників, - які міри допомогли б вирішити сформовану ситуацію, - з'ясувалося наступне. Вони вважають за необхідне: «омолодити» колектив, щоб підвищити його творчий потенціал і активність; забезпечити навчання або стажування за кордоном; увести до складу колективу людину, навчену розпізнавати на ранній стадії кризові ситуації. Тим самим, працівники визнають свою нездатність у колишньому складі справлятися з такими проблемами.

*Завдання:*

1) Проаналізувати представлену ситуацію в організації. Які дії керівника виправдані? Чи справедливі вимоги до підлеглих? Чи виправдано невдоволення працівників? Як сприймають місію організації працівники? У чому її сутність?

2) Уточнити перелік можливих причин проблемної ситуації в організації. Згрупувати причини по їхньому змісту. Виділити причини, що стосуються професійно-технічної і управлінської спрямованості.

3) Сформулювати заходи щодо поліпшення ситуації в організації.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 2. Недосконалість організаційної культури.**

Видавничо-поліграфічний комплекс «КЕДР» - державне підприємство, організаційна структура підприємства ставиться до лінійно-функціонального типу. Загальне керівництво підприємством здійснює генеральний директор. У цей час кількість працюючих становить 214 чоловік.

Основними видами діяльності є:

- випуск газетної продукції;
- випуск образотворчої (листовий) і етикетної продукції;
- випуск товарів народного споживання;
- надання послуг з розміщення реклами і оголошень.

Підприємство є прибутковим. У своєму розпорядженні «КЕДР» має: адміністративний будинок, газетний корпус, спецподвал, виробничі приміщення, склади. Загальна площа, займана підприємством, становить

22437 кв. м.

У ході аналізу організаційної культури, що сформувалася на підприємстві, було виявлене наступне.

1) У керівництві має місце синдром переваги. Він проявляється в тому, що «КЕДР» тривалий час займає позиції лідера на конкретній території в поліграфічній галузі. Керівництву підприємства представляється, що вони знають відповіді на всі питання й не бажають вивчати чужий досвід і досягнення.

2) Керівник часто ігнорує особисті потреби працівників.

3) Рішення в більшості випадків приймаються, виходячи з особистих інтересів, ніж з інтересів підприємства.

4) Співробітникам не ставлять цікаві цілі, націлені на розкриття їхніх індивідуальних здатностей й, одночасно, підвищення ефективності діяльності всього колективу, отже, мотивація співробітників на досягнення високих результатів залишає бажати кращого.

*Завдання:*

1) Обговорити сутність поняття «організаційна культура» і виділити її основні складові.

2) Проаналізувати - які аспекти визначають чинність і слабкість організаційної культури.

3) Перелічити можливі наслідки сформованої ситуації на підприємстві.

4) Переглянути базові цінності організаційної культури «КЕДР».

5) Сформулювати заходи щодо посилення організаційної культури.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 3.** Формування функціональних підрозділів підприємства.

Мета роботи: Надання практичних навичок з формування й аналізу функціональних підрозділів підприємства

Необхідно заповнити табл. 7.1, згідно вихідних даних, наданих в табл. 7.2, слід де вказати посади і кількість працівників, що існують у штатному розкладі підприємства, розподіливши їх за кожним з рівнів управління. Назву кожного з відділів підприємства необхідно сформулювати самостійно.

Таблиця 7.1

Розподіл працівників за рівнями управління та відділами підприємства

Підрозділи	Рівні		
	вищий	середній	низовий
Підрозділ 1			
Підрозділ 2			
Всього			

Таблиця 7.2

Вихідні дані про штат працівників на визначеному підприємстві

Посада	Кількість працівників
Турагентство	
Агент з бронювання і продажів	5
Директор	2
Менеджер з напрямків	6
Бухгалтер	3
Агент з виїзного туризму	5
Агент з в'їзного та внутрішнього туризму	6
Менеджер з маркетингу і реклами	2
Менеджер з роботи з клієнтами	8
Туроператор	
Оператор з бронювання й продажів	2
Менеджер з маркетингу і реклами	3
Юрист	2
Бухгалтер	2
Зам директора по зв'язкам з турагентствами і суспільністю	3
Зам директора з кадрів	5
Касир	4
Секретар	2
Менеджер з візового забезпечення	4
Директор	1
Супроводжуючий	3
Менеджер з напрямків	5

За даними табл. 7.1 навести організаційну структуру підприємства, а також розрахувати наступні показники:

1. Загальний діапазон управління:

$$D^{\text{заг}} = \frac{Ч_{\text{н.р.}}^{\text{заг}}}{Ч_{\text{в.р.}}^{\text{заг}}}, \quad (7.1)$$

де  $D^{\text{заг}}$  – загальний діапазон правління;

$Ч_{\text{н.р.}}^{\text{заг}}$  – загальна чисельність працівників низових рівнів ієрархії управління;

$Ч_{\text{в.р.}}^{\text{заг}}$  - чисельність працівників на вищому рівні ієрархії управління.

2. Діапазон управління на кожному рівні:

$$D_{\text{рів}} = \frac{Ч_{\text{рів}}}{К_{\text{рів}}}, \quad (7.2)$$

де  $D_{рів}$  - діапазон управління на певному рівні ієрархії;

$Ч_{рів}$  - кількість працівників на певному рівні ієрархії;

$K_{рів}$  - кількість керівників на певному рівні ієрархії.

3. Коефіцієнт ланковості структури управління:

$$K_{л} = \frac{СП_{в.р.}}{СП_{н.р.}}, \quad (7.3)$$

де  $K_{л}$  - коефіцієнт ланковості структури управління;

$СП_{в.р.}$  - кількість структурних підрозділів апарату управління на вищому рівні;

$СП_{н.р.}$  - кількість структурних підрозділів апарату управління на низовому рівні.

Проаналізувати штат працівників вказаного підприємства. У висновках навести свої рекомендації щодо поліпшення штатного розкладу й організаційної структури визначеного підприємства.

## ТЕМА 8: РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

**МЕТА:** розглянути суб'єкти і об'єкти ризику та умови виникнення ризикової ситуації, охарактеризувати основні фактори ризику за аспектами прояву, дослідити методи кількісного і якісного оцінювання ризику, набути навичок вибору альтернатив управлінських рішень для формування ризикозахищеності організації.

### План:

1. Умови виникнення ризикової ситуації [1, с.678-681].
2. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні [1, с.681-689].
3. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику [1, с.689-691].
4. Критерії ризикозахищеності організації [1, с.691-701].

### Теми доповідей і рефератів:

1. Сутність та особливості управлінського ризику.
2. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику.
3. Специфічність вибору альтернатив управлінських рішень в умовах ризику.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1.** Причинно–наслідкові зв'язки виникнення ризику на підприємстві.

Об'єкти класифікації ризиків визначають за формулою:

$$C \Rightarrow A \Rightarrow B, \quad (8.1)$$

де С – причини джерела ризикових подій;

А – ризикові події;

В – наслідки ризикових подій.

За поданою формулою заповнити табл. 8.1 для обраного підприємства.

Таблиця 8.1

Причинно-наслідкові зв'язки виникнення ризику на підприємстві

Причини і джерела ризикових подій	Ризикові події	Наслідки ризикових подій

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 2.** Визначення ризикозахищеності підприємства.

Необхідно провести схему попарних порівнянь, за якою слід визначити спосіб кількісного визначення ступеня взаємодії факторів, критеріїв і альтернатив. Через  $W_1, \dots, W_n$  позначаються елементи порівняння, наприклад  $W_1$  – розмір основних фондів,  $W_2$  – рівень рентабельності,  $W_3$  – обсяги реалізації,  $W_4$  – фінансова стійкість тощо.  $W_{ij}$  – попарні порівняння елементів;  $i, j = 1, 2, 3, n$ . Таким чином, отримати



матрицю  $\{W_{ij}\}$  відносної можливості елементів.

В табл. 7.2 наведено приклад матриці попарних порівнянь 2-го рівня.

Сутність процесу заповнення клітинок матриці полягає в наступному. Коли елемент «і» зліва важливіший, ніж елемент «j» зверху, то в клітинку (і, j) заносять число від 1 до 9. У протилежному випадку заносять обернене число. Оберненими величинами заповнюють клітини симетричності відносно головної діагоналі матриці. Відносна важливість будь-якого елемента, що порівнюють з самим собою, дорівнює 1, ( $W_{ij}=1$ ), тому головна діагональ одинична. Наприклад, коли порівняти елемент  $W_2$  – рівень рентабельності підприємства з розміром його власних коштів ( $W_1$ ), то перевага  $W_2$  над  $W_1$  помітна, і тому  $W_{12}=3$ , а  $W_{21}=1/3$ .

Таблиця 8.2

Визначення ризикозахищенності: матриця порівнянь

Показник	Розмір власних коштів	Рівень рентабельності	Обсяг реалізації	Фінансова стійкість
Розмір власних коштів	$W_{11}$ 1	$W_{12}$ 3	$W_{13}$ 4	$W_{14}$ 1/2
Рівень рентабельності	$W_{21}$ 1/3	$W_{22}$ 1	$W_{23}$ 2	$W_{24}$ 1/4
Обсяг реалізації	$W_{31}$ 1/4	$W_{32}$ 1/2	$W_{33}$ 1	$W_{34}$ 1/5
Фінансова стійкість	$W_{41}$ 2	$W_{42}$ 4	$W_{43}$ 5	$W_{44}$ 1

Далі слід обчислити вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь ризикозахищенності підприємства до 2-го рівня. Для цього обчислюють компоненти власного вектора у рядках за формулою:

$$a_i = \sqrt{W_{i1} \cdot W_{i2} \cdot \dots \cdot W_{in}}, \quad (8.2)$$

де  $i=1,2,\dots,n$ . У цьому разі  $a_1=1,57$ ,  $a_2=0,64$ ,  $a_3=0,39$ ,  $a_4=2,51$ .

Наступним етапом розрахунків є нормалізація результатів одержання оцінки вектора пріоритетів. Для цього знаходимо компонент вектора:

$$Z = \sum a_i, \quad (8.3)$$

Нормалізований результат розраховують:

$$X_i = \frac{a_i}{Z}, \quad (8.4)$$

Обчислюють суму кожного стовпчика матриці:

$$Y_i = \sum_{j=1}^n W_{ij}, \quad (8.5)$$

Далі визначають узгодженість побудови матриці 2-го рівня, розраховують індекс узгодженості. Для цього необхідно знайти найбільше власне значення матриці суджень за формулою:

$$\lambda_{\max} = \sum Y_i \cdot X_i, \quad (8.6)$$

Індекс узгодженості знаходять за формулою:

$$i_y = (\lambda_{\max} - n)/(n - 1), \quad (8.7)$$

Визначають індекс випадкової узгодженості за формулою:

$$V_y = \frac{i_y}{1 - K_p}, \quad (8.8)$$

де  $K_p$  – коефіцієнт ризику підприємства, що характеризує відносний розмір втрати власних фінансових ресурсів або власного капіталу підприємства, який може мати місце в даному періоді (може бути розрахований за звітністю підприємства).

$$P = \frac{\text{Короткострокові кредити та позики}}{\text{Вартість виробничих запасів і готової продукції}} \quad (8.9)$$

Наприклад,  $K_p = 0,58$ , тоді:  $V_y = \frac{1.01}{0.42} = 0.023$  (23%).

Умова ризикозахищеності вимагає, щоб  $V_y = 10\%$ .

## ТЕМА 9: УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**МЕТА:** розглянути основні підходи до управління результативністю, охарактеризувати інструменти інтенсифікації розвитку організації, з'ясувати особливості використання цільових програм управління ефективністю і розвитком, набути навичок застосування показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації.

### **План:**

1. Теоретичні основи ефективності розвитку підприємства [1, с.784-790].
2. Критерії ефективності [1, с.790-794].
3. Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту [1, с.794-800].
4. Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації [1, с.800-811].

### **Теми доповідей і рефератів:**

1. Области обмеження розвитку організації.
2. Діагностування якості менеджменту організації.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1.** Низька якість управлінських рішень.

ТОВ «Сільський будівельник» було засновано у серпні 2001 року. Основний вид діяльності - випуск складального залізобетону.

Аналіз внутрішнього середовища організації виявив низьку якість прийняття управлінських рішень, що відображають показники в таблиці.

Таблиця 9.1

Показники ефективності управлінських рішень

Показники якості управлінських рішень	Значення
Економічна ефективність управлінської праці	1,52
Ефективність управлінської праці	- 155
Ефективність управлінських рішень	- 8,75
Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	0,90
Коефіцієнт використання інформації	0,90
Коефіцієнт результативності управлінських рішень	0,43
Коефіцієнт результативності управління виробництвом	2,64

Якісні управлінські рішення - основа конкурентоздатності організації, отже, низька якість прийнятих рішень провокує зниження

конкурентоздатності організації.

Причинами низької якості управлінських рішень у ТОВ «Сільський будівельник» можуть бути:

1) відсутність повної і достовірної інформації, необхідної для прийняття якісного управлінського рішення. Це обумовлено тим, що в даній організації немає відділу маркетингу, які відповідає за збір інформації про зовнішнє середовище організації, про потреби ринку щодо асортиментів продукції.

2) управлінські рішення, прийняті в ТОВ «Сільський будівельник» - індивідуальні, тобто їх розробляє і приймає одна людина, колектив у розробку рішень не залучається.

*Завдання:*

- виявити причини низької якості управлінських рішень;
- розробити рекомендації з їхнього усунення.

## ПЕРЕЛІК ТЕМ ДОСЛІДЖЕНЬ ДЛЯ НАУКОВОГО МОДУЛЮ

1. Проблеми менеджменту організацій в Україні.
2. Організація як соціально-економічна та виробнича система високого рівня складності.
3. Системний підхід до управління організацією.
4. Сутність, роль і порядок проектування організаційної структури управління.
5. Елементи проектування організаційної структури управління.
6. Управління матеріально-технічним постачанням і збутом на підприємстві.
7. Планування в системі управління маркетингом.
8. Організація маркетингової діяльності на підприємстві.
9. Планування розвитку діяльності організації.
10. Зміст і особливості процесу прийняття організаційних рішень.
11. Сутність, роль і види управлінської інформації в організації.
12. Управління інформаційними системами.
13. Мотиваційний менеджмент у системі організації.
14. Методи мотиваційного менеджменту.
15. Управління колективами на різних стадіях розвитку організації.
16. Модель організаційного конфлікту.
17. Сутність, роль та складові організаційної культури.
18. Технологія формування організаційної культури.
19. Сучасні моделі менеджменту організації.
20. Сутність, роль і складові конкурентоспроможності організації.
21. Управління якістю продукції (послуг).
22. Управління продуктивністю в організації.
23. Підходи до оцінки ефективності менеджменту організацій.
24. Показники ефективності діяльності організації.
25. Основні підсистеми підприємства: виробнича, технологічна, технічна, просторова, інформаційна, соціальна (кадрова), управлінська, фінансово-економічна. Загальна характеристика.
26. Сутність та складові системи функціонального менеджменту.
27. Принципи департаментизації у сучасних організаціях адаптивного типу.
28. Закономірності та особливості внутрішніх складових організації при проектуванні робочих місць та службових приміщень.
29. Наслідки відносного перебільшення та зменшення масштабу керованості.
30. Централізація та децентралізація влади та повноважень в організації.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Позначена курсивом література є в наявності на кафедрі.

### **Основна література:**

1. *Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 860с.*
2. *Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133с.*

### **Додаткова:**

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. [при содействии Эдварда Дж. Макдоннелла]. – СПб : Питер, Москва, Харьков, Минск, 1999. –416 с.
2. Ансофф І. Стратегическое управление: [сокр. пер. с англ.] / И. М. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.:Экономистъ, 2003. – 528 с.
4. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>
5. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопад Н.Ю. Менеджмент: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
6. Навчальний економічний словник-довідник (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність, планування): Терміни, поняття, персоналії / Укладачі: В.С. Іфтенчук, В.А. Григор'єв, М.І. Манілич, Г.Д. Шутак; За наук. ред. Г.І.Башнянина і В.С. Іфтемчука.–2-ге вид. випр. і доп. – Львів: Магнолія 2006, 2008.– 688 с.
7. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004.–687 с.