

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з навчальної дисципліни  
«ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»  
для студентів денної та заочної форми навчання

спеціальностей 073 «Менеджмент організацій і адміністрування»,  
281 «Публічне управління та адміністрування»

Затверджено  
на засіданні групи забезпечення  
спеціальності «Менеджмент»  
Протокол № 6 від « 14 » 06 2021р.  
Голова групи [підпис] Павленко О.П.

Затверджено  
на засіданні групи забезпечення  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»  
Протокол № 6 від « 14 » 06 2021р.  
Голова групи [підпис] Смірнова К.В.

Затверджено  
на засіданні кафедри ПМ та МТД  
Протокол № 12 від « 7 » 06 2021р.  
Завідувач кафедри [підпис] Павленко О.П.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з навчальної дисципліни  
«ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»  
для студентів денної та заочної форми навчання

спеціальностей 073 «Менеджмент організацій і адміністрування»,  
281 «Публічне управління та адміністрування»

Затверджено  
на засіданні групи  
забезпечення спеціальності  
Протокол № \_\_\_\_\_  
від «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021р.

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни „Ділове адміністрування” для студентів 1 року навчання денної та заочної форми за спеціальностями 073 «Менеджмент організацій і адміністрування» та 281 «Публічне управління та адміністрування», рівень вищої освіти магістр. / Тюлькіна К.О.– Одеса, ОДЕКУ, 2021. 41 с.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| Передмова  | 5  |
| 1 Змістовний модуль 1  | 7  |
| Тема 1. Системна модель та організаційний механізм менеджменту організації   | 7  |
| Тема 2. Управлінські моделі та керівництво в організації   | 10 |
| Тема 3. Ризикозахищеність та управління результативністю організації   | 14 |
| Тема 4. Теоретичні основи корпоративного управління  | 16 |
| Тема 5. Зовнішня сфера та органи корпоративного управління, учасники корпоративних відносин                                | 18 |
| Тема 6. Тактичне і стратегічне управління корпораціями   | 21 |
| Тема 7. Звітність та контролювання в системі корпоративного управління, оцінювання ефективності корпоративного менеджменту | 22 |
| 2 Змістовний модуль 2  | 25 |
| Тема 1. Теоретичні основи управління змінами   | 25 |
| Тема 2. Індивідуальні, командні та організаційні зміни. Роль керівництва в управлінні змінами                              | 27 |
| Тема 3. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам  | 31 |
| Тема 4. Структурні зміни, зміни корпоративної культури та зміни на основі інформаційних технологій                         | 32 |
| Тема 5. Основні проблеми управління якістю та базова концепція загального управління якістю                                | 36 |
| Тема 6. Системи управління якістю  | 38 |
| Рекомендована література   | 40 |

## ПЕРЕДМОВА

Основною метою вивчення дисципліни «Ділове адміністрування» є вивчення дисципліни - формування професійних менеджерів, які володіють сучасними знаннями, навичками та вміннями в галузі бізнесу, які здатні ефективно управляти компаніями на конкурентних ринках. Оволодіння теорією, методологією та механізмом ділового адміністрування.

Основні завдання навчальної дисциплін:

- вивчення методології та теорії адміністративного менеджменту, засвоєння закономірностей стратегії бізнесу та становлення організаційної концепції підприємства, методів та процедур управління організацією;
- підготовка професіональних управлінських кадрів нового стилю мислення, які розуміють особливості ринкової економіки, мають знання, вміння та навички, які необхідні для прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, які можуть бути лідерами;
- отримання знань та навичок, які необхідні для прогнозування діяльності, розробки стратегічних планів та програм, управління складними бізнес-процесами;
- оволодіння мистецтвом управління бізнесом в умовах конкуренції, ризику;
- налагоджування комунікацій та партнерства для розвитку бізнесу.
- формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем.
- застосування теоретичних аспектів корпоративного управління в практичній діяльності;
- використання основних елементів та принципів корпоративного контролю, механізм його здійснення в діяльності підприємств;
- застосування методів оцінювання економічної ефективності корпоративного управління.
- розуміння сутності змін та природи їх виникнення;
- формування у студентів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.
- забезпечення науково-методичного підґрунтя опанування студентами основних інструментів управління проектами в організації.
- теоретична й практична підготовка студентів щодо організації робіт із забезпечення а управління якістю продукції.

Методичні вказівки до проведення практичних занять охоплюють всі

основні теми дисципліни «Ділове адміністрування». До кожної теми практичного заняття надається докладний план, аналітичні ситуаційні та тестові завдання, а також пропонуються теми доповідей.

Оцінювання знань та вмінь студентів здійснюється за кредитно-модульною системою відповідно до силлабусу з дисципліни «Ділове адміністрування».

# ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1

## ТЕМА 1: СИСТЕМНА МОДЕЛЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**МЕТА:** розглянути організацію як складну систему з позиції системного бачення, охарактеризувати її основні підсистеми, визначити особливості проектування систем менеджменту і управлінських процедур, набути навичок проектування структурних одиниць, раціонального розподілу повноважень та визначення рівня централізації менеджменту.

### **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. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний [2, с.54-56].
5. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів [1, с. 65-71, 2, с.73-74].
6. Проектування складу структурних одиниць [1, с.224-236].

### **Теми доповідей:**

1. Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності.
2. Проблеми досягнення синергізму в менеджменті організації.
3. Сучасні напрямки теоретичних розробок.
4. Принципи та етапи раціонального розподілу повноважень в системі менеджменту.

**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

таіншої 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 взагальній 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 дійокремих 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; |



Продовження табл. 1.1

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
|                         |  | 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   |

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 2.** 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.

## **ТЕМА 2: УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ ТА КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**МЕТА:** розглянути компоненти управлінських моделей, охарактеризувати їх різновиди; розглянути завдання менеджера щодо керівництва в організації, різні аспекти розпорядчої діяльності; набути навичок використання комбінації управлінських моделей; набути навичок розпорядчої діяльності та застосування системи стягнень і заохочень з урахуванням суб'єктивних факторів.

### **План:**

1. Теорії моделей [1, с.297-304].
2. Різновиди управлінських моделей [1, с.304-330].
3. Діапазон керованості та фактори, що його визначають [1, с.550-558].
4. Раціональний розподіл функцій в апараті управління [1, с.558-569].
5. Техніка і форми передачі розпоряджень [1, с.584-589].
6. Застосування системи стягнень та заохочень [1, с.610-622].

### **Теми доповідей:**

1. Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів.
2. Практичні аспекти об'єктивізації доручень, рівномірності і конкретності завдань та свободи дії у виконанні.
3. Людина як об'єкт управлінського службового контролю.  
Проблеми оцінювання виконання: показники, критерії.
4. Правила накладання дисциплінарних стягнень.

### **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 1.2

## 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 напрями реорганізаційних змін.



Рис. 1.1. Життєвий цикл підприємства

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 2.** 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 мобільного 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, щов 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 колишньомускладі 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 № 3. 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, спецпідвал, 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.

### ТЕМА 3. РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ 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, розглянути основні підходи до управління результативністю, набути навичок вибору альтернатив управлінських рішень для формування ризикозахищеності організації, набути навичок застосування показників оцінювання результативності і якості менеджменту 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].
5. Теоретичні основи ефективності розвитку підприємства [1, с.784-790].
6. Критерії ефективності [1, с.790-794].
7. Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації [1, с.800-811].

#### Теми доповідей:

1. Сутність та особливості управлінського ризику.
2. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику.
3. Специфічність вибору альтернатив управлінських рішень в умовах ризику.
4. Області обмеження розвитку організації.
5. Діагностування якості менеджменту організації.

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

Об'єкти класифікації ризиків визначають за формулою:

$$C \Rightarrow A \Rightarrow B, (1.1)$$

де С – причини джерела ризикових подій; А – ризикові події;  
В – наслідки ризикових подій.

За поданою формулою заповнити табл. 1.3 для обраного підприємства.

Таблиця 1.3

## Причинно-наслідкові зв'язки виникнення ризику на підприємстві

| Причини і джерела ризикових подій | Ризикові події | Наслідки ризикових подій |
|-----------------------------------|----------------|--------------------------|
|                                   |                |                          |

**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 1.4

## 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.

## ТЕМА 4. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

**МЕТА:** розглянути поняття та економічну природу корпоративного управління; сформулювати принципи корпоративного управління в сучасних умовах; знати особливості моделей корпоративного управління в сучасних умовах та міжнародні стандарти корпоративного управління.

**План:**

1. Поняття та економічна природа корпоративного управління [3, с.100-104].
2. Суб'єкти та об'єкти корпоративного управління [3, с.40-70].
3. Типи корпоративних підприємств [3, с.71-101].
4. Міжнародні стандарти корпоративного управління [3, с.40-70].
5. Моделі корпоративного управління [4, с.85-104].

**Теми доповідей:**

1. Сутність та особливості англо-американської моделі корпоративного управління.
2. Сутність та особливості німецької моделі корпоративного управління.
3. Сутність та особливості японської моделі корпоративного управління.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1.** Схожі риси та відмінності моделей корпоративного управління.

Заповніть таблицю 1.5.

Таблиця 1.5

Схожі риси та відмінності моделей корпоративного управління

|                              | Схожі риси | Відмінності |
|------------------------------|------------|-------------|
| Англо-американська модель КУ |            |             |
| Німецька модель КУ           |            |             |
| Японська модель КУ           |            |             |

**Тестові завдання:**

1. Корпораціями можуть бути:
  - a. Приватні підприємства;
  - b. Кооперативи;
  - c. Акціонерні підприємства;
  - d. Товариства з обмеженою відповідальністю.



2. Характерними рисами німецької моделі корпоративного управління є:
  - a. обмежений вплив акціонерів на діяльність корпорації;
  - b. активна роль держави в корпоративному управлінні;
  - c. включення представників робітників та службовців у Наглядацькій раді;
  - d. наявність промислово-фінансової групи.
  
3. Аутсайдерська система управління:
  - a. передбачає, що власність розпилена між безліччю акціонерів;
  - b. характерна для американської моделі корпоративного керування;
  - c. характерна для японської моделі корпоративного керування;
  - d. передбачає, що власність сконцентрована в руках кількох людей.
  
4. До принципів корпоративного керування, розробленим Європейським Банком Реконструкції й Розвитку (ЄБРР) ставляться:
  - a. установлення взаєморозуміння між корпораціями, кредиторами й інвесторами;
  - b. постійна оптимізація доходів акціонерів;
  - c. справедливе відношення до всіх акціонерів;
  - d. розкриття інформації й прозорість.
  
5. Асоціація:
  - a. тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення загальної мети;
  - b. статутне об'єднання підприємств на основі їхньої фінансової залежності від одного або групи учасників;
  - c. договірне об'єднання підприємств із делегуванням повноважень регулювання діяльності органам управління;
  - d. не має права втручатися в господарську діяльність підприємств-учасників.

## **ТЕМА 5. ЗОВНІШНЯ СФЕРА ТА ОРГАНИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ, УЧАСНИКИ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН**

**МЕТА:** розглянути форми і функції державного регулювання корпоративним управлінням; знати види депозитарної діяльності та її суб'єктів; вміти розрізняти фінансових посередників в системі корпоративного управління; знати функції органів управління акціонерним товариством.

### **План:**

1. Форми і функції державного регулювання корпоративним управлінням [4, с.214-249].
2. Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні. Види депозитарної діяльності та її суб'єкти [4, с.202-213].
3. Фінансові посередники в системі корпоративного управління [4, с.174-201].
4. Структура управління акціонерним товариством [4, с.85-103].

### **Теми доповідей:**

1. Депозитарна система України та її суб'єкти.
2. Управління державним корпоративним сектором в Україні.
3. Структура управління акціонерними товариствами в Україні.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1. Недосконалість організаційної культури.**

ПАТ створено у процесі приватизації на основі орендного підприємства і зареєстровано в березні 1997 р. Напрямок діяльності підприємства – здійснення електромонтажних робіт для підприємств і житлового сектора, монтаж вуличного освітлення, прокладка кабельних ліній для житлових будинків, монтаж трансформаторних підстанцій для підприємств і житлового фонду.

Структура акціонерного капіталу ( на момент розгляду ситуації) :

- Загальна кількість акціонерів ПАТ - 130 чол.
- Розподіл акцій - 2% у Держави, в особі регіонального відділення ФДМ;
- 37% у власності працівників ВАТ, у тому числі в Голови правління ПАТ - 1,4%;
- 61% у фізичних осіб.

## **СИТУАЦІЯ 1.**

З моменту створення акціонерного товариства в березні 1997 р. і до проведення перших зборів акціонерів Головою Правління був колишній директор державного підприємства. Після перетворення державного підприємства у ВАТ Голова Правління, на думку інших членів Правління, незадовільно виконував обов'язки з керування підприємством. Після виконання плану з приватизації підприємства в березні 1999 р. були скликані перші загальні збори акціонерів, на яких акціонери спробували переобрати Голову правління. Але він зміг залучити на свій бік голоси більшості акціонерів і в результаті був обраний ще на наступний строк.

а цих же зборах для захисту інтересів своїх прав акціонери створили Наглядову раду і вибрали в члени ради своїх представників з числа працівників підприємства. На той момент у Статуті підприємства не була передбачена Наглядова рада і при проведенні зборів не були внесені зміни до Статуту підприємства.

Після перших зборів акціонерів у березні 1999 р. конфлікт між головою і членами Правління посилювався. Через цей конфлікт збори акціонерів в 2000 р. зібрати не вдалося.

На початку 2001 р. група акціонерів на чолі із заступником Голови Правління консолідувала пакет майже 12% голосів і ініціювала проведення позачергових загальних зборів. Одним з питань, внесених до порядку денного, була оцінка дій Голови правління і його перевибори.

Правління, одержавши вимоги акціонерів, затвердило рішення про скликання позачергових зборів та призначило дату проведення зборів акціонерів на 04.03.2001р. Порядок денний зборів був опублікований у пресі 20.01.2001р.

На момент затвердження цього рішення в акціонерному товаристві з необхідних внутрішніх документів був тільки Статут, затверджений наказом ФДМ в 1996 р. при створенні ВАТ, в якому не були враховані зміни в законодавстві України про господарчі товариства 1997-1999 р.р.

За два тижня до проведення загальних зборів Голова правління через хворобу був госпіталізований. Для обговорення виконання заходів з підготовки загальних зборів були проведені збори Наглядової ради. На цьому засіданні заступник Голови Правління з виробництва був призначений виконуючим обов'язки Голови Правління до моменту його видужання.

### **Запитання до ситуації 1.**

1. Якими, на вашу думку, повинні бути дії акціонерів, якщо голова Правління незадовільно виконує посадові обов'язки й перебуває в конфлікті з посадовими особами органів управління?

2. Чи була порушена процедура скликання позачергових зборів?

3. Чи була легітимною обрана на зборах акціонерів 1999 р. Наглядова рада товариства?

4. Чи правильно був призначений виконуючий обов'язки Голови Правління?

5. Як би ви призначали виконуючого обов'язки Голови правління?

## **СИТУАЦІЯ 2.**

4 березня 2001 р. були проведені загальні збори акціонерів. Після реєстрації акціонерів і їхніх представників було встановлено, що кворум становить 74,7%, тому збори можуть бути проведені.

За рішенням акціонерів, присутніх на зборах, виконуючому обов'язки голови Правління доручено зробити доповідь про діяльність Правління і його Голови за звітний період. Після доповіді й обговорення діяльність Голови правління визнана незадовільною. На голосування було поставлене питання про звільнення Голови Правління з посади і вибори нового Голови правління. Після пропозицій кандидатур на посаду голови Правління і їхніх обговорень був вибраний новий Голова правління, за якого проголосували 96% присутніх на зборах акціонерів.

Крім того, рішенням загальних зборів колишньому Голові правління був встановлений двотижневий строк для передачі справ і запропонована нова посада в штатному розкладі АТ з урахуванням його досвіду й кваліфікації.

Збори акціонерів затвердили нову редакцію Статуту ВАТ і внутрішні положення, що регламентують діяльність посадових осіб й органів управління ВАТ.

## **Запитання до ситуації 2.**

1. Чи легітимно було проведення зборів?

2. Чи можливим було проведення перевиборів Голови Правління в його відсутність?

3. Чи правильно діяли виконуючий обов'язки Голови правління і Наглядоварада?

4. Як би ви провели переобрання голови Правління на зборах акціонерів? Як сформулювали б рішення зборів?

5. Чи мав право голова Наглядової ради підписувати договір з новим Головою правління?

## ТЕМА 6. ТАКТИЧНЕ І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ

**МЕТА:** розглянути сутність стратегії підприємства, її мету та завдання, а також етапи стратегічного управління; охарактеризувати існуючі типи стратегій підприємств; розкрити сутність стратегічного планування на підприємстві.

### План:

1. Поняття, мета та завдання стратегічного управління [5, с.76-78].
2. Види стратегій і особливості їхньої реалізації [5, с.76-78].
3. Стратегічне планування в системі стратегічного управління корпорацією [6, с.323-348].

### Теми доповідей:

1. Види стратегій корпоративного управління. В яких випадках слід використовувати ту чи іншу стратегію.
2. Фактори, які впливають на формування стратегії корпорації.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1.** Стратегії корпоративного управління

Заповніть таблицю 1.6.

Таблиця 1.6

### Стратегії корпоративного управління

| Вид стратегії | Сутність | Випадки використання |
|---------------|----------|----------------------|
|               |          |                      |
|               |          |                      |
|               |          |                      |

### Тестові завдання:

1. Наступальна стратегія:
  - a. передбачає втримання займаних позицій на ринку зі збереженням наявної частки;
  - b. орієнтована на поступове вдосконалювання вже існуючих напрямків діяльності;
  - c. складається в ліквідації збиткових або маловигідних операцій;
  - d. спрямована на завоювання великої частки ринку.
2. Захисна стратегія:
  - a. передбачає втримання займаних позицій на ринку зі збереженням наявної частки;

- b. орієнтована на істотне розширення масштабів господарської діяльності в рамках певної місії;
  - c. складається в ліквідації збиткових або маловигідних операцій;
  - d. спрямована на завоювання великої частки ринку.
3. Економія на масштабі виробництва:
- a. передбачає зосередження фірми на вузькому сегменті ринку;
  - b. характерна для невеликих фірм;
  - c. характерна для великих фірм;
  - d. організацію збуту, розраховану на великий сегмент ринку.
4. Стратегія стабілізації:
- a. орієнтована на поступове вдосконалювання вже існуючих напрямків діяльності;
  - b. орієнтована на істотне розширення масштабів господарської діяльності в рамках певної місії;
  - c. складається в ліквідації збиткових або маловигідних операцій;
  - d. спрямована на завоювання великої частки ринку.
5. Спеціалізація:
- a. передбачає зосередження фірми на вузькому сегменті ринку;
  - b. характерна для невеликих фірм;
  - c. характерна для великих фірм;
  - d. організацію збуту, розраховану на великий сегмент ринку.

## **ТЕМА 7. ЗВІТНІСТЬ ТА КОНТРОЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ, ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**МЕТА:** розкрити поняття корпоративного контролю; знати суб'єкти та об'єкти корпоративного контролю; охарактеризувати моделі та форми корпоративного контролю; знати, яка інформація в корпорації належить до публічного розкриття; розкрити сутність поняття ефективність та знати сучасні концепції із проблем ефективності корпорацій; знати показники та методи, які використовуються для оцінки ефективності управління корпорацією; знати фактори ефективності управління корпорацією.

### **План:**

1. Поняття та концептуальні засади корпоративного контролю [6, с.352-385].

2. Форми та типологія корпоративного контролю. Внутрішній та зовнішній контроль в корпораціях [6, с.352-385].
3. Механізми контролю в системі корпоративного управління [6, с.352-385].
4. Сучасні концепції із проблем ефективності корпорацій [6, с.450-491].
5. Показники та методи оцінки ефективності управління корпорацією [6, с.450-491].
6. Фактори ефективності управління корпорацією [6, с.450-491].

**Теми доповідей:**

1. Принцип розкриття інформації.
2. Моделі корпоративного контролю.
3. Принципи функціонування високоефективних організацій.
4. Сучасні інструменти підвищення ефективності управління.
5. Рейтингове оцінювання якості корпоративного менеджменту.

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 1.** Принцип розкриття інформації.

Ознайомтеся з нефінансовим звітом ДП «НАЕК «Енергоатом» за 2017 р. за посиланням: [http://www.energoatom.kiev.ua/ua/actvts/sustainable\\_development/non\\_financial\\_reporting/52979-nefnansoviyi\\_zvt\\_naek\\_energoatom\\_za\\_rk/](http://www.energoatom.kiev.ua/ua/actvts/sustainable_development/non_financial_reporting/52979-nefnansoviyi_zvt_naek_energoatom_za_rk/)

Дайте відповіді на питання:

- а) чи можна вважати істотною інформацію, представлену у звіті;
- б) яку мету переслідує оприлюднення звіту;
- в) чому такий звіт складається на добровільній основі; г) для кого цей звіт може виявитися цікавим;
- д) чи має економічний ефект оприлюднення такого звіту?

**Ситуаційно-аналітичне завдання № 2.** Зовнішній контроль КУ.

Ознайомтеся з матеріалами дослідження «Прозорість корпоративної звітності», яке здійснювалося Transparency International Україна (TUI) та охоплювало найбільші державні й приватні підприємства України. Посилання: [https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2017/02/ti\\_rating\\_ukr\\_final\\_web.pdf](https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2017/02/ti_rating_ukr_final_web.pdf)

Дайте відповіді на питання:

- а) що таке прозорість корпоративної звітності;
- б) за якими критеріями оцінювалася прозорість корпоративної звітності;
- в) що таке організаційна прозорість;
- г) навіщо бізнес-організації запроваджують антикорупційні програми;

д) яку роль відіграє комплаєнс у бізнес-адмініструванні?

**Тестові завдання:**

1. Цільовий підхід до організаційної ефективності:
  - a. визначає корпорацію як відкриту систему;
  - b. як мета організації розглядає посилення й збереження положення на ринку;
  - c. визначає ефективність як погодженість всіх процесів в організації;
  - d. як мету організації розглядає турботу про персонал.
  
2. Системний підхід до організаційної ефективності:
  - a. урахує взаємодію між різними частинами організації й зовнішнім середовищем;
  - b. як мета організації розглядає посилення й збереження положення на ринку;
  - c. визначає ефективність як погодженість всіх процесів в організації;
  - d. як мета організації розглядає турботу про персонал.
  
3. Керованість підприємства:
  - a. це максимізація прибутку на одиницю витрат в одиницю часу або довгостроковій перспективі;
  - b. підвищення конкурентоспроможності;
  - c. перевищення розміру сукупного доходу підприємства над сумою показників окремо взятих підрозділів;
  - d. рівень реалізації ухвалених рішень.
  
4. Прихильники концепції акціонерного капіталу вважають, що керівництво підприємства:
  - a. повинне підвищувати його вартість;
  - b. орієнтуватися на негайний прибуток;
  - c. повинне враховувати соціальну відповідальність підприємства;
  - d. забезпечити міцне положення підприємства в конкурентному середовищі.
  
5. Рейтинг корпоративного керування:
  - a. оцінює доступність і публічність інформації щодо структури власності компанії;
  - b. оцінює рівень прибутку корпорації;
  - c. оцінює конкурентоспроможність корпорації;
  - d. оцінює механізми управління й контролю в корпорації.



## ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2

### ТЕМА 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

**МЕТА:** розглянути сутність та причини виникнення змін в організаціях, охарактеризувати види змін, з'ясувати об'єктивний характер процесу змін.

**План:**

1. Сутність та природа виникнення змін в організаціях [5, с. 84-86].
2. Види змін та їх класифікація [7, с. 24-27].
3. Менеджмент змін як найважливіша частина управління сучасною організацією [5, с. 86-89].

**Теми доповідей:**

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

**Практичне завдання.**

Уявіть, що ви директор відомої вам регіональної компанії (зазначити якої).

Таблиця 2.1

Аналітичне обґрунтування необхідності змін

|   |   |   |
|---|---|---|
| Форма для розробки обґрунтування необхідності змін<br>Недоліки в роботі | Які недоліки були в вашій роботі (доходи, витрати, прибуток, курс акцій, скарги споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів) | Чим ви це можете довести (дані досліджень, вимірів) |
| Конкурентні позиції   | Хто ваші конкуренти (доходи, витрати, прибуток, курс акцій, скарги споживачів, моральний стан працівників, плинність кадрів)              | Порівняйте себе з ними                              |
| Помилки, невдачі та згаяні можливості                                   | Які помилки, невдачі та згаяні можливості нанесли шкоду вашій компанії?<br>В скільки вони обійшлись                                       | Звідки це відомо                                    |
| Тенденції, які обумовлюють необхідність впровадження змін               | Які ринкові тенденції?<br>Які тенденції розвитку галузі   | Які загальні економічні тенденції                   |
| Свідчення клієнтів, постачальників, працівників та акціонерів           | З ким вам слід зв'язатися, щоб отримати важливі свідчення<br>Про що їх необхідно запитати   | Що вони відповіли                                   |

Продовження табл.2.1

|                                  |  |   |
|----------------------------------|--|---|
| Чому зміни слід провести негайно | Які цінності співробітників компанії<br>Що породжує побоювання, роздратування та самозаспокоєння | Що необхідно зробити для створення відчуття невідкладності змін |
|----------------------------------|--|---|

*Завдання:*

1. Запропонуйте впровадження на підприємстві змін в одному з напрямів (скорочення персоналу, випуск нової продукції, скорочення рекламної компанії, скорочення обсягів виробництва, зміни корпоративної культури підприємства (відсутність зворотного зв'язку, зниження рівня продуктивності та мотивації тощо)).

2. Обґрунтуйте необхідність змін для працівників вашої компанії.

**Тестові завдання:**

1. Під найбільш повним визначенням поняття «зміни» слід розуміти:
  - a. перетворення організації між двома моментами часу;
  - b. освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
  - c. послідовність подій, які призвели до змістовної зміни організації;
  - d. емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості або стані якого-небудь організаційного елемента протягом певного часу.
  
2. В яких значеннях діловий світ розглядає поняття «зміни»?
  - a. для визначення зовнішніх змін;
  - b. для визначення внутрішніх змін;
  - c. для визначення програм реорганізації і перебудови;
  - d. всі відповіді вірні.
  
3. Методологія в наукових дослідженнях проблем змін розглядається на таких рівнях:
  - a. філософському, загальнонауковому, приватно-науковому, методичному;
  - b. філософському, загальнонауковому, приватно-науковому;
  - c. загальнонауковому, приватно-науковому, методичному;
  - d. філософському, загальнонауковому, методичному.
  
4. До основних підходів загальнонаукового рівня методології наукових досліджень змін належать:
  - e. процесний і системний;
  - f. процесно-системний;
  - g. системно-процесний;
  - h. всі відповіді вірні.

5. Управління змінами - це:

а. система циклічних і послідовних видів діяльності, у якій шляхом управління впливом за допомогою ресурсів входи трансформуються в виходи, тобто в результати, які представляють цінність для споживача;

б. унікальна діяльність, яка має початок і кінець, спрямована на досягнення певного результату і цілей, створення певного унікального продукту або послуги при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, що відповідає вимогам до якості і допустимого рівня ризику;

с. цілеспрямований вплив керівництва на внутрішні змінні організації, а саме цілі, структуру, технологію і людські ресурси, у результаті якого одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем;

д. досягнення такого гармонічного стану організації, за якого збігаються параметри формальної й неформальної організації, забезпечується гармонія цілей (очікувань) працівників в організації й самої організації, як соціального феномену.

## **ТЕМА 2: ІНДИВІДУАЛЬНІ, КОМАНДНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ. РОЛЬ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ**

**МЕТА:** з'ясувати сутність та причини індивідуальних змін, розглянути основні підходи до індивідуальних змін; розглянути принципи створення команд та основні засади їх ефективної роботи, визначити особливості розвитку команди стратегічних змін, набути навичок командної роботи та ефективного розподілу ролей в команді; розглянути сутність організаційних змін та організаційного розвитку; набути навичок визначення ефективності організаційних змін; розглянути роль керівництва в управлінні процесом змін, з'ясувати керівні ролі в процесі перетворень, набути навичок практичного застосування потенціалу організаційних важелів змін.

### **План:**

1. Індивідуальні зміни: сутність, причини [8, с. 23-25].
2. Підходи до індивідуальних змін [8, с. 30-67].
3. Принципи створення команд та ефективність їх роботи [7, с. 50-76].
4. Основні етапи розвитку команди стратегічних змін [7, с. 50-76].
5. Моделі організаційних змін [7, с. 88-99].
6. Керівництво на різних етапах змін [8, с. 185-192].

### **Теми доповідей:**

1. Фактори індивідуальної реакції на зміни.
2. Ефективність команди стратегічних змін
3. Типові помилки при створенні й керуванні командою.
4. Прогресивні організаційні структури управління підприємством

### **Практичне завдання 1. Кейс. Якість роботи.**

Уявіть собі наступну ситуацію. В останні місяці якість роботи одного з Ваших колег помітно погіршилася. Він (вона), безсумнівно, дуже здібний, захоплений і досить ефективний працівник. Однак на нього надійшли скарги від декількох клієнтів, крім того, деякі колеги посилалися на його (її) висловлення або вчинки, що стосуються Вас.

Ви вже намагалися обговорити це питання, але Ваш співробітник прагнув відмахнутися від проблеми, наполягав на тому, що все в порядку. Положення погіршується, і тепер Ви маєте намір організувати зустріч із ним (нею) для обговорення якості його (її) роботи.

#### *Питання до кейса.*

Відзначте основні теми, які Ви будете враховувати при плануванні цієї зустрічі. Керівництвом Вам можуть послужити такі рубрики:

1. Як Ви підійдете до проведення бесіди?
2. "Уроки", отримані Вами й Вашим підлеглим із цієї ситуації.
3. Як Ви будете проводити оцінку намірів і результатів.
4. Можливі бар'єри на шляху навчання і поліпшення результатів діяльності.
5. Що Ви очікуєте у випадку успішних результатів зустрічі?

### **Практичне завдання 2. Розподіл ролей у команді.**

Ознайомтеся з наступними висловленнями.

- Команди повинні складатися з людей, що мають надійну репутацію в своїй організації. Команда - не смітник для невдач.
- У команді має буди генератор ідей і контролер виконання.
- У команді має бути реалізатор, здатний зробити так, щоб намічене відбулось.
- У команді має бути досвідчений учасник, "який робив це раніше".

Спробуйте відповісти на наступні запитання.

1. Чи згодні Ви з такими поглядами? Поясніть Вашу згоду або незгоду.
2. Чи вірно сказано про членів команди?
3. Хотіли б Ви бути в одній команді з людиною, що виражає такі погляди й чому?

### **Практичне завдання 3. Кейс. "Кадри вирішують усе..."**

У перші роки перебудови керівництво машинобудівного підприємства АТ "НМЗ" інвестувало значні валютні кошти в перепідготовку закордоном багатьох своїх менеджерів. Зараз на підприємстві працює менш 3% тих, хто в минулому навчався за рахунок компанії. Показова при цьому позиція одного з керівників підприємства, що приймав у свій час рішення про значні інвестиції в розвиток менеджменту.

Він так оцінює ефективність цих вкладень: "Ті, хто покинув наше підприємство й трудиться в наших вітчизняних конкурентів, - однаково працюють на розвиток вітчизняного енергомашинобудування. Кому повезло працювати в західних компаніях (частина трудиться на створеному спільному підприємстві), працюють, зрештою, на благо світової економіки, що теж не погано".

Напевно можна запідозрити цього керівника в деякому лукавстві й бажанні хоч якось виправдати результати ухваленого рішення. Але це у випадку, якщо брати за точку відліку інтереси тільки одного, конкретного підприємства.

#### *Питання до кейса*

1. Спробуйте оцінити ефективність навчання працівників НМЗ.
2. Чи можна розглядати дану ситуацію як створення істотної "доданої вартості" для суспільства?
3. Які заходи можна було б запропонувати керівництву підприємства для підвищення ефективності навчання?

#### **Тестові завдання:**

1. Біхевіристичний підхід до змін передбачає:
  - a. визнання першочергової розумної схильності людини і використання ідей талановитих працівників в процесі трансформації;
  - b. розуміння поведінки особистості як фізіологічних реакцій на стимули, що очікують її при ефективних перетвореннях організації;
  - c. використання особливостей взаємозв'язку і взаємодії властивостей психіки людини в процесі управління змінами;
  - d. вірні відповіді «а» і «в».
2. Сприйняття особою спонукання до дій?
  - a. мотив;
  - b. потреба;
  - c. мотивація;
  - d. сприйняття.

3. Група – це:

- a. об'єднання різних спеціальних сфер, працюючих одночасно над рішенням тієї чи іншої проблеми для досягнення загальної для них мети;
- b. відносно відокремлене об'єднання пов'язаних між собою осіб для досягнення конкретних цілей, які виконують різні обов'язки, координують спільну діяльність і розглядають себе частиною єдиного цілого;
- c. об'єднання вищого керівництва, що спільно працює над рішенням проблем з якими інші співробітники не справляються;
- d. вірні відповіді «а» і «в».

4. Процес формування команди включає наступні етапи:

- a. підготовка, створення робочих умов, формування, сприяння в роботі;
- b. формування, бурління, виконання роботи, розформування;
- c. формування, бурління, становлення норм поведінки, виконання роботи, розформування;
- d. формування, становлення норм поведінки, виконання роботи, розформування.

5. Управління внутрішньо-організаційними перетвореннями на етапі життєвого циклу організації «розвиток завдяки делегуванню повноважень» за Л.Грейнером необхідні для подолання:

- a. кризи контролю;
- b. кризи автономії;
- c. кризи синергії;
- d. кризи бюрократизму.

6. До типу лідерів «генератори ідей» відносяться:

- a. особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій, мають основні якості – інтуїція, синтез знань, самокритичність;
- b. особи, які добре знають психологію послідовників;
- c. особи, основними якостями яких є енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;
- d. особи, що активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

7. Який стиль керівництва сприяє до активної участі членів колективу в проведенні змін:

- a. експлуататорсько-авторитарний;
- b. доброзичливо-авторитарний;
- c. демократичний;

d. ліберальний.

### **ТЕМА 3: РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ**

**МЕТА:** розглянути сутність і причину опору змінам, стадії та форми опору, набути навичок подолання опору змінам із застосуванням сучасних підходів.

#### **План:**

1. Причини опорів змінам [7, с. 106-111].
2. Методи подолання опору змінам [7, с. 112-114].

#### **Теми доповідей:**

1. Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору.
2. Опір і влада. Типи працівників залежно від ставлення їх до змін.
3. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи.

#### **Тестові завдання:**

1. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:
  - a. їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;
  - b. їх упроваджують через деякий час;
  - c. здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
  - d. проводять роз'яснювальні заходи.
2. При недостатньому обсязі інформації або неточної інформації в аналізі використовується наступна група методів подолання опору змінам:
  - a. допомога і підтримка;
  - b. інформованість та спілкування;
  - c. переговори та погодження;
  - d. маніпуляції та кооптації.
3. Використання при подоланні опору змінам неприпустимих з позиції моральності прийомів спору, дискусії та психологічного впливу на співрозмовника для введення його в стан роздратованості, сорому і т.д. – це:
  - a. кооптація;
  - b. уловки-маніпуляції;
  - c. моббінг;
  - d. буллінг.

## **ТЕМА 4: СТРУКТУРНІ ЗМІНИ, ЗМІНИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЗМІНИ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**МЕТА:** розглянути основні принципи і методи побудови організаційних структур, сутність і причини проведення реструктуризації, з'ясувати зв'язок моделей стратегії та організаційної структури, набути навичок практичного застосування управлінських підходів до реструктуризації компанії; розглянути сутність і потенціал організаційної культури, охарактеризувати методи дослідження корпоративної культури; набути навичок діагностики корпоративної культури; розглянути сучасні процеси швидкого розвитку інформаційних технологій в бізнесі.

### **План:**

1. Основні принципи побудови організаційних структур [5, с. 92-95].
2. Методи побудови організаційних структур [5, с. 92-95].
3. Підходи до реструктуризації управління компанією [5, с. 103-105].
4. Організаційна культура і потенціал змін [9, с. 205-210].
5. Зміни інформаційної культури [5, с. 97-101].

### **Теми доповідей:**

1. Моніторинг та аналіз структурних змін.
2. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін.
3. Команди в процесі реструктуризації.
4. Іміджева структура корпоративної культури.

### **Практичне завдання 1.**

1. Розгляньте ключові відмінності між великими і малими організаціями. Чому великі організації зазвичай більш формалізовані?

2. Застосуйте концепції життєвого циклу до організації, з якою Ви добре знайомі. У якій стадії життєвого циклу перебуває ця організація згідно моделям Л. Грейнера і І. Адізеса? Як ця організація справлялася або бореться зараз з кризами переходу?

3. Проведіть самостійно порівняльний аналіз двох моделей життєвого циклу організації. У чому їх схожість і відмінності?

4. Застосуйте класифікацію організаційних патологій до знайомої компанії. Як можна подолати ці проблеми?



## **Практичне завдання 2. Кейс.**

Філософія компанії «Jonson&Jonson».

«Ми вважаємо, що в першу чергу несемо відповідальність перед лікарями, медсестрами і пацієнтами, перед матерями й батьками, а також усіма, хто користується нашими продуктами та послугами. Усе, що ми робимо для задоволення їхніх потреб, обов'язково повинне бути самої вищої якості. Ми зобов'язані постійно намагатися знижувати наші витрати, щоб підтримувати ціни на прийнятному рівні. Замовлення клієнтів повинні виконуватися точно і акуратно. Наші постачальники й дистриб'ютори повинні мати можливість одержувати достатній прибуток.

Ми відповідальні перед нашими співробітниками – чоловіками й жінками, які працюють по усьому світі. Кожний повинен розглядатися як окрема особистість. Ми зобов'язані поважати їхнє достоїнство й визнавати їхні заслуги. Вони повинні бути впевненими у своїх робочих місцях. Винагорода за працю повинна бути справедливою й адекватною, а умови праці – забезпечувати чистоту, порядок і техніку безпеки на робочих місцях. Ми зобов'язані уважно ставитися до будь-якої можливості допомогти нашим співробітникам у виконанні їх сімейних обов'язків.

Працівники повинні відчувати, що вони можуть вільно говорити про свої пропозиції і скарги. Для людей, які володіють відповідною кваліфікацією, повинні забезпечуватися рівні шанси на одержання роботи, розвиток і просування по службі. Ми зобов'язані забезпечити компетентне керівництво, дії повинні бути справедливими та етичними.

Ми несемо відповідальність як перед суспільством, у якому живемо та працюємо, так і перед світовим співтовариством у цілому. Ми зобов'язані бути гарними громадянами – підтримувати справедливі робочі і благодійні починання та вносити справедливу частку податків. Ми повинні вітати всілякі цивільні й суспільні покращення, а також розвиток системи освіти та охорони здоров'я. Ми зобов'язані підтримувати в належному порядку власність, якою володіємо, піклуватись про захист навколишнього середовища та природних ресурсів. Нарешті, ми несемо відповідальність перед власниками наших акцій. Бізнес обов'язково повинен приносити надійний прибуток. Ми повинні експериментувати із новими ідеями, проводити дослідницьку роботу, впроваджувати інноваційні програми й розплачуватися за свої помилки. Повинне придбаватись нове обладнання і забезпечуватись використання нових устроїв...!»

*Завдання:* спробуйте сформулювати на основі викладених цінностей філософію для своєї організації.

## **Практичне завдання 3. Web-серфінг.**

Виберіть досить відому організацію й за допомогою матеріалів її

сайту, статей, коментарів і відгуків про неї, надайте відповіді на наступні запитання:

1. Коротко надайте характеристику даної організації (вік, форма власності, напрямки діяльності й т.п.)

2. На якому етапі розвитку, на Вашу думку, перебуває дана організація, і які кризи росту нею вже пройдені?

3. Яка стратегія розвитку даної організації?

4. Про який тип організаційної культури можна говорити в умовах даної організації? Яким образом проявляються формальні і неформальні сторони організаційної культури?

5. Зміни, якого роду відбувалися в організації за останні два роки, який характер вони носили і який принесли результат?

Робота повинна супроводжуватися посиланнями на інтернет-сторінки.

### **Тестові завдання:**

1. Реструктуризація – це:

- a. зміна структури системи;
- b. зміна організаційної структури;
- c. зміна структури бізнес-процесів;
- d. всі відповіді не вірні.

2. Рациональне управління змінами на етапі життєвого циклу організації «Зростання» забезпечують такі організаційні зміни:

- a. неформальна, лінійна;
- b. лінійно-функціональна, дивізіональна;
- c. штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;
- d. дивізіональні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами; проектні та матричні.

3. На етапі життєвого циклу організації «Зрілість» при проведенні змін використовуються такі організаційні структури управління:

- a. неформальна, лінійна;
- b. лінійно-функціональна, дивізіональна;
- c. штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;
- d. дивізіональні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами; проектні та матричні.

4. Організаційні структури, що забезпечують управління змінами на етапі «Старіння» життєвого циклу організації - це:

- a. неформальна, лінійна;
- b. лінійно-функціональна, дивізійна;
- c. штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;
- d. дивізійні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами; проектні та матричні.

5. Централізовані структури управління створюються для наступного:

- a. виводу організації із економічного кризису;
- b. ліквідації наслідків стихійних лих, аварій, катастроф;
- c. оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища;
- a. вірні відповіді " а " та " б " .

6. По Р.Дафту відносно новими підходами до розробки структури організації є:

- a. функціональний і дивізійний;
- b. дивізійний і матричний;
- c. командний і мережевий;
- d. функціональний і матричний.

7. Організаційна структура з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами створюється в зв'язку з такими можливостями:

- a. суміщення спеціалізованих функцій;
- b. злиття субпроцесів в рамках однієї функції в один процес, а також дві чи більше функцій в одну;
- c. комбінування завдань в силу наявності в організації висококваліфікованих фахівців;
- d. всі відповіді вірні.

## **ТЕМА 5: ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА БАЗОВА КОНЦЕПЦІЯ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

**МЕТА:** проаналізувати систему управління якістю на підприємстві, визначати основні проблеми управління якістю, вміти управляти якістю на рівні підприємства, володіти основами управління якістю товарів від Демінга до загального управління якістю (TQM).

### **План:**

1. Теоретичні відомості щодо основних проблем управління якістю продукції (послуг) на сучасному етапі [5, с.129-135].
2. Система управління якістю [5, с.136-141].

### **Теми доповідей:**

1. Історичний розвиток управління якістю.
2. Впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000 в Україні.
3. Менеджмент якості: сутність і основні принципи.

### **Тестові завдання:**

1. Яка різниця між поняттям «управління якістю» та «менеджмент якості»?
  - а) немає ніякої різниці;
  - б) «управління якістю» ширше, ніж «менеджмент якості»;
  - в) «менеджмент якості» ширше, ніж «управління якістю».
2. Відповідно до стандарту ISO 9000 версії 2007 року під якістю продукції розуміється:
  - а) сукупність властивостей та характеристик, що надають їй спроможність задовольняти потреби (користувачів) установлені та передбачувані;
  - б) сукупність її властивостей, що зумовлюють спроможність задовольняти певну потребу відповідно до її призначення;
  - в) ступінь, до якого сукупність його власних характеристик задовольняє вимоги;
  - г) сукупність характеристик продукції.
3. Японський досвід комплексного управління якістю передбачає:
  - а) створення регіональної інфраструктури та мережі національних організацій, уповноважених здійснювати роботи із сертифікації продукції, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців із якості;
  - б) виховання в кожного працівника компанії винятково шанобливого ставлення до замовників і споживачів (практично культу споживача як у внутріфірмових, так і в міжфірмових відносинах);

в) методи статистичного контролю якості.

4. Гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації є особливістю:

- а) американського досвіду в сфері управління якістю;
- б) європейського досвіду в сфері управління якістю;
- в) японського досвіду в сфері управління якістю;
- г) німецької системи якості.

5. Активне вивчення та аналіз витрат на забезпечення якості є однією з особливостей:

- а) американського досвіду у сфері управління якістю;
- б) європейського досвіду в сфері управління якістю;
- в) японського досвіду в сфері управління якістю;

6. Методологія загального управління якістю (TQM) – це:

- а) система забезпечення якості продукції;
- б) експертиза продукції підприємства;
- в) сукупність методів управління підприємством, основним важелем яких є якість.

7. У менеджменті якості беруть участь:

- а) всі служби та підрозділи підприємства;
- б) лише служба менеджменту підприємства;
- в) керівництво підприємства та служба менеджменту підприємства

## ТЕМА 6: СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

**МЕТА:** розкрити сутність системного підходу до проблеми управління якістю продукції; вивчити відомі моделі систем управління якістю продукції; вивчити вітчизняний досвід управління якістю; проаналізувати систему управління якістю на підприємстві,

### План:

1. Системний підхід до проблеми управління якістю продукції [5, с.136-140].
2. Моделі систем управління якістю продукції [5, с.136-139].
3. Вітчизняний досвід управління якістю [5, с.136-139].
4. Механізм управління якістю продукції [5, с.136-139].

### Теми доповідей:

1. Сучасні тенденції розвитку систем якості..
2. Значення відкриття статистичного контролю якості У. Шухартом.

**Практичне завдання 1.** У 70-х рр. при традиційному підході до управління діяльністю в корпорації Ford було прийнято наступне визначення якості: «Якість – це відповідність всім необхідним технічним вимогам, які визначені в робочих кресленнях, технічних умовах й інших подібних документах».

Проте, при розвитку взаємин із споживачами і в першу чергу завдяки успіхам японських фірм, що поставили задоволення споживачів головною метою своїх стратегій розвитку, в кінці 80-х рр. корпорація Ford прийняла інше визначення якості: «Якість визначається покупцем; покупець хоче мати вироби і послуги, які в перебігу всього терміну їх служби задовольняють його або її потребам і очікуванням за ціною, відповідною цінністю».

Які відбулися зміни у визначенні якості? Прокоментуйте їх.

### Тестові завдання:

1. Діаграма Ісікави– це:
  - а) базується на правилі 80/20;
  - б) застосовується для виявлення залежності однієї змінної величини від іншої;
  - в) стовпчастий графік, що застосовується для наочного зображення розподілу конкретних значень параметра по частоті повторення за певний період часу;
  - г) являє собою графічне упорядкування факторів, що впливають на об'єкт аналізу.

2. Діаграма розбросу – це:
- а) базується на правилі 80/20;
  - б) застосовується для виявлення залежності однієї змінної величини від іншої;
  - в) стовпчастий графік, що застосовується для наочного зображення розподілу конкретних значень параметра по частоті повторення за певний період часу;
  - г) являє собою графічне упорядкування факторів, що впливають на об'єкт аналізу.

3. Застосування системного підходу до управління якістю на вітчизняних

підприємствах розпочалося з впровадження:

- а) системи контролю якості;
- б) системи менеджменту якості відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000;
- в) системи управління охороною навколишнього середовища;
- г) системи бездефектного виготовлення продукції (БВП).

4. Формування на підприємстві СУЯ дозволяє:

- а) забезпечити випуск продукції, що відповідає найкращим світовим зразкам;
- б) виготовляти продукцію, яка є найбільш конкурентоспроможною на ринку;
- в) виготовляти продукцію, якість якої є стабільною та відповідає установленим до неї вимогам;
- г) дозволяє орієнтуватися на вимоги конкретного споживача.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### 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.
3. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М.. Корпоративне управління. Навчальний посібник.– К.: Кондор, 2007.– 174 с.
4. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
5. Віноградська О. М. Тексти лекцій з курсу «Ділове адміністрування» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)») / О. М. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2013. – 150 с.
6. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І.Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с
7. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів /І.Б.Шевченко – [електронний ресурс] - Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231с.
8. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями / пер. с англ. – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 360 с.
9. Бажин И.И. Управление изменениями: компакт-учебник.- Харьков: Консум, 2003. – 287 с.

### Додаткова література:

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436 – IV (з змінами і доповненнями) [вебсайт]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>. – Титул заголовка з екрану.
2. Цивільний Кодекс України [вебсайт]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=435-15>. – Титул заголовка з екрану.
3. Закон України "Про Господарські товариства" від 19.09.1991, з змінами та доповненнями [вебсайт]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1576-12>. – Титул заголовка з екрану.
4. Закон України «Про державно-приватне партнерство» //Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, N 40, ст.524.



5. Закон України "Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні" від 30.10.96 [вебсайт]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=448%2F96-%E2%F0>. – Титул заголовка з екрану.

6. Закон України "Про цінні папери і фондовий ринок" від 23.02.2006 № 3480-IV [вебсайт]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3480-15>. – Титул заголовка з екрану.

7. Положення про холдингові компанії, що створюють в процесі корпоратизації приватизації Затверджено Указом Президента України "Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації" від 11.05.94 № 224/94.

8. Закон України "Про банки та банківську діяльність" від 07.12.2000 № 2121-III [вебсайт]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14>. – Титул заголовка з екрану.

9. Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" від 22.05.97р. №283/97-ВР, з змінами та доповненнями. [вебсайт]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=334%2F94-%E2%F0>. – Титул заголовка з екрану.