

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу та менеджменту

Н.М. Ястремська, І.В. Шаповалова

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

**Кривий Ріг
2017**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра маркетингу та менеджменту

Н.М. Ястремська, І.В. Шаповалова

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

Затверджено на засіданні
кафедри маркетингу, менеджменту та
публічного адміністрування
Протокол № 16
від “10” квітня 2017 р.

Схвалено навчально-методичною радою
ДонНУЕТ
Протокол № 7
від “28” квітня 2017 р.

**Кривий Ріг
2017**

УДК 005:334.07 (072)
Я 85

Рецензенти:

О.Є. Бавико - доктор екон. наук, доцент.
Ю.Г. Бочарова - канд. екон. наук, доцент.

Ястремська Н.М.

Я 85 Менеджмент організацій [Текст]: метод. рек. до вивч. дисц. / Н.М. Ястремська, І.В. Шаповалова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. Маркетингу та менеджменту. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. – 62 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів всіх форм навчання і покликані допомогти студентам організувати вивчення дисципліни «Менеджмент організацій» завдяки інформації щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських занять, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються студентами протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік питань для підготовки до підсумкового контролю та перелік основної та додаткової літератури.

УДК 005.:334.07 (072)

© Ястремська Н.М., І.В. Шаповалова 2017
© Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені Михайла
Туган-Барановського, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ	6
ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	20
Змістовий модуль 1. Система менеджменту, методичні та організаційні засади менеджменту організації	21
Змістовий модуль 2. Функціонування та розвиток організації	29
ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ	43
Змістовий модуль 1. Система менеджменту, методичні та організаційні засади менеджменту організації	44
Змістовий модуль 2. Функціонування та розвиток організації	51

ВСТУП

Процес трансформації економіки України висуває нові вимоги до ефективності менеджменту організацій, які зумовлені підприємницькою активністю, зростанням динамічності бізнес-середовища, глобалізацією економічних відносин, розвитком функцій і методів державного регулювання економічних процесів.

Програма курсу «Менеджмент організацій» розроблена з урахуванням системного і функціонального підходів, які розглядають організацію як складну відкриту систему, а управління нею як динамічний комплекс функціональних менеджментів: фінансового, кадрового, операційного, інноваційного, інвестиційного, маркетингового тощо.

Вивчення дисципліни «Менеджмент організацій» дозволяє сформувати систему знань про організацію як об'єкт управління в умовах динамічного бізнес-середовища, що дає можливість майбутнім менеджерам одержати чіткі уявлення про природу та різноманітність технологій управління сучасними підприємствами і застосовувати їх на практиці.

Мета – оволодіння теорією та практикою результативного управління організацією, формування системного мислення та комплексу спеціальних знань та вмінь з управління функціональними підсистемами та елементами внутрішнього середовища організації на всіх стадіях її життєвого циклу у мінливих умовах соціально-економічного оточення.

Завдання: формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації, засвоєння методики формування системи управління, організаційного проектування та організаційного дизайну, особливостей управління підприємствами різних організаційно-правових форм, на різних стадіях ЖЦП, методів підвищення результативності управління.

Результатом вивчення дисципліни є формування професійної компетентності фахівців щодо створення цілісної системи успішного управління організацією.

ЧАСТИНА 1.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Опис дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни	
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів - 6	Обов'язкова для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»	
Загальна кількість годин – 180	Семестр	
	1-й	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 9,8	Лекції	
	24 год.	
	Практичні/семінарські заняття	
	26 год.	
	Лабораторні	
	-	-
	Самостійна робота	
	128 год.	
	Вид контролю: екзамен	

2. Ціль та завдання дисципліни

Ціль – оволодіння теорією та практикою результативного управління організацією, формування системного мислення та комплексу спеціальних знань та вмінь з управління функціональними підсистемами та елементами внутрішнього середовища організації на всіх стадіях її життєвого циклу у мінливих умовах соціально-економічного оточення.

Завдання: формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації, засвоєння суті підприємства, взаємозв'язку його внутрішніх елементів та зовнішнього середовища, особливостей менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства, специфіки управління різновидами підприємств та їх об'єднань, психологічних аспектів управлінської діяльності, ефективності управління підприємством, управління ризикозахищеністю підприємства, ознак та причин виникнення кризових ситуацій та ризику, стратегій розвитку організації та критеріїв їх вибору, напрямків організаційного розвитку підприємства. А також практична підготовка та формування умінь: створення та реєстрації підприємств різної організаційно-правової форм, складання статутів, положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій, розподілу праці, організації робочих місць, аналізу процесу роботи, ефективного ділового спілкування з урахуванням

психологічних особливостей партнерів, розпорядчої діяльності, делегування та інструктування, оцінювання виконання та дисциплінарного впливу, самовдосконалення відповідно до вимог, які висовуються до сучасного менеджера, організації основних видів управлінської діяльності, інтегративної оцінки факторів ризику та антикризового управління, аналізу ефективності управління та методів підвищення результативності управління. Результатом вивчення дисципліни є формування професійної компетентності фахівців щодо створення цілісної системи успішного управління організацією.

3. Структура дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		л	п	лаб	с.р.с		л	п	лаб	с.р.с
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Змістовий модуль 1. Система менеджменту, методичні та організаційні засади менеджменту організації										
Тема 1. Системна модель управління організацією	14	2	2		10					
Тема 2. Еволюція організації	16	2	2		12					
Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації. Управлінські моделі	18	2	2		14					
Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Імідж організації	18	2	2		14					
Разом за змістовим модулем 1	66	8	8		50					
Змістовий модуль 2. Функціонування та розвиток організації										
Тема 5. Система функціонального менеджменту	28	4	8		16					
Тема 6. Основи антикризового управління	20	2	4		14					
Тема 7. Конкурентна політика організації	18	2	2		12					
Тема 8. Ризикозахисність організації	22	4	2		14					
Тема 9. Управління результативністю менеджменту організації	26	4	8		14					
Разом за змістовим модулем 2	114	16	28		70					
Усього годин	180	24	36		120					

2. Теми семінарських/практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Семінар – розгорнута бесіда Системна модель управління організацією	2
2.	Семінар запитань і відповідей Еволюція організації	2
3.	Семінар – розгорнута бесіда Організаційний механізм менеджменту організації. Управлінські моделі	2
4.	Семінар запитань і відповідей Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Імідж організації	2
5.	Семінар – розгорнута бесіда, запитань і відповідей Система функціонального менеджменту	8
6.	Семінар з виконанням розрахункових задач Основи антикризового управління	4
7.	Семінар з виконанням розрахункових задач Конкурентна політика організації	2
8.	Семінар з виконанням розрахункових задач Ризикозахисність організації	2
9.	Семінар з виконанням розрахункових задач Управління результативністю менеджменту організації	8

5. Індивідуальні завдання

1. Огляд періодичної і монографічної наукової літератури.
2. Підготовка рефератів, доповідей за обраною темою.
3. Добір статистичної та бухгалтерської інформації з Інтернет-порталу для управлінців та сайту Державного комітету статистики України, складання на її підставі таблиць, схем та графіків, вирішення практичних задач і ситуацій, підготовка аналітичних довідок.
4. Підготовка тез доповідей з метою виступу на університетських, всеукраїнських та міжнародних семінарах та конференціях.

6. Обсяги, зміст та засоби діагностики самостійної роботи

Тема	Кількість годин самостійної роботи	Зміст самостійної роботи	Засоби діагностики
Змістовий модуль 1. Загальна теорія організації			
Семінар запитань і відповідей Тема 1. Системна модель управління організацією	10	1. Законспектувати основні поняття теми. Джерела [4,10,12-20,23,26,33,34, 37,42,45,49] 2. Визначити взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища організації. 3. Вивчити особливості функціонального та системного бачення організації.	Перевірка конспектів, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання

		4. Дослідити механізм узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу і можливостей організації. Джерела [4,10,12-20,23,26,33,34, 37,42,45,49] 5. Підготувати доповідь та презентацію.	доповідей
Семинар – розгорнута бесіда Тема 2. Еволюція організації	12	1. Дослідити зміни як об'єктивний процес розвитку організації та виявити значення змін у діяльності організації. 2. Обґрунтувати використання системного підходу в управлінні в умовах змін; 3. Вивчити особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації. 4. Підготувати доповідь та презентацію.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, понятійний диктант
Семинар – розгорнута бесіда Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації. Управлінські моделі	14	1. Дослідити комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Законспектувати основні поняття Джерела [1,4,7,8,10,12-20,23,24,26,33-35,42,49]. 2. Ознайомитися з нормативно-правовою регламентацією, підставами та порядком організації управління. Джерело [1]. 3. Ознайомитися з методологією проектування системи менеджменту та управлінських процедур. 4. Визначити рівні централізації менеджменту; елементи менеджменту організації	Перевірка конспектів, тестування, фронтальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей
Семинар запитань і відповідей Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Імідж організації	14	1. Законспектувати основні положення щодо організації і функціонування підприємств різних форм власності. Джерело [1]. 2. Розробити схеми органів управління підприємств різних форм власності; 3. Скласти схему процедури державної реєстрації підприємства. Джерела [1,4,7,8,10,13,15,18-20,32,34,35,37,39,43,48,49].	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, обговорювання повідомлень, заслуховування та обговорювання доповідей. розв'язання практичних ситуацій
Разом змістовий модуль 1	50		
Змістовий модуль 2. Функціонування та розвиток організації			
Семинар – розгорнута бесіда, запитань і відповідей Тема 5. Система функціонального менеджменту	16	1. Визначити суть, зміст і мету маркетингової діяльності, фінансового менеджменту, збутової діяльності, як специфічних функцій управління. Джерела [4,7-10,13,15,17-22,29,30,34,36,37,43,44,46-50]. 2. Дослідити механізм організації фінансового планування на підприємстві. 3. Зазначити завдання менеджера щодо керівництва в організації та виявити комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. 4. Визначити роль людини як об'єкту управлінського службового контролю. 5. Підготувати доповіді та презентації щодо причин порушення трудової дисципліни, процедур та заходів управління дисципліною.	Тестування, експрес-опитування, заслуховування та обговорювання доповідей. розв'язання практичних ситуацій
Семинар виконанням розрахункових задач	14	1. Дослідити основні причини (фактори) виникнення та наслідки кризових явищ на підприємстві. 2. Підготувати повідомлення щодо: банкрутства як правового механізму регулювання підприємницької діяльності; судових процесів, що застосовуються до боржника в процесі провадження у справі про	Перевірка конспектів, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та

Тема 6. Основи антикризового управління		банкрутство. Джерела [1,2,4-6,10,11,13,15,17-20,34,35,37,38,40,41,43-50]. 3.Законспектувати основні положення діагностики кризових ситуацій та банкрутства на підприємстві Джерела [1,2,4-6,10,11,13,15,17-20,34,35,37,38,40,41,43-50]. 4.Розробити програму антикризових заходів та розробити модель систему управління в подоланні кризової ситуації на прикладі конкретного українського підприємства 5. Розв'язання запропонованих керівником курсу ситуаційних завдань та задач	обговорювання доповідей, розв'язання практичних завдань і ситуацій
Семінар виконанням розрахункових задач Тема 7. Конкурентна політика організації	3 12	1. Законспектувати основні поняття теми щодо сутності конкурентоспроможності та конкурентного стан організації; Джерела [1,3,4,7,8,10,13,15,17-21,25,34,37,43,45,47-50]. 2. Навести методологічні засади визначення рівня конкурентоспроможності; 3. Здійснити оцінку конкурентоздатності українського підприємства, підготувати доповідь та презентацію. 4. Розв'язання запропонованих керівником курсу ситуаційних завдань та задач	Експрес опитування, проведення дискусії, заслуховування і обговорювання доповідей, розв'язання практичних завдань і ситуацій
Семінар виконанням розрахункових задач Тема 8. Ризикозахищеність організації	3 14	1. Визначити умови виникнення ризикової ситуації. 2. Дослідити, які зовнішні та внутрішні фактори ризику притаманні для підприємств різних сфер діяльності. 3. Навести класифікацію факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні; поняття ділового ризику, їх особливості у сучасних умовах 4. Законспектувати та вивчити методи кількісного та якісного оцінювання ризику; специфічність вибору альтернатив управлінських рішень в умовах ризику; Джерела [3-6,10,11,13,15,17-20,34,38,40,41,43,45,47-50]. 5. Розробити концепцію управління ризиком та модель поведінки системи управління в ситуації ризику для конкретного українського підприємства	Тестування, фронтальне опитування, проведення дискусії, заслуховування та обговорювання доповідей розв'язання практичних завдань і ситуацій
Семінар виконанням розрахункових задач Тема 9. Управління результативністю менеджменту організації	3 14	1. Опрацювання літературних джерел та підготовка конспекту лекцій для обговорення питань управління розвитком, результативністю та ефективністю організації. Джерела [2-4,6,10,13,15,17-20,22,25,34,37-39,43,45-50]. 2. Здійснить діагностику сильних і слабких сторін діяльності певного українського підприємства за допомогою використання Інтернет-ресурсів. 3. Проведіть діагностичне дослідження конкретного підприємства за допомогою системи показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації. Підготуйте доповідь про отримані результати. 4. Розробіть заходи щодо підвищення ефективності управління підприємством.	Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка зібраної інформації, розв'язання практичних завдань і ситуацій, заслуховування та обговорювання доповідей
Разом змістовий модуль 2	70		
Разом	120		

внутрішнього й зовнішнього середовища організації											
20. Здатність складати проект організації з використанням методики стратегічного управління та знаходити оптимальні важелі його реалізації на основі практичного оперування спеціальним економічним інструментарієм менеджменту організації										+	
21. Уміння здійснювати організаційно-управлінський аналіз											+
22. Здатність обирати модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства											+
23. Здатність здійснювати керівництво спільною діяльністю та управління дисципліною											+
24. Уміння будувати логічно-структурні схеми інформаційного та інвестиційного забезпечення організаційних підсистем, шукати їх слабкі ланки та розробляти пропозиції з удосконалення менеджменту організації											+
25. Здатність обґрунтовувати вибір певних засобів ризик-менеджменту та антикризового управління в організації з використанням методики фінансового та проектного аналізів											+
26. Уміння розробляти цільові програми управління ефективністю та розвитком організації											+
27. Здатність адаптувати прогресивний зарубіжний досвід менеджменту організації в практику управління організаціями в Україні											+

8. Форма викладання

Лекції, практичні заняття, самостійна робота (підготовка презентацій, рефератів, самостійно опрацювання додаткових питань за наведеним переліком літератури).

9. Методи оцінювання

Екзамен.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення екзамену: протягом семестру (50 балів) та при проведенні підсумкового контролю - екзамену (50 балів).

№ теми практичного заняття	Вид роботи/бали					
	Тестові завдання	Ситуаційні завдання	Обговорення теоретичних питань теми	Індивідуальне завдання	ПМК	Сума балів
Змістовий модуль 1						

Тема 1	1					1
Тема 2.	1		1			2
Тема 3.	1		1			2
Тема 4.	1		1			2
Разом змістовий модуль 1	4	0	3	7	5	19
Змістовий модуль 2.						
Тема 5.	1	2	1			4,5
Тема 6.	1	1	1			4
Тема 7.	1	1	1			4
Тема 8.	1	1	1			4,5
Тема 9.	1	1	1			5
Разом змістовий модуль 2	5	6	5	10	5	31
Разом						50

Оцінювання студентів при проведенні екзамену з використанням комп'ютерної програми «MyTest»

Оцінка на підсумковому контролі:
0-50 балів – тестування.

Оцінювання 50 *тестових завдань* проводиться на основі інформації, яку надає комп'ютер за результатами перевірки відповідей студентів. Правильна відповідь на одне тестове завдання оцінюється в один бал.

Оцінювання студентів при проведенні екзамену без використання комп'ютерної програми «MyTest»

Оцінка на підсумковому контролі:
0-50 балів – тестування.

Оцінювання 50 *тестових завдань* здійснюється за результатами перевірки відповідей студентів. Правильна відповідь на одне тестове завдання оцінюється в один бал.

Загальне оцінювання результатів вивчення дисципліни

Для виставлення підсумкової оцінки визначається сума балів, отриманих за результатами екзамену та за результатами складання змістових модулів. Оцінювання здійснюється за допомогою шкали оцінювання загальних результатів вивчення дисципліни (модулю).

Оцінка		
100-бальна шкала	Шкала ECTS	Національна шкала
90-100	A	5, «відмінно»
80-89	B	4, «добре»

75-79	C	
70-74	D	3, «задовільно»
60-69	E	
59-30	FX	2, «незадовільно»
0-29	F	

11. Методичне забезпечення

1. Електронний конспект лекцій.
2. Методичні вказівки з вивчення дисципліни.
3. Комплекти індивідуальних завдань.
4. Навчальна та наукова література, нормативні документи.

12. Рекомендована література

Базова

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2008. — 384 с.: ил. — (Сер. «Теория менеджмента»).
3. Балабанова Л.В. та інші. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник. –Донецьк: ДонДУЕТ, 2005.– 180с.
4. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: [навч. посіб. для студ. економ. спец. вузів] / М.Д Виноградський., А.М., Виноградський О.М. Шкалова – К.: „Кондор”, 2004. – 598с.
5. Зуб А. Т. Антикризисное управление: Учеб. пособие для студентов вузов / А. Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2005.— 319с.
6. Економічна діагностика : навч. посіб. / Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І., Швид В. В. – Л. : Новий Світ - 2007. - 452 с.
7. Крехівський, О. В. Вхідження підприємства в ринок : метод. посіб. для пром. п-в. — К. : Фенікс, 2008. — 80 с.
8. Кривов'язюк, І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - Київ: "КОНДОР", 2009. - 840 с.
9. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монография / под общ. ред. д.э.н., проф. И. Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М. А. Эскиндарова. - М. : КНОРУС, 2008.
10. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. – К : Кондор, 2009. – 227 с.
11. Левицька, Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посіб. –Л., 2007. - 176 с.
12. Мишин, В. М. Исследование систем управления : учеб. для вузов. — 2-изд., стереотип. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 527 с. - (Серия «Профессиональный учебник: Менеджмент»).

13. Менеджмент організацій. Стратегічний менеджмент : наук.-метод. рек. щодо вивч. дисц. для студ. ОКР "Магістр" на основі баз. освіти з наряду підготов. 8.030601 "Менеджмент" / [викон. Л. А. Полонська, О. О. Гасило, Г. В. Кривенко та ін.] . — Донецьк, 2010 . — 347 с.
14. Монастирський, Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. — К. : Знання, 2008. — 319 с.
15. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г.В., Осовський О. А. — К.: Кондор, 2009. — 378 с.
16. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / Рульєв В. А., Гуткевич С. О. - К. : ЦУЛ , 2011. - 312 с.
17. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 304 с.
18. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 669 с.
19. Управління організацією: Під ред. Поршнева А.Г., Румянцевої З.П., Соломатини Н.А. — 2-ге вид., перероб. і доп. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 669 с.
20. Хомяков, В. І. Менеджмент підприємства. - 2-е вид., перероб. і доп. — К. : Кондор, 2009. - 434 с.

Допоміжна

21. Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Монографія.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 153 с.
22. Балабанова Л.В., Слипенький В.В. Стратегическое маркетинговое управление предприятием на основе бенчмаркинга: Монография. Донецк: ДонГУЭТ, 2004. — 171 с.
23. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование систем управления: социологические и экономические исследования: прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. — г.Железнодорожный, Моск. Обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2000. — 416 с.
24. Гриньова, В. М. Державне регулювання економіки : підруч. / Гриньова В. М., Новікова М. М. — К. : Знання, 2008. — 398 с.
25. Друкер П. Эффективное управление.- М.: Изд-во ТД “Гранд”, 1998.- 288.
26. Дудник, І. М. Вступ до загальної теорії систем. — К.: Кондор, 2009.— 205 с.
27. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии : учебник / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
28. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях / Кирхлер Э., Родлер К. // Психология труда и организационная психология. - Т.1. - 2-е изд., испр. / пер. с нем. -Х. : Гуманитар Центр, 2008. - 168 с.
29. Крис Грей. Организации. Теории, конфликты и менеджеры / пер. с англ. - Х. : Гуманитар. Центр, 2008. - 196 с.
30. Локир, К. Управление проектами : Ступени высшего мастерства / К. Локир, Дж. Гордон ; пер. с англ. А. Г. Петкевич ; науч. ред. М. В. Дегтярева. — Минск

: Гревцов Паблішер, 2008. — 352 с.

31. Методические рекомендации к изучению темы «Методы управления» по дисциплине «Основы менеджмента» для студентов дневного и заочного отделений полной и сокращенной форм обучения ФЭУМЭО специальности 6.050201 «Менеджмент организаций» / Полонская Л.А.- Донецк: ДонГУЭТ, 2004.- 57 с.
32. Методичні рекомендації щодо вивчення теми “Процес управління підприємством” з дисципліни “Менеджмент підприємства” для студентів спеціальностей 7.050201 “Менеджмент організацій”, 7.050107 “Економіка підприємства” денного та заочного відділень / Полонська Л.А., Воробйова О.К.- Донецьк: ДонДУЕТ, 2003.- 51 с.
33. Мошек, Г.Є. Менеджмент : навч. посіб. / Мошек Г. Є. , Поканевич Ю. В., Соломко А. С., Семенчук А.В. — К. : Кондор, 2009.— 392 с
34. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініюк Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – 392 с.
35. Николайчук, В. Е. Менеджмент организаций и процессов [Текст] : учеб. пособие на основе афоризмов, шуток, мыслей / В. Е. Николайчук . — Донецк : Донбасс, 2011 . — 949 с. — (Серия "Настольно-постельная книга деловара") .
36. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / за ред. М.О. Данилюка. – Л. : Магнолія 2006, 2009. - 531 с.
37. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник.- Вид. 2-ге, доповн.- Львів: Новий світ-2000, Альтаір-2002, 2003.- 272 с.
38. Сахарцева, П. Ризики економічної діагностики підприємства : навч. посіб. / О. В. Шляга ; за ред. П. Сахарцевої. - К. : Кондор, 2008. – 80 с.
39. Свінцицька, О. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. - 2-е вид., перероб. і доп. — К. : Кондор, 2009. — 264 с.
40. Скібіцький, О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 568 с.
41. Старостіна, А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / Старостіна А. О. , Кравченко В. А. - К. : Політехніка, 2009.- 200 с.
42. Теория управления. Учебн. Пособие./ Полонская Л.А., Сардак Е.В., Шестов С.Н., Гасило Е.А.- Донецк: ДонГУЭТ, 2004.-98 с.
43. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посіб. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 224с.
44. Тюріна, Н. М. Управління фінансовою санацією підприємства : підручник / Тюріна. Н. М., Карвацка Н. С. – Л. : Новий Світ - 2000, 2008. - 396 с.
45. Хачванкян, В. В. Менеджмент, принципы эффективного управления предприятием : учеб.-практ. и науч. пособие. / Хачванкян В. В., Газарян А. З. – Донецк : ИД «Кальмиус». — 2007. - 492 с.
46. Хомяков, В.І. Управління потенціалом підприємства / Хомяков В.І., Бакум І.В. - К: Кондор, 2009. - 400 с.

Інформаційні ресурси

47. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний

- ресурс]. – Режим доступа: www.ukrstat.gov.ua/
48. Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/>
49. Большая Экономическая Библиотека [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economics.com.ua>
50. Журнал Стратегии [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua>

**ЧАСТИНА 2.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ, МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Системна модель управління організацією Семинар – розгорнута бесіда

План заняття:

1. Розгорнуте обговорення у формі бесіди основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Системний підхід в управлінні організацією..
 2. Особливості організації як відкритої системи.
 3. Основні елементи системи управління організацією
2. Індивідуальне тестування.
3. Практичні завдання.

СИТУАЦІЯ № 1

I. Вихідні дані:

Посада – начальник відділу організації торгівлі.

Основним видом діяльності підприємства ЗАТ „Дніпровський ЦУМ” є роздрібна торгівля. Пожежа, що мала місце у 2002р., призвела до значних матеріальних втрат і значно погіршила фінансове становище підприємства.

Для подолання негативних наслідків пожежі, керівництво ЗАТ „Донецький ЦУМ” при прийнятті рішень повинно керуватися принципами системного підходу в управлінні підприємством. Найбільш частіше використовується підхід, заснований на концепції „7S” (структури, стратегії, системи і процедури, склад персоналу, сума навичок персоналу та спільні цінності, стиль керівництва). Результати управлінського обстеження ЗАТ „Дніпровський ЦУМ” представлені на рисунку 4.1 та у таблицях 4.1 – 4.4.

II. Завдання до ситуації:

1. Охарактеризувати і оцінити елементи управління підприємством згідно із концепцією „7S”.
2. Розробити рекомендації щодо ефективного управління підприємством згідно з цією концепцією та розробити план заходів на наступний рік.
3. Оцінити вплив факторів на формування прибутку підприємства і розробити „дерево цілей” щодо збільшення прибутку.

III. Інформаційне забезпечення

Таблиця 1.1 - Динаміка чисельності та структури персоналу підприємства за рівнем освіти

Рівень освіти	Попередній рік		Звітний рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вища	98	39,2	93	45,6	-5	6,4
Середня спеціальна	106	42,4	73	35,8	-33	-6,6
Загальна середня	41	16,4	34	16,7	-7	0,3
Неповна середня	5	2,0	4	1,9	-1	-0,1
Разом	250	100,0	204	100,0	-46	0,0

Таблиця 1.2 - Рух кадрів ЗАТ «Дніпровський ЦУМ»

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Темпи зміни
1. Складалося працівників на початок року, чол.	277	199	-78	71,8
2. Прийнято робітників, чол.	74	68	-6	91,9
3. Вибуло робітників, чол. в т.ч.	152	50	-102	32,9
3.1. за власним бажанням, за порушення дисципліни	132	36	-96	27,3
3.2. по скороченню штатів	20	14	-6	70,0
4. Складалося працівників на кінець року, чол.	199	217	18	109,0
5. Середньооблікова чисельність робітників	250	204	-46	81,6
6. Коефіцієнт по прийому	0,30	0,33	0,03	110,0
7. Коефіцієнт по звільненню	0,61	0,25	-0,36	41,0
8. Коефіцієнт по скороченню штатів	0,08	0,07	-0,01	87,5
9. Коефіцієнт плинності кадрів	0,53	0,18	-0,35	34,0
10. Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,90	0,58	-0,32	64,4

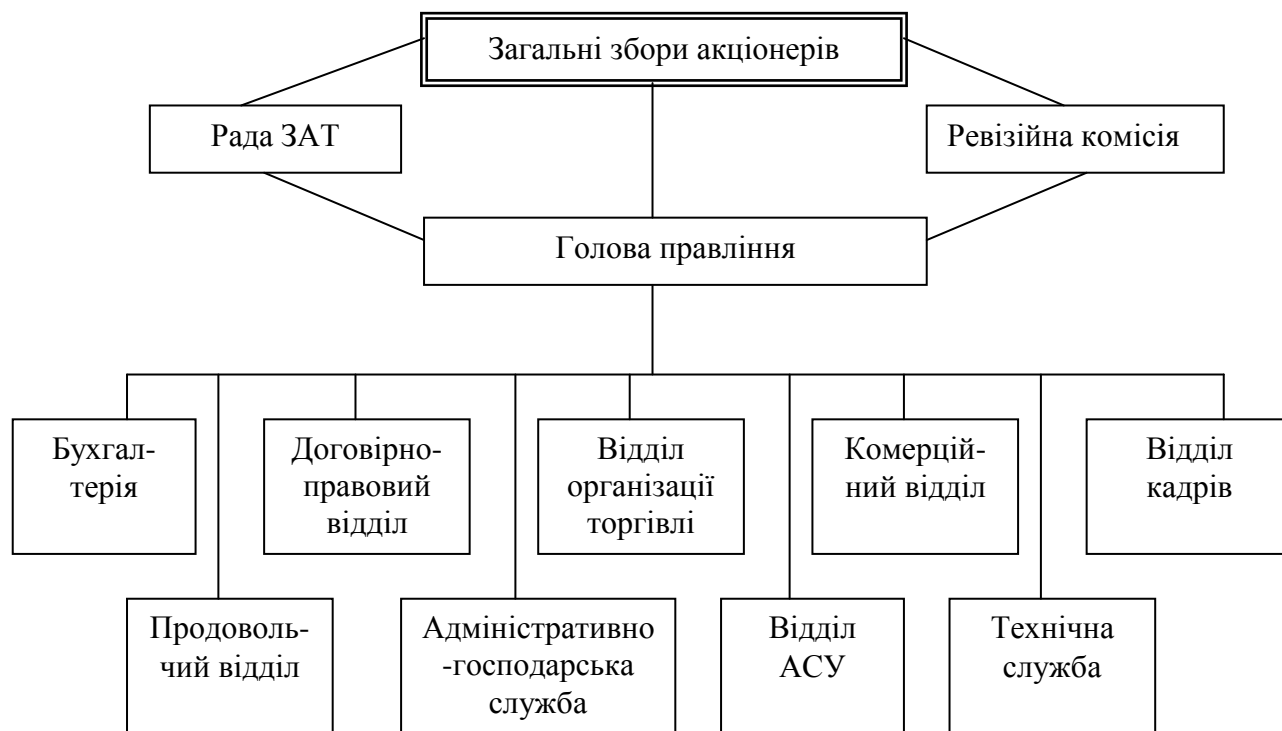


Рисунок 1.1 - Блок-схема апарату управління ЗАТ «Дніпровський ЦУМ»

Таблиця 1.3 - Характеристика організаційної культури ЗАТ «Дніпровський ЦУМ»

Аспекти організаційної культури	Стан у підприємстві
1. Дотримання етики управлінської діяльності	Персонал підприємства повністю дотримується етики професійної діяльності та міжособистих відносин
2. Рівень удосконалення стилю та методів керівництва персоналом	Керівник використовує демократичний стиль та економічні та соціально-психологічні методи управління
3. Умови для підвищення культури працівників	Цілком благосприятливі
4. Сприяння безперервному навчанню працівників, створення умов для їх самоудосконалення	Використовується недостатньо, в основному з ініціативи самих робітників, а не вищого керівництва

5.Підтримка внутрішнього потенціалу оновлення	Персонал прагне розробляти і впроваджувати якісь інновації
6.Забезпечення культури процесу управління (прогресивні технології, раціональна організація праці, ділове спілкування)	В повсякденній роботі працівники мають доступ до комп'ютерної техніки і користуються ними для вирішення ряду задач; ділове спілкування носить офіційний або неформальний характер в залежності від ситуації
7.Організація та підтримка культури умов праці (трудового середовища та робочих місць)	Працівники оточені всіма необхідними предметами та засобами праці для здійснення своїх прямих обов'язків, однак недостатньо сучасних засобів внутрішньої комунікації
8.Ідентифікація працівників з організаційною культурою підприємства	Працівники майже повністю ідентифікують себе з організаційною культурою підприємства

Таблиця 1.4 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ЗАТ «Дніпровський ЦУМ»

Показники	Од. виміру	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення (+,-)	Темп росту,%
1	2	3	4	5	6
1.Роздрібний товарооборот					
у діючих цінах	Тис.грн	6117,60	3453,30	-2664,30	56,45
у порівняних цінах	Тис.грн	6154,53	3191,59	-2962,94	51,86
2.Валовий дохід без ПДВ					
у сумі	Тис.грн	783,90	399,60	-384,30	50,98
за рівнем	%	12,81	11,57	-1,24	90,30
3.Витрати обігу					
у сумі	Тис.грн	2131,70	2522,80	391,10	118,35
за рівнем	%	34,85	73,05	38,21	209,65
4.Прибуток від реалізації					
у сумі	Тис.грн	-1347,80	-2123,20	-775,40	157,53
за рівнем	%	-22,03	-61,48	-39,45	279,07
5.Інші операційні доходи	Тис.грн	807,50	3074,90	2267,40	380,79
6.Прибуток від операційної діяльності					
у сумі	Тис.грн	-540,30	951,70	1492,00	-176,14
за рівнем	%	-8,83	27,56	36,39	-312,04
7.Інші доходи	Тис.грн	249,70	0,00		
8.Інші витрати	Тис.грн	375,20	194,30	-180,90	51,79
9.Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування					
у сумі	Тис.грн	-665,80	757,40	1423,20	-113,76
за рівнем	%	-10,88	21,93	32,82	-201,52
10.Чистий прибуток від звичайної діяльності					
у сумі	Тис.грн	-665,80	683,30	1349,10	-102,63
за рівнем	%	-10,88	19,79	30,67	-181,81

Тема 2. Еволюція організації Семінар запитань і відповідей

План заняття:

1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

1. Детермінанти національного ромба
 2. Управління змінами.
 3. Концепція життєвого циклу підприємства.
 4. Менеджмент на основних етапах життєвого циклу підприємства.
2. Індивідуальне тестування.
3. Практичні завдання

СИТУАЦІЯ 1

I. Вихідні дані:

Пасада – директор універмагу.

ВАТ ТЦ «Білий Лебідь» створено на базі державного підприємства - універмагу, який було відкрито в 1965р. З 1994р. торговельний центр є відкритим акціонерним товариством, основні показники діяльності якого наведені у таблиці 2.1. На сьогодні його основним конкурентом є ЗАТ „Дніпровський ЦУМ”, але вже найближчим часом такими конкурентами можуть стати й інші підприємства торгівлі (наприклад, ТК "Золоте коло")

Маркетингові дослідження визначили, що 75% покупців віддають перевагу універсальному магазину, яким є ТЦ і де є можливість придбати не тільки непродовольчі товари, але й широкий асортимент продовольчих товарів, а також багато видів продукції громадського харчування. ВАТ ТЦ «Білий Лебідь» зорєнтований на широку споживчу аудиторію (табл.2.2). ВАТ ТЦ «Білий Лебідь» відрізняються високим рівнем організаційної культури, високим іміджем та позитивним образом в очах своїх працівників (табл.2.3).

II. Завдання до ситуації:

1. Визначити стадію життєвого циклу підприємства і розробити систему цілей підприємства на наступний рік.
2. Визначити конкурентну стратегію, що використовує підприємство і розробити заходи щодо ведення конкурентної боротьби на ринку.
3. Розробити шкалу оцінки корпоративної культури підприємства і визначити її рівень.

III. Інформаційне забезпечення

Таблиця 2.1 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ВАТ ТЦ «Білий Лебідь»

Показники	Од. виміру	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6
1. Роздрібний товарооборот					
у діючих цінах	Тис.грн	36687,3	32361,1	-4326,2	88,21
у порівняних цінах	Тис.грн	36687,3	29908,59	-6778,7	81,52
2. Валовий дохід без ПДВ					
у сумі	Тис.грн	5181,10	4530,40	-650,70	87,44

за рівнем	%	14,12	14,00	-0,12	99,13
3. Витрати обігу					
у сумі	Тис.грн	7735,80	8387,60	651,80	108,43
за рівнем	%	21,09	25,92	4,83	122,92
4. Прибуток від реалізації					
у сумі	Тис.грн	-2554,7	-3857,2	-1302,5	150,98
за рівнем	%	-6,96	-11,92	-4,96	171,17
5. Інші операційні доходи					
	Тис.грн	4410,20	5584,90	1174,70	126,64
6. Прибуток від операційної діяльності					
у сумі	Тис.грн	1855,50	1727,70	-127,80	93,11
за рівнем	%	5,06	5,34	0,28	105,56
7. Інші доходи					
	Тис.грн	90,70	70,60	-20,10	105,56
8. Інші витрати					
	Тис.грн	307,70	404,10	96,40	131,33
9. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування					
у сумі	Тис.грн	1638,50	1394,20	-244,30	85,09
за рівнем	%	4,47	4,31	-0,16	96,47
10. Чистий прибуток від звичайної діяльності					
у сумі	Тис.грн	1113,10	1003,30	-109,80	90,14
за рівнем	%	3,03	3,10	0,07	102,19

Таблиця 2.2 - Цільовий ринок ВАТ ТЦ «Білий Лебідь»

Характеристики споживачів	Найбільш привабливий сегмент	Привабливий сегмент ринку	Менш привабливий сегмент
1. Вік	Чоловіки і жінки у віці 25-40 років	Чоловіки старше 40, жінки у віці 18-25	Чол. молодше 25, жін. до 18 і старше 40
2. Родинний стан	Одружені	Неодружені	Неодружені
3. Освіта	Чол. і жін. з вищою освітою	Чол. з вищою, жін. з середньоспеціальною освітою	Середня та середньо-спеціальна освіта
4. Доходи	Високі, середні	Середні	Низькі
5. Віддаленість	Ближні райони	Один район	Інші населені пункти
6. Мотив покупки	Раціональний, емоційний	Раціональний у чол., емоційний у жін.	Емоційний у чол., раціональний у жін.
7. Домінуючий фактор покупки	Марка	Якість, мода	Ціна
8. Ступінь зміни потреб	Змінюються незначно	Постійні	Значно змінюються
9. Інтенсивність покупки	Середня	Висока	Низька
10. Відношення до нових товарів	Новатори	Суперноватори, середні, консерватори	Суперконсерватори

Таблиця 2.3 - Характеристика організаційної культури підприємств

Аспекти організаційної культури	Становище у підприємстві
1. Дотримання етики управлінської діяльності	Персонал підприємства повністю дотримується етики професійної діяльності та міжособистих відносин
2. Рівень удосконалення стилю та методів керівництва персоналом	Керівник використовує більше авторитарний стиль та економічні та соціально-психологічні методи управління

3. Умови для підвищення культури працівників	Благосприятливі
4. Сприяння безперервному навчанню працівників, створення умов для їх самоудосконалення	Використовується в неповній мірі, ініціаторами частіше виступають самі працівники, яким ще необхідно отримати згоду керівництва
5. Підтримка внутрішнього потенціалу оновлення	Персонал підприємства психологічно готовий приймати нововведення
6. Забезпечення культури процесу управління (прогресивні технології, раціональна організація праці, ділове спілкування)	В повсякденній роботі працівники мають доступ до комп'ютерної техніки і користуються ними для вирішення ряду задач; ділове спілкування носить офіційний або неформальний характер в залежності від ситуації
7. Організація та підтримка культури умов праці (трудового середовища та робочих місць)	Працівники підтримують свої робочі місця у відмінному стані, вони оточені всіма необхідними предметами та засобами праці для здійснення своїх прямих обов'язків
8. Ідентифікація працівників з організаційною культурою підприємства	Працівники повністю ідентифікують себе з організаційною культурою підприємства

СИТУАЦІЯ № 2

I. Вихідні дані:

Посада – генеральний директор.

ВАТ ТЦ „Білий Лебідь” – відоме торговельне підприємство м.Дніпро. У наступному році керівництво ТЦ планує продовжувати політику подальшого заповнення вільних торговельних площ за рахунок залучення великих орендарів – брендів і встановлення з ними довгострокових партнерських відносин. При цьому стоїть завдання - зниження експлуатаційних витрат. Ставку зроблено на енергозберегаючі технології (будівництво мінікотельної).

Бізнес-планом на наступний рік намічено ряд заходів для одержання додаткових доходів за рахунок розширення платних послуг: - обладнання автопарковки; - відкриття автомийки; - обладнання дитячих гральних майданчиків; - переобладнання ярмаркової площі під майданчик для гри у боулінг; - відкриття залу для фітнес-клубу. Планується проведення робіт для забезпечення комфорту покупцям елементами архітектури, дизайну, рівнем освітлення, кондиціонуванням повітря. Сьогодні стоїть задача перетворення ТЦ у великий торговельно-розважальний комплекс за Європейським зразком. Для здійснення цих змін „Білий Лебідь” потребує певних ресурсів та кваліфікації фахівців.

II. Завдання до ситуації:

1. Охарактеризувати зміни, що плануються підприємством.
2. Проаналізувати спроможність підприємства щодо впровадження цих змін і розробити план діяльності підприємства на наступний рік.
3. Сформулювати вимоги до менеджерів вищого і середнього рівня, зайнятих впровадженням змін.

III. Інформаційне забезпечення

Таблиця 2.4 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ВАТ ТЦ «Білий Лебідь»

Показники	Од. виміру	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
1. Роздрібний товарооборот					
у діючих цінах	Тис.грн	36687,3	32361,1	-4326,2	88,21
у порівняних цінах	Тис.грн	36687,3	29908,59	-6778,7	81,52
2. Валовий дохід без ПДВ					
у сумі	Тис.грн	5181,10	4530,40	-650,70	87,44
за рівнем	%	14,12	14,00	-0,12	99,13
3. Витрати обігу					
у сумі	Тис.грн	7735,80	8387,60	651,80	108,43
за рівнем	%	21,09	25,92	4,83	122,92
4. Прибуток від реалізації					
у сумі	Тис.грн	-2554,7	-3857,2	-1302,5	150,98
за рівнем	%	-6,96	-11,92	-4,96	171,17
5. Інші операційні доходи	Тис.грн	4410,20	5584,90	1174,70	126,64
6. Прибуток від операційної діяльності					
у сумі	Тис.грн	1855,50	1727,70	-127,80	93,11
за рівнем	%	5,06	5,34	0,28	105,56
7. Інші доходи	Тис.грн	90,70	70,60	-20,10	105,56
8. Інші витрати	Тис.грн	307,70	404,10	96,40	131,33
9. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування					
у сумі	Тис.грн	1638,50	1394,20	-244,30	85,09
за рівнем	%	4,47	4,31	-0,16	96,47
10. Чистий прибуток від звичайної діяльності					
у сумі	Тис.грн	1113,10	1003,30	-109,80	90,14
за рівнем	%	3,03	3,10	0,07	102,19

Таблиця 2.5 - Аналіз джерел фінансових ресурсів ВАТ ТЦ «Білий Лебідь»

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення	Темп зміни
1. Власні кошти				
Статутний капітал	13900,00	13900,00	0,00	100,00
Інший додатковий капітал	480,30	480,30	0,00	100,00
Резервний капітал	242,80	293,00	50,20	120,68
Нерозподілений прибуток	1121,00	1002,70	-118,30	89,45
Власні кошти разом	15744,10	15676,00	-68,10	99,57
2. Позикові кошти				
Довгострокові кредити банків	0,00	0,00	-	-
Короткострокові кредити банків	838,80	1449,00	610,20	172,75
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0,00	0,00	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4083,60	1934,00	-2149,60	47,36
Поточні зобов'язання	914,90	815,80	-99,10	89,17
Запозичені кошти разом	5837,30	4198,80	-1638,50	71,93
3. Співвідношення власних і позикових коштів	2,70	3,73	1,04	138,42

Таблиця 2.6 – Експертна оцінка забезпеченості ресурсами ВАТ ТЦ «Білий Лебідь»

Види ресурсів	Критерії оцінки	Вага	Оцінка	
			Бальна оцінка	Зважена оцінка
Матеріальні ресурси	Ступінь забезпеченості	0,1	5	0,5
	Достатність ресурсів для здійснення змін	0,2	5	1,0
	Своєчасність надходження ресурсів	0,2	4	0,8
	Можливості додаткового надходження ресурсів	0,2	4	0,8
	Рівень ризику	0,3	4	1,2
	Разом	1	-	4,3
Фінансові ресурси	Ступінь забезпеченості	0,2	4	0,8
	Достатність ресурсів для здійснення змін	0,3	5	1,5
	Своєчасність надходження ресурсів	0,2	4	0,8
	Можливості додаткового надходження ресурсів	0,15	4	0,6
	Рівень ризику	0,15	3	0,45
	Разом	1	-	4,15
Трудові ресурси	Ступінь забезпеченості	0,3	5	1,5
	Достатність ресурсів для здійснення змін	0,1	4	0,4
	Своєчасність надходження ресурсів	0,1	5	0,5
	Можливості додаткового надходження ресурсів	0,2	5	1,0
	Рівень ризику	0,3	4	1,2
	Разом	1	-	4,6
Інформаційні ресурси	Ступінь забезпеченості	0,2	3	0,6
	Достатність ресурсів для здійснення змін	0,1	3	0,3
	Своєчасність надходження ресурсів	0,3	3	0,9
	Можливості додаткового надходження ресурсів	0,3	3	0,9
	Рівень ризику	0,1	4	0,4
	Разом	1	-	3,1
Середня оцінка		-	-	4,0

Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організацій.

Управлінські моделі

Семинар – розгорнута бесіда

План заняття:

1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

1. Базові принципи системного підходу і постулати класичної теорії

управління як основа моделі управління підприємством

2. Моделі управління підприємством.
2. Основні види і цілі організаційних перетворень.
3. Необхідність коригування моделі управління підприємством.
2. *Індивідуальне тестування.*
3. *Понятійний диктант.*

Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Імідж організації Семінар запитань і відповідей

План заняття:

1. *Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення*
 1. Державне регулювання діяльності підприємства.
 2. Види і організація управління підприємствами різних форм власності.
 3. Управління об'єднанням підприємств.
 4. Імідж організації
2. *Індивідуальне тестування.*
3. *Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 5. Система функціонального менеджменту Семінар – розгорнута бесіда, запитань і відповідей

План заняття:

1. *Розгорнуте обговорення у формі бесіди основних положень теми та питань самостійного вивчення:*
 1. Управління маркетингом.
 2. Управління фінансово-економічною підсистемою.
 3. Управління збутом
 4. Організація керівництва. Управління дисципліною.
2. *Індивідуальне тестування.*
3. *Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

Тема 6. Основи антикризового управління Семінар з виконанням розрахункових задач

План заняття:

1. *Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:*

1. Засади антикризового управління.
2. Діагностика кризових ситуацій та банкрутства. Подолання кризи на підприємстві.
2. *Індивідуальне тестування.*
3. *Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

Тема 7. Конкурентна політика організації Семінар з виконанням розрахункових задач

План заняття:

1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

1. Конкуренція: сутність, види і значення.
2. Конкурентне середовище організації і характеристика конкурентних сил.
3. Конкурентні стратегії: види і характеристика
2. *Індивідуальне тестування.*
3. *Практичні завдання.*

Задача 1. Ситуаційне проектування конкурентної стратегії підприємства.

Надати інтерпретацію конкурентної карти ринку та запропонувати варіанти конкурентних стратегій для підприємств №№ 1, 3, 5, 10.

Таблиця 7.1 - Конкурентна карта ринку

Темпи зростання ринкової частки (T_i)	Ринкова частка (D_i)			
	Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується	№9,10	№7	№6,8	№3
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно покращується	№5		№2	
Підприємства з конкурентною позицією, що повільно погіршується			№1	
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується			№4	

Задача 2. БКГ - аналіз господарського “портфелю” підприємства.

Підприємство „Керамік” здійснює свою діяльність за трьома напрямками, які представлені такими стратегічними господарськими підрозділами (СГП):

- СГП „А” — виробництво цегли;

- СГП „Б" — виробництво майолікових виробів;
- СГП „В" — виробництво черепиці.

Дані про обсяги продажів цих СГП підприємства та їх конкурентів наведені у таблиці 7.2.

Таблиця 7.2 - Дані по СГП підприємства та їх конкурентів

СГП	Обсяги продажів (тис. грн.)	Кількість конкурентів	Обсяги продажів трьох головних конкурентів (тис. грн.)	Темпи зростання ринку(%)
“А”	700	9	3000/2400/650	2
“Б”	3300	5	2700/2100/1370	7
“В”	1200	3	1500/1090/780	19

Проаналізувати господарський «портфель» видів діяльності методом «Бостон Консалтинг груп» і запропонувати свою оцінку стану підприємства.

Яку стратегію слід обрати для кожного з СГП?

Розв'язок. Аналіз господарського „портфелю" підприємства

Для проведення „портфельного аналізу" підприємства доцільно застосовувати матрицю зростання ринкової частки Бостонської консультативної групи. А для визначення становища кожного СГП підприємства в матриці БКГ розрахуємо показник ринкової позиції СГП, тобто відносну частку ринку щодо найпотужнішого конкурента:

$$\text{для СГП "А"} \quad K_{pn} = \frac{700}{3000} = 0,23;$$

$$\text{для СГП "Б"} \quad K_{pn} = \frac{3300}{2700} = 1,22;$$

$$\text{для СГП "В"} \quad K_{pn} = \frac{1200}{1500} = 0,8.$$

Зведемо отримані дані в матрицю БКГ (рис.7.3).

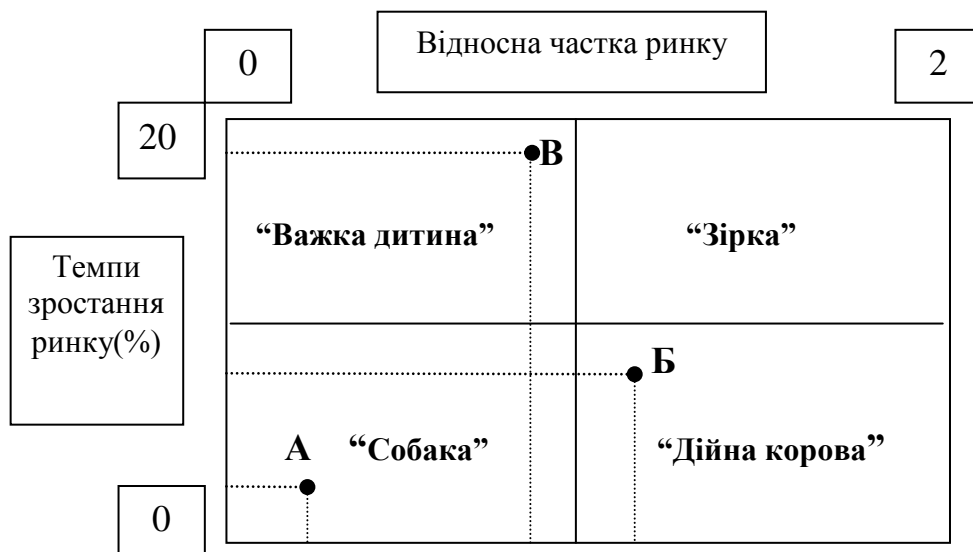


Рисунок 7.1 - Матриця БКГ

1. Стратегічний господарський підрозділ В, що виробляє черепицю, розміщений у сегменті „Важкі діти”. Це товар, який перебуває на початку життєвого циклу, а напрям діяльності обіцяє високі темпи росту. Проте підприємство ще не охопило значної частки ринку. У такій ситуації варто за допомогою значних інвестицій та наступальної стратегії досягнути збільшення частки ринку. Доцільно врахувати, що цей підрозділ потребує великих фінансових затрат, тому слід оцінити, чи можливо здійснити розширення частки ринку з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

2. Стратегічний господарський підрозділ Б, що виробляє майоліку, отримує досить високі прибутки і не потребує великих інвестицій. Велика частка ринку даного підприємства пояснюється значними перевагами щодо виробничих витрат. За рахунок високих прибутків даного підрозділу можна фінансувати зростання інших СГП.

3. Стратегічний господарський підрозділ А, що виробляє цеглу, розміщений у сегменті „Собаки”. Цегла — це товар, який перебуває на етапі зрілості. Підрозділ не дає значних прибутків, галузь має низькі темпи зростання, а підприємство не володіє значною часткою ринку. При найменшій загрозі збитковості даного підрозділу доцільно послідовно застосувати стратегію дезінвестування і через певний період часу вилучити його з „портфеля” видів діяльності підприємства „Керамік”.

Задача 3. БКГ - аналіз продуктового «портфелю» підприємства.

За наведеними на схемі даними здійснити інтерпретацію матриці БКГ.

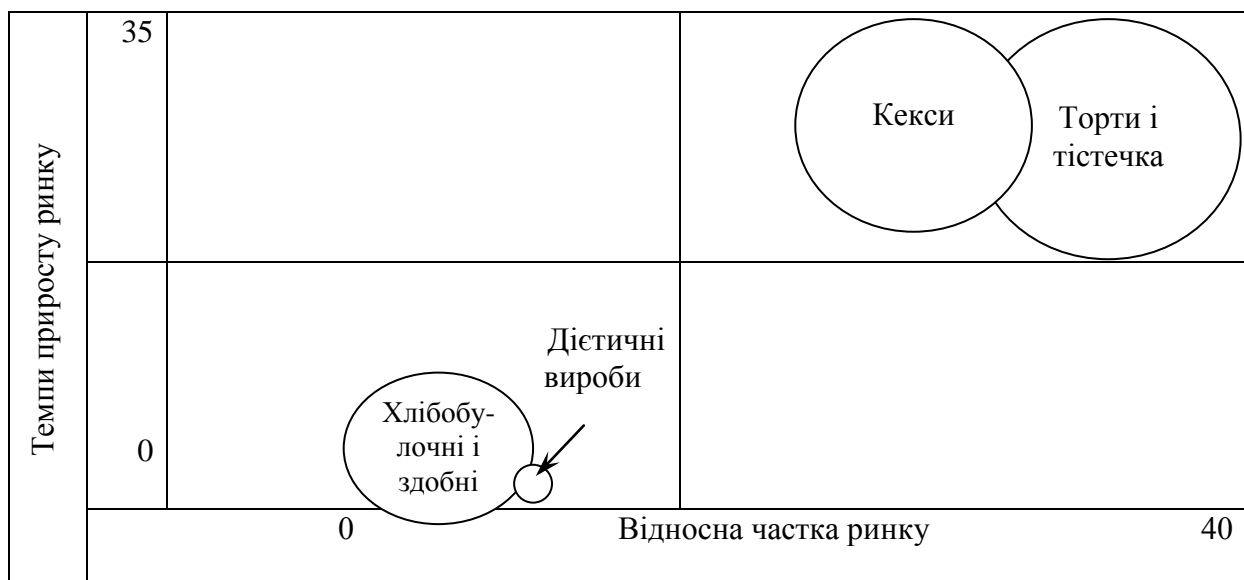


Рисунок 7.1 - Матриця БКГ для виробів Хлібокомбінату №12

Тема 8. Ризикозахищеність організації

Семінар з виконанням розрахункових задач

План заняття:

1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

1. Сутність і основні поняття ризик-менеджменту.
 2. Класифікація ризиків
 3. Принципи і методи оцінки ризиків.
 4. Методи зниження ризику
- 2. Індивідуальне тестування.*
- 3. Виконання розрахункових завдань.*

Задача 1. Одним з типових завдань, що виносяться на іспит з дисципліни "Менеджмент організацій", є письмове розв'язання кейсів, що дозволяє перевірити наявність відповідних умінь та навичок.

Структурно кейс складається з таких частин:

1. Мета кейсу.
2. Ситуація: конкретний опис наявної ситуації.
3. Проблеми: опис проблем, з якими зіткнулось керівництво в ситуації, що описується.
4. Рішення: критичний аналіз рішень, прийнятих керівниками організації по вирішенню проблем.
5. Питання до ситуації.

При розв'язанні кейсу необхідно орієнтуватись на теоретичні концепції і моделі, які розглядалися на лекціях.

Кейс «НВО «ЕЛЕКТРОТЯЖМАШ»»

Мета: розробка комплексу антикризових заходів на підставі аналізу та оцінки ситуації, що склалася на підприємстві.

Ситуація: НВО "Електротяжмаш" - державне підприємство (Адреса: 310055, м. Харків, пр. Московський, 299; генеральний директор - Тимощенко Володимир Георгійович), одне з головних підприємств у СНД і єдине в Україні з виробництва турбо- і гідрогенераторів. Турбогенератори різної потужності з успіхом працюють не лише у країнах СНД, але й в Ірані, Китаї, Алжирі, Сирії, Югославії, Польщі, країнах Балтії й ін. Сьогодні виконуються замовлення на експорт в Індію і Бангладеш.

Завод "Електротяжмаш" заснований у 1946 році. Спочатку підприємство спеціалізувалося лише на випуску електрообладнання для тепловозів. У 50-х роках тут стали виробляти турбо- та гідрогенератори, а також інші великі електромашини.

"Електротяжмаш" був єдиним в Союзі підприємством, що виготовляло електрообладнання для тепловозів, другим (після лєнінградського заводу "Електросила") за випуском генераторів та енергетичного обладнання.

Зараз основною продукцією є: електромашини індивідуального

використання, генератори для парових турбін, генератори для гідротурбін потужністю від 200 кВт і вище, вимикачі до пускорегулюючої апаратури, приналежності і запчастини до залізничного рухомого складу.

З кінця 80-х років освоєно виробництво складної побутової техніки: електросоковижималок, прасувальних машин "Харків'янка", настільних деревообробних пристроїв (УБДН та УБОН), електром'ясорубок, змішувачів для ванн та мийок.

Проблема: З 1991 року стан справ заводу поступово погіршувався. На думку теперішньої адміністрації, це трапилося внаслідок щонайменше двох причин. По-перше, скоротилися обсяги залізничних перевезень як в Україні, так і в усьому СНД, а значить, менше стали купляти тепловозне обладнання. До розвалу "великого та могутнього" 65 – 70% завантаження підприємства припадало саме на тягове обладнання.

По-друге, кордон між Україною та Росією став перепорою на шляху співробітництва з росіянами – основними замовниками.

На кінець 1996 року підприємство знаходилося на грані банкрутства.

Кредиторська заборгованість на той момент складала 40 млн. грн, у т.ч. борг бюджету – біля 12 млн. грн, заборгованість за електроенергію – 9 млн. грн, по заробітній платі – 3,5 млн. грн, санаційний кредит – біля 4 млн. грн.

З 1992 року в розвиток підприємства не було вкладено ні копійки. Основні фонди суттєво зношені: 30% обладнання "Електротязмашу" старше 30 років; 37% - працює більше 20 років.

Крім основних засобів виробничого призначення, на балансі підприємства знаходяться: 5 дитячих садків, медсанчастина, палац культури, спорткомплекс, база відпочинку, піонерський табір, об'єкти житлокомунгоспу та інші об'єкти соціальної сфери, на утримання яких щорічно витрачається біля 1 млн. грн.

Рішення: Нова дирекція (наприкінці 1996 року на "Електротязмаші" відбулася зміна керівництва) вирішила створити новий суб'єкт господарської діяльності – науково-виробниче об'єднання (НВО) "Електротязмаш", яке б функціонувало поряд з вже існуючими структурами: Державним підприємством "Електротязмаш" та Науково-дослідним інститутом (НДІ) "Електротязмаш". На реалізацію ідеї був отриманий дозвіл з Міністерства промислової політики. Державні мужі навіть списали безнадійні штрафи та пені за станом на 1 квітня 1997 року. "Нагорі" також було прийняте рішення про реструктуризацію на 10 років всієї податкової заборгованості "Електротязмашу": тепер завод щомісячно виплачує біля 40 тис. грн.

НВО було створене з метою виконання замовлень на виготовлення турбо- та гідрогенераторів, а також тепловозного обладнання. При цьому у розпорядженні НВО знаходяться лише основні потужності турбогенераторного виробництва, а всі спеціалісти як і раніше є працівниками заводу та НДІ. Тому НВО під конкретне замовлення наймає необхідну кількість людей: щомісячно буває задіяно біля трьох тисяч працівників заводу та НДІ (загальна чисельність працівників всіх трьох структур "Електротязмашу" – біля 6 тис. чоловік).

Останнім часом адміністрації НВО вдалося укласти біля десяти досить солідних контрактів. Найбільш вагомий з них – на реконструкцію

гідроелектростанцій Дніпровського каскаду. він розрахований на період до 2001 року, вартість – біля 70 млн. грн. Випробування, проведені в 1998 році на Київській ГЕС і ДніпроГЕС-1, показали, що роботи виконані “Електротяжмашем” на високому технічному рівні і навіть із перевищенням деяких параметрів, передбачених контрактом.

Разом із “Турбоатомом” і німецькою фірмою “Сіменс” “Електротяжмаш” реалізує проект по переобладнанню Змієвської ГРЕС (передбачено виготовлення та встановлення на місті статору турбогенератора потужністю 325 МВт). Розпочато освоєння дизельних електростанцій потужністю 8 і 60 кВт.

Таким чином, на сьогоднішній день завантаження турбогенераторного виробництва досягає 100%. У той же час цеха, що спеціалізуються на виробництві тепловозного обладнання майже простоюють – вони завантажені лише на 15%. Обладнання по виробництву товарів народного споживання задіяне наполовину.

За перше півріччя 1998 року підприємству вдалося реалізувати продукції на 10,2 млн. грн. У 1997 році за той же період була отримана сума 13,4 млн. грн (усього за 1997 рік продано товарів на суму 27 млн. грн). При цьому за шість місяців 1997 року було отримано 747 тис. грн, а за перше півріччя 1998 року збитки підприємства склали 700 тис. грн. Останню обставину в “Електротяжмаші” пояснюють просто: змінився порядок нарахування амортизаційних відрахувань. Тим не менш, заробітна платня працівникам виплачується: у першому півріччі вона в середньому становила 118,5 грн. щомісячно.

Найближчим часом “Електротяжмаш” буде переведений на власне водозабезпечення, що дозволить отримати значну економію. На території заводу вже пробурили три свердловини.

У 1998 році КМ видав Постанову про затвердження плану-графіка передприватизаційної підготовки ряду підприємств, у тому числі НВО “Електротяжмаш” (Харків).

Разом з облдержадміністрацією Харкова у 1999 році в ході обговорення подальших перспектив розвитку промислового комплексу було прийняте рішення не приватизувати “Електротяжмаш” і зберегти за ним статус державного підприємства.

Питання до кейсу:

1. Визначити види криз, які розвиваються на “Електротяжмаші”
2. Розробити набір тактичних заходів, які, на вашу думку, допоможуть стабілізувати та покращити становище підприємства.
3. Запропонувати перелік стратегічних заходів щодо покращення роботи підприємства.

Тема 9. Управління результативністю менеджменту організації Семінар з виконанням розрахункових задач

План заняття:

1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:

1. Сутність організаційної ефективності і підходи до її визначення
 2. Критерії ефективності організаційної діяльності та система показників
 3. Результативність та ефективність системи менеджменту
 4. Методи оцінки продуктивності
 5. Підвищення ефективності.
 6. Цільові програми управління продуктивністю та розвитком підприємства.
2. *Індивідуальне тестування.*
 3. *Практичні завдання.*

Задача 1. В таблиці наведені основні показники діяльності підприємства за 2 місяці:

Таблиця 9.1 - Розрахунок межі рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства

Показник	Попередній місяць	Звітний місяць
Виручка від реалізації продукції за відрахуванням ПДВ, акцизів та ін., тис.грн.	17967	34220
Прибуток, тис.грн.	3290	6720
Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	14677	27500
Сума змінних витрат, тис.грн.	13132	25000
Сума постійних витрат, тис.грн.	1545	2500
Сума маржинального доходу, тис.грн.	4835	9220
Доля маржинального доходу у виручці, %	26,90	26,94
Межа рентабельності, тис.грн.		
Запас фінансової стійкості: тис.грн.		
%		

1. Зробіть розрахунки межі рентабельності.
2. Розрахуйте запас фінансової стійкості.
3. Побудуйте графіки виручки та затрат, позначте на графіку поріг рентабельності та запас фінансової стійкості.

Задача 2. Виробнича потужність підприємства розрахована на випуск 1000 виробів, які реалізуються за ціною 20 тис. грн. Вся вироблена продукція реалізується, незавершеного виробництва та залишків готової продукції на складах немає. Постійні затрати складають 4 млн. грн. Змінні затрати на одиницю продукції 12 тис. грн.

1. Представте графічно залежність між прибутком, обсягом реалізації продукції та її собівартістю.
2. Знайдіть точку беззбитковості . Які основні фактори впливають на зміну рівня беззбиткового обсягу продажу?
3. Визначте зону безпеки аналітичним методом.

Задача 3. Вартість поза оборотних активів дорівнює 5000 од., вартість товарно-матеріальних запасів – 1000 од., дебіторська заборгованість – 1000 од.,

грошові кошти – 500 од., вартість позичкового капіталу складає 6000 од. В результаті проведеної переоцінки вартість поза оборотних активів збільшилася на 30%, вартість запасів зменшилася на 10%, дебіторська заборгованість зменшилася на 20%. Грошові кошти та величина позичкового капіталу не коригувалися.

1.Визначити оціночну вартість підприємства до переоцінки.

2.Провести розрахунки по коригуванню даних балансового звіту підприємства.

3.Визначити оціночну вартість підприємства після переоцінки.

Задача 4. Підприємство має пакет замовлень на 1000 одиниць продукції за ціною 150 грн. на загальну суму 150 тис.грн., що повинно забезпечити йому прибуток в розмірі 30 тис.грн. Собівартість 1000 виробів за планом 120 тис.грн., в тому числі постійні затрати складають 60 тис.грн.

На протязі року фактичний обсяг реалізації значно зменшився та, за прогнозами менеджерів буде менше, ніж плановий на 40%. Щоб уникнути збитків, підприємству необхідно знайти вихід з даної кризової ситуації. Якщо від замовника надійде пропозиція на випуск продукції, яка потребує деяких змін в технології та відповідно додаткових витрат, то керівники можуть прийняти таке замовлення за ціною, нижчою за собівартість. Припустимо, замовник погодився придбати в поточному році 300 виробів за ціною 110 грн, яка є нижчою планової собівартості. При цьому підприємство повинно додатково витратити на конструкторсько-технологічну підготовку виробництва цієї партії продукції 5 тис.грн. Чи вигідно це підприємству?

1. Зробіть техніко-економічне обґрунтування рішення щодо прийняття додаткового замовлення на таких умовах.

2. Результати розрахунків представте в таблиці 9.2.

3. Зробіть висновки. Обґрунтуйте свою точку зору.

Таблиця 9.2 - Обґрунтування додаткового замовлення

Показник	I варіант (100% пакета замовлень)	II варіант (60% пакета замовлень)	III варіант (60% пакета замовлень + додаткове замовлення)
Обсяг виробництва	1000	600	600 + 300
Ціна за одиницю продукції, грн.			
Виручка від продажу, тис.грн.			
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.			
Сума змінних витрат, тис.грн.			
Сума постійних витрат, тис.грн.			
Собівартість всього випуску продукції, тис.грн.			
Собівартість одиниці продукції, грн.			
Прибуток (+), збитки (-), тис.грн.			

Задача 5. В таблиці 9.3 наведені вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання .

Таблиця 9.3 - Вихідні дані для обґрунтування рішення щодо заміни обладнання

Показники	Обладнання	
	старе	нове
Витрати на придбання	10000	12000
Остаточна вартість	8000	-
Строк роботи після прийняття рішення про придбання, роки	4	4
Вартість старого обладнання при його реалізації в момент прийняття рішення про придбання нового обладнання	3000	-
Щорічні зміни витрати на експлуатацію обладнання	20000	15500
Річний обсяг продажу продукції, що виробляється на обладнанні	50000	50000

1. Розрахувати прибуток за чотири роки у випадку продовження експлуатації старого або придбання нового обладнання.
2. Розрахунки представити в таблиці 9.4.
3. За результатами розрахунків зробити висновки.

Таблиця 9.4 - Розрахунок прибутку за чотири роки у випадку продовження експлуатації старого або придбання нового обладнання

Показники	Обладнання	
	старе	нове
Обсяг продажу		
Змінні витрати		
Амортизація нового обладнання		
Амортизація старого обладнання		
Втрати, пов'язані зі списанням старого обладнання, в момент придбання нового обладнання		
Вартість старого обладнання, за якою його можна реалізувати в момент прийняття рішення про придбання нового обладнання		
Прибуток		

Задача 6. В таблиці 9.5 наведені дані щодо асортименту продукції підприємства та його можливих змін.

Постійні витрати за рік для першого варіанту складають 1000 млн.грн., для другого – 1000 млн.грн, виручка від реалізації для першого варіанту – 5600 млн.грн., для другого – 6000 млн.грн.

Таблиця 9.5 - Зміна структури продукції

Вироби	Ціна, тис.грн	Змінні затрати на одиницю продукції, тис.грн.	Питома вага	
			I варіант	II варіант
А	8	6	0,5	0,3
Б	12	8	0,3	0,2
В	18	12	0,2	0,4
Г	20	12	-	0,1

1. Оцініть можливі варіанти змін структури продукції.
2. Який з варіантів є найбільш сприйнятливий?

3.Зробіть висновки.

Задача 7. Підприємству необхідно прийняти рішення щодо додаткового замовлення на випуск 500 виробів типу А, якщо потужність його обладнання використовується максимально. В такому випадку необхідно зменшити випуск інших виробів, наприклад типу В. Дані про ці вироби представлені в таблиці 9.6.

Таблиця 9.6 – Вихідна інформація

Показники	А	В
Ціна виробу, тис.грн.	15	12
Змінні витрати на одиницю, тис.грн.	9	8
Ставка маржинального доходу, тис.грн.	6	4
Час виробітки, хв..	8	10

1.На скільки одиниць необхідно скоротити випуск продукції В, щоб прийняти замовлення на продукцію А?

2.Чи буде сприяти додаткове замовлення збільшення прибутку в даному періоді?

3.Якою повинна нижня межа ціни виробу А, щоб підприємство могло прийняти замовлення?

Задача 8. Підприємство випускає два види продукції: куртки та пальто.

Таблиця 9.7 - Вихідні дані для аналізу:

Показник	Пальто	Куртки
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	160	130
Ціна, грн.	250	200
Витрати матеріалу на одиницю, м	3	2
Маржинальний дохід на одиницю продукції, грн.	90	70
Маржинальний дохід на 1 м тканини, грн.	30	35
Попит, од.	5000	8000
Необхідні витрати матеріалу, м	15000	16000

Постійні витрати складають 500 тис.грн. На підприємстві існують обмеження по ресурсах, необхідних для виробництва даних видів продукції: витрати тканини обмежуються 25000 м.

1. Обґрунтувати можливі обсяги виробництва пальто та курток з урахуванням попиту та при умові обмеженості матеріальних ресурсів.

2. Який варіант виробництва продукції буде найбільш вигідним для підприємства.

3. Представте розрахунки в табличній формі.

СИТУАЦІЯ № 1

I. Вихідні дані:

Посада – начальник економіко-організаційного відділу.

ВАТ „Нікопольський універмаг” є акціонерним товариством відкритого

типу, створеним згідно до діючого законодавства України, акції якого розповсюджені шляхом відкритої підписки. Торговельна площа підприємства складає 6711 кв.м. або 38,9% від загальної площі, орендна площа в звітному році склала приблизно 2178 кв.м. або 32% торгової площі, що на 6,7% або на 478 кв.м. більше, ніж було здано в оренду минулого року. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства наведені у таблиці 9.8, інформація щодо динаміки чисельності та структури персоналу – у таблиці 9.9.

Головною метою підприємства на сучасному етапі є прагнення зберегти свої позиції, а задачею підприємства на даному етапі – забезпечити стабільність господарської діяльності. В останні роки відбулися деякі зміни в організаційній структурі управління підприємством (рис. 9.1). Був ліквідований комерційний відділ, а його функції були розподілені між економіко-організаційним відділом та завсекціями. Матриця розподілу функцій між підрозділами ВАТ „Нікопольський універмаг” представлена у таблиці 9.10.

II. Завдання до ситуації:

1. Оцінити ефективність управління економічним потенціалом підприємства.

2. Провести діагностику організації управління підприємством, розробити пропозиції щодо її удосконалення.

3. Визначити стадію життєвого циклу підприємства і запропонувати план дій на наступний рік.

III. Інформаційне забезпечення

Таблиця 9.8 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ВАТ “Нікопольський універмаг”

Показники	Од. виміру	Попередн ій рік	Звітний рік	Відхилен ня (+,-)	Темп росту,%
1.Роздрібний товарооборот у діючих цінах у порівняних цінах	Тис.грн.	1725,3	1537,2	-188,1	89,10
	Тис.грн.	1725,3	1546,5	-178,8	89,64
2.Валовий дохід без ПДВ у сумі за рівнем	Тис.грн.	309,8	259,2	-50,6	83,67
	%	17,9	16,9	-1,0	94,41
3.Витрати обігу у сумі за рівнем	Тис.грн.	1097,4	1539,5	+442,1	140,3
	%	63,6	100,1	+36,5	157,4
4.Прибуток від реалізації у сумі за рівнем	Тис.грн.	-787,6	-1280,3	-492,7	62,56
	%	-45,7	-83,3	-37,6	
5.Інші операційні доходи	Тис.грн.	859,6	1309,3	+449,7	152,32
6.Прибуток від операційної діяльності у сумі за рівнем	Тис.грн.	1,5	29,0	+27,5	1933,3
	%	0,09	1,89	+1,80	2100,0
7.Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у сумі за рівнем	Тис.грн.	1,5	29,0	+27,5	1933,3
	%	0,09	1,89	+1,80	2100,0

8. Чистий прибуток від звичайної діяльності у сумі за рівнем	Тис.грн. %	1,5 0,09	3,9 0,25	+2,4 +0,16	260,0 277,78
Ресурси підприємства					
9. Середньоспискова чисельність працівників	Чол.	234	208	-26	88,87
10. Фонд оплати праці сума рівень	Тис.грн. %	423,2 24,5	530,0 34,5	+106,8 +10,0	125,2 140,8
11. Вартість основних фондів	Тис.грн.	6187,1	6397,1	+210,0	103,39
12. Вартість обігових засобів	Тис.грн.	985,8	895,15	-90,65	90,80
13. Товарні запаси середні	Тис.грн.	1127,6	648,4	-479,2	57,50
14. Капітал	Тис.грн.	5026,1	4977,9	-48,2	99,04
15. Торгова площа	Кв.м.	6711	6711	0	100

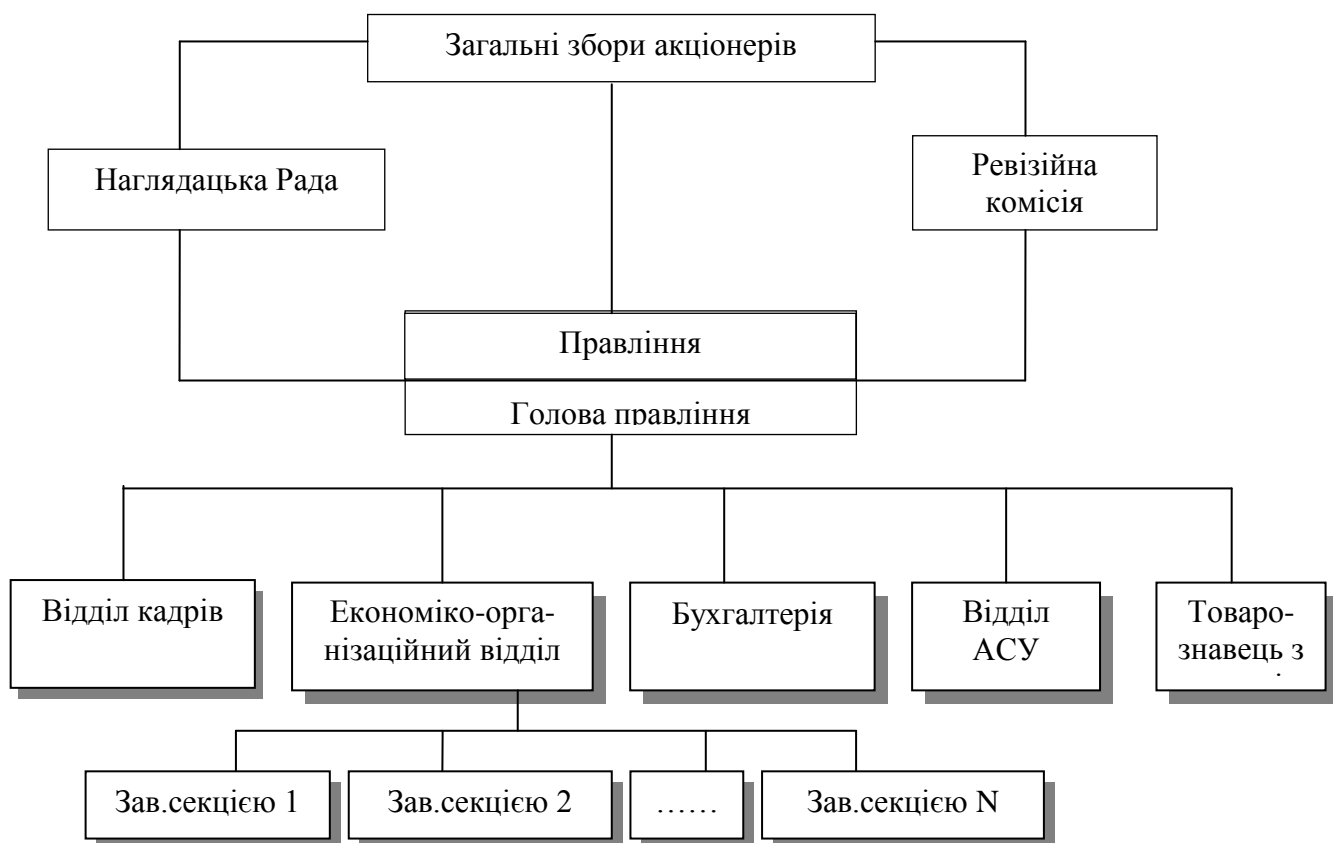


Рисунок 9.1 - Блок-схема апарату управління ВАТ «Нікопольський універмаг»

Таблиця 9.9 - Динаміка чисельності та структури персоналу підприємства за категоріями

Категорії персоналу	Базовий рік		Попередній рік		Звітний рік		Темпи змін чисельності, %	
	Чол	%	Чол	%	Чол	%	До 2000р	До 2001р.
1. Адміністративно-управлінський персонал	31	12,2	26	11,1	24	11,5	77,4	92,3
2. Торгово – оперативний	172	67,7	158	67,5	137	65,9	79,7	86,7
3. Допоміжний персонал	51	20,1	50	21,4	47	22,6	92,1	94,0
За підсумком	254	100,0	234	100,0	208	100,0	81,9	88,9

Таблиця 9.9 - Матриця розподілу функцій ВАТ «Нікопольський універмаг»

Функції	Економіко-організаційний відділ	Відділ АСУ	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Товарозна-вещ з якості
Планування	<u>Поточне і перспективне планування показників діяльності, нормативів, затрат і т.і.</u>	Підготовка планів, проектування і впровадження АСУП, технічного завдання	<u>Планування обліку та звітності, розробка фінансового плану</u>	Перспективні і річні плани з праці	<u>Визначення стандартів якості, нормативів, показників оцінки якості</u>
Організація	<u>Доведення планів до господарських підрозділів, підготовка звітності</u>	Вдосконалення документообороту, інструктаж, перевірка стану обладнання	<u>Організація обліку та звітності</u>	<u>Організація кадрової роботи на підприємстві</u>	<u>Прийомка товарів за кількістю та якістю, операції з повернення товарів</u>
Облік	<u>Облік показників діяльності, зведені звіти по товарообороту, структури, товарним запасам і ін звітності</u>	<u>Облік звітності, основних показників діяльності</u>	<u>Облік всіх напрямків діяльності, первинної документації, руху коштів</u>	<u>Облік руху кадрів, особистих справ</u>	<u>Облік товарів на складі, частки зіпсованих чи бракованих товарів</u>
Аналіз	<u>Аналіз основних показників діяльності, ефективності функціонування підприємства, відділа, секції</u>	Дослідження системи управління, вивчення зразків АСУП,	<u>Аналіз прибутку, валових доходів, витратооборотання, основних і оборотних засобів</u>	Аналіз ефективності організації кадрової політики	<u>Аналіз умов транспортування, складування і зберігання товарів, причин псування товарів</u>
Мотивація	<u>Розподіл коштів на стимулювання робітників, розробка стимулюючих заходів</u>	Пропозиції щодо підвищення змістовності і привабливості праці	<u>Облік коштів на стимулювання</u>	<u>Встановлення ставок по оплаті праці</u>	<u>Штрафи постачальникам за поставку неякісної продукції</u>
Контроль	<u>Контроль виконання планів, нормативів, витрачання засобів, дотримання умов договорів, якості товарів</u>	<u>Контроль за оформленням і укладанням договорів із спец. організаціями на проведення проектних і обслуговуючих робіт</u>	<u>Контроль первинної документації, порядку і якості зберігання документів, строків звітності</u>	<u>Контроль стану трудової дисципліни</u>	<u>Контроль умов транспортування, складування і зберігання товарів, контроль якості товарів</u>

* підкреслено функції, які фактично виконуються підприємством.

**ЧАСТИНА 3.
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ, МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 1. Системна модель управління організацією

Форми контролю: Перевірка конспектів, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей

Завдання для самостійної роботи:

1. Законспектувати основні поняття теми.
2. Визначити взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища організації.
3. Вивчити особливості функціонального та системного бачення організації.
4. Дослідити механізм узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу і можливостей організації.
5. Підготувати доповідь та презентацію.

Розв'яжіть тестові завдання.

Система це –

А. сукупність елементів, які об'єднані єдиним процесом функціонування та при взаємодії реалізують певну операцію, що необхідна для досягнення поставленої перед системою в цілому мети

В. це сукупність елементів, які знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, і утворюють визначену цілісність, єдність

С. це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності управляючого об'єкту; містить об'єкт та суб'єкт управління, які пов'язані прямим та зворотнім зв'язками.

Д. це організаційний процес, заснований на свідомій діяльності менеджерів, що спрямована на порушення динамічної рівноваги організації і на відносно стійку зміну організаційної структури, викликану цією діяльністю.

Загальне зовнішнє оточення організації, яке відображає стан суспільства, його економіки, демографії, природного середовища, рівня розвитку НТП, і не пов'язана з конкретною організацією, тобто це:

А. макросередовище

В. мікросередовище

С. зовнішнє середовище

Д. правильна відповідь відсутня.

Яка підсистема, характеризує використання людського фактора на підприємстві, систему кадрової політики і мотивації діяльності працівників підприємства

А. організаційна

В. соціальна

С.технологічна
Д.економічна

До якої з властивостей підприємства характерно підтримувати внутрішній баланс відкритої системи, необхідний для виживання з використанням ресурсів з навколишнього середовища.

А.динамічна рівновага
В.рівність кінцевих результатів
С.взаємодія з навколишнім середовищем
Д.синергізм

Література:

1. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: [навч. посіб. для студ. економ. спец. вузів] / М.Д Виноградський., А.М., Виноградський О.М. Шкалова – К.: „Кондор”, 2004. – 598с.
2. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. – К : Кондор, 2009. – 227 с.
3. Мишин, В. М. Исследование систем управления : учеб. для вузов. — 2-изд., стереотип. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 527 с. - (Серия «Профессиональный учебник: Менеджмент»).
4. Менеджмент організацій. Стратегічний менеджмент : наук.-метод. рек. щодо вивч. дисц. для студ. ОКР "Магістр" на основі баз. освіти з напряду підготов. 8.030601 "Менеджмент" / [викон. Л. А. Полонська, О. О. Гасило, Г. В. Кривенко та ін.] . — Донецьк, 2010 . — 347 с.
5. Монастирський, Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. — К. : Знання, 2008. — 319 с.
6. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г.В., Осовський О. А. — К.: Кондор, 2009. — 378 с.
7. Рутьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / Рутьєв В. А., Гуткевич С. О. - К. : ЦУЛ , 2011. - 312 с.
8. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 304 с.
9. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
10. Управління організацією: Під ред. Поршнева А.Г., Румянцевої З.П., Соломатині Н.А. – 2-ге вид., перероб. і доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
11. Хомяков, В. І. Менеджмент підприємства. - 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2009. - 434 с.

Тема 2. Еволюція організації

Форми контролю: Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, понятійний диктант

Завдання для самостійної роботи:

1. Дослідити зміни як об'єктивний процес розвитку організації та виявити значення змін у діяльності організації.
2. Обґрунтувати використання системного підходу в управлінні в умовах змін;
3. Вивчити особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.
4. Підготувати доповідь та презентацію.

Розв'яжіть тестові завдання.

Національний ромб – це

- А.це організації і на відносно стійку зміну організаційної структури, викликану цією діяльністю організаційний процес, заснований на свідомій діяльності менеджерів, що спрямована на порушення динамічної рівноваги
- В.це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань
- С.системадетермінант конкурентної переваги, компоненти якої (як і в будь-якій системі), знаходячись у взаємодії, створюють ефект емерджентності (цілісності), тобто підсилюють, або послабляють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств цієї країни
- Д.це діяльність спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів.

«Зміни» - це

- А.процес виробітки нових ідей і концепцій і застосування їх в умовах даної організації.
- В.процес швидкої фундаментальної зміни в методах роботи організації, що викликаний умовами обстановки, що різко змінюються
- С.різниця між двома дискретними станами підприємства або його підсистеми, яка є відчуваною, яку можна описати кількісно або якісно
- Д.це організації і на відносно стійку зміну організаційної структури, викликану цією діяльністю організаційний процес, заснований на свідомій діяльності менеджерів, що спрямована на порушення динамічної рівноваги.

Життєвий цикл це –

- А.це період, протягом якого організація проходить такі стадії свого функціонування, як створення, ріст, зрілість і спад
- В.це передбачувані зміни стану організації, що відбуваються у часі з певною послідовністю
- С.це - час, впродовж якого товар життєздатний на ринку і забезпечує досягнення цілей продавця
- Д.всі вище вказані варіанти вірні.

Метод уникнення опору змін який передбачає, що люди, що приймають участь у здійсненні змін, мають почуття відповідальності за результати. Чим більша кількість робітників організації буде брати конкретну участь у проведенні змін, тим дієвіше вони будуть проходити.

- A.переговори та угоди
- B.допомога і підтримка
- C.надання інформації
- D.участь і залучення

Література:

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2008. — 384 с.: ил. — (Сер. «Теория менеджмента»).

2. Менеджмент організацій. Стратегічний менеджмент : наук.-метод. рек. щодо вивч. дисц. для студ. ОКР "Магістр" на основі баз. освіти з напрямку підготов. 8.030601 "Менеджмент" / [викон. Л. А. Полонська, О. О. Гасило, Г. В. Кривенко та ін.] . — Донецьк, 2010 . — 347 с.

3. Мишин, В. М. Исследование систем управления : учеб. для вузов. — 2-изд., стереотип. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 527 с. - (Серия «Профессиональный учебник: Менеджмент»).

4. Монастирський, Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. — К. : Знання, 2008. — 319 с.

5. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г.В., Осовський О. А. — К.: Кондор, 2009. — 378 с.

6. Хомяков, В. І. Менеджмент підприємства. - 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. - 434 с.

Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації. Управлінські моделі

Форми контролю: Перевірка конспектів, тестування, фронтальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей

Завдання для самостійної роботи:

1. Дослідити комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Законспектувати основні поняття

2. Ознайомитися з нормативно-правовою регламентацією, підставами та порядком організації управління.

3. Ознайомитися з методологією проектування системи менеджменту та управлінських процедур.

4. Визначити рівні централізації менеджменту; елементи менеджменту організації

Розв'яжіть тестові завдання.

Свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта господарювання та копія документа, що підтверджує взяття його на облік в органах державної податкової служби, є підставою для:

- A. реєстрації підприємства
- B. видачі дозволу для ведення зовнішньо економічної діяльності
- C. відмови в державній реєстрації
- D. відкриття рахунків у банку

Багатостороння угода організаційного та майнового характеру, яка передбачає взаємні обов'язки сторін на користь нової юридичної особи і в інтересах учасників договору, і є самостійним видом договору про створення господарського товариства (акціонерного, з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, повною відповідальністю і командитного) це:

- A. зовнішньоекономічний договір
- B. договір купівлі-продажу
- C. установчий договір
- D. самостійний договір про користь нової юридичної особи

Системно-цільовий метод проектування структури управління

- A. створення типових структур управління на основі розроблених раніше нормативів.
- B. в його основі лежить раціоналізація технологічних і інформаційних моделей управління, що проробляються з урахуванням сучасних вимог, з точки зору використання комп'ютерної техніки.
- C. дозволяє враховувати цілі, задачі підприємства, функції з точки зору системи; найчастіше використовуються у структурах, створених за проектом.
- D. заснований на досвіді спеціалістів, що добре знають свою справу, вони можуть внести відповідні рекомендації з формування нових структур і перетворення вже діючих.

Видом організаційних перетворень при зменшенні потреб у капіталі є:

- A. зміна структури капіталу підприємства
- B. освоєння нових видів продукції (товарів, робіт, послуг)
- C. освоєння більш прибуткових (рентабельних) суміжних ланок виробничо-технологічного ланцюга
- D. ліквідація збиткових або недостатньо прибуткових сфер діяльності підприємства (у тому числі ліквідація підприємства)

Література:

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV
2. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: [навч. посіб. для студ. економ. спец. вузів] / М.Д Виноградський., А.М., Виноградський О.М. Шкалова –

К.: „Кондор”, 2004. – 598с.

3. Крехівський, О. В. Вхідження підприємства в ринок : метод. посіб. для пром. п-в. — К. : Фенікс, 2008. — 80 с.

4. Кривов'язюк, І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - Київ: "КОНДОР", 2009. - 840 с.

5. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. – К : Кондор, 2009. – 227 с.

6. Мишин, В. М. Исследование систем управления : учеб. для вузов. — 2-изд., стереотип. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 527 с. - (Серия «Профессиональный учебник: Менеджмент»).

7. Менеджмент організацій. Стратегічний менеджмент : наук.-метод. рек. щодо вивч. дисц. для студ. ОКР "Магістр" на основі баз. освіти з напряду підготов. 8.030601 "Менеджмент" / [викон. Л. А. Полонська, О. О. Гасило, Г. В. Кривенко та ін.] . — Донецьк, 2010 . — 347 с.

8. Монастирський, Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. — К. : Знання, 2008. — 319 с.

9. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г.В., Осовський О. А. — К.: Кондор, 2009. — 378 с.

10. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / Рульєв В. А., Гуткевич С. О. - К. : ЦУЛ , 2011. - 312 с.

11. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 304 с.

12. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

13. Управління організацією: Під ред. Поршнева А.Г., Румянцевої З.П., Соломатиної Н.А. – 2-ге вид., перероб. і доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.

14. Хомяков, В. І. Менеджмент підприємства. - 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. - 434 с.

Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Імідж організації

Форми контролю: Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, обговорювання повідомлень, заслуховування та обговорювання доповідей. розв'язання практичних ситуацій

Завдання для самостійної роботи:

1 Законспектувати основні положення щодо організації і функціонування підприємств різних форм власності.

2. Розробити схеми органів управління підприємств різних форм власності;

3. Скласти схему процедури державної реєстрації підприємства.

Розв'яжіть тестові завдання.

Основні види підприємств залежно від форми власності

- A. комерційні, некомерційні
- B. автономні, об'єднання
- C. приватне, колективне, загальнодержавне, комунальне
- D. немає правильної відповіді

Залежно від організаційно-правової форми господарювання виділяють:

- A. індивідуальне підприємництво; сімейне підприємство; приватне підприємство; колективне підприємство;
- B. державне підприємство; державне комунальне підприємство; спільне підприємство; іноземне підприємство; господарські товариства;
- C. акціонерні товариства; відкрите акціонерне товариство; закрите акціонерне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю; товариство з додатковою відповідальністю; повне товариство; командитне товариство; довірче товариство; підприємство з іноземними інвестиціями.
- D. всі відповіді вірні

Головне в дослідженні логіки галузі – це

- A. лідерство може існувати і без логіки галузі
- B. розуміння специфічних ринкових механізмів з позиції загрози конкуренції
- C. знання однієї галузі дозволяє сформулювати поняття про діяльність в будь-якій галузі
- D. всі відповіді вірні

Корпоративна філософія - це

- A. основний засіб формування іміджу
- B. елемент корпоративного іміджу
- C. вид корпоративного іміджу
- D. психологія іміджу

Література:

51. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV
52. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: [навч. посіб. для студ. економ. спец. вузів] / М.Д Виноградський., А.М., Виноградський О.М. Шкалова – К.: „Кондор”, 2004. – 598с.
53. Крехівський, О. В. Входження підприємства в ринок : метод. посіб. для пром. п-в. — К. : Фенікс, 2008. — 80 с.
54. Кривов'язюк, І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - Київ: "КОНДОР", 2009. - 840 с.
55. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. – К : Кондор, 2009. – 227 с.
56. Менеджмент організацій. Стратегічний менеджмент : наук.-метод. рек. щодо вивч. дисц. для студ. ОКР "Магістр" на основі баз. освіти з напрямку підготов. 8.030601 "Менеджмент" / [викон. Л. А. Полонська, О. О. Гасило, Г. В.

Кривенко та ін.] . — Донецьк, 2010 . — 347 с.

57. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г.В., Осовський О. А. — К.: Кондор, 2009. — 378 с.

58. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 304 с.

59. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

60. Управління організацією: Під ред. Поршнева А.Г., Румянцевої З.П., Соломатиної Н.А. – 2-ге вид., перероб. і доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.

61. Хомяков, В. І. Менеджмент підприємства. - 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2009. - 434 с.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 5. Система функціонального менеджменту

Форми контролю: Тестування, експрес-опитування, заслуховування та обговорювання доповідей. розв'язання практичних ситуацій

Завдання для самостійної роботи:

1. Визначити суть, зміст і мету маркетингової діяльності, фінансового менеджменту, збутової діяльності, як специфічних функцій управління.
2. Дослідити механізм організація фінансового планування на підприємстві.
3. Зазначити завдання менеджера щодо керівництва в організації та виявити комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
4. Визначити роль людини як об'єкту управлінського службового контролю.
5. Підготувати доповіді та презентації щодо причин порушення трудової дисципліни, процедур та заходів управління дисципліною.

Розв'яжіть тестові завдання.

Функціями маркетингу є

- А.аналіз ринку,вивчення його стану й динаміки, формування стратегії, реклама,персональні продажі
- В. маркетингова орієнтація та аналіз ринку
- С. вивчення попиту на конкретний, маркетингова орієнтація та аналіз ринку
- Д.вивчення попиту на конкретний, маркетингова орієнтація та аналіз ринку, розробка плану

Основні завдання фінансового менеджменту є

- А.забезпечення фінансової стійкості в процесі розвитку підприємства
- В. оптимізація грошового обігу й підтримка постійної платоспроможності
- С.забезпечення максимізації прибутку підприємства

- D. правильні відповіді А і В
- E. створення фінансових організаційних структур

Для вибору каналу розподілу необхідно передбачити вплив ряду факторів:

- A. товар, конкуренція, фірма
- B. споживачі, ринок
- C. правильні відповіді А і В
- D. товар, конкуренція, фірма, споживачі, ринок та персонал.

До порушень трудової дисципліни відносяться:

- A. відсутність працівника без поважної причини на роботі в межах 3 годин протягом робочого дня
- B. низька винагорода
- C. відмовлення або відхилення без поважної причини від медичного обстеження
- D. правильні відповіді А і С

Література:

1. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: [навч. посіб. для студ. економ. спец. вузів] / М.Д Виноградський., А.М., Виноградський О.М. Шкалова – К.: „Кондор”, 2004. – 598с.
2. п-в. — К. : Фенікс, 2008. — 80 с.
3. Кривов'язюк, І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - Київ: "КОНДОР", 2009. - 840 с.
4. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монографія / под общ. ред. д.э.н., проф. И. Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М. А. Эскиндарова. - М. : КНОРУС, 2008.
5. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. – К : Кондор, 2009. – 227 с.
6. Менеджмент організацій. Стратегічний менеджмент : наук.-метод. рек. щодо вивч. дисц. для студ. ОКР "Магістр" на основі баз. освіти з напряду підготов. 8.030601 "Менеджмент" / [викон. Л. А. Полонська, О. О. Гасило, Г. В. Кривенко та ін.] . — Донецьк, 2010 . — 347 с.
7. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г.В., Осовський О. А. — К.: Кондор, 2009. — 378 с.
8. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 304 с.
9. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
10. Управління організацією: Під ред. Поршнева А.Г., Румянцевої З.П., Соломатиної Н.А. – 2-ге вид., перероб. і доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
11. Хомяков, В. І. Менеджмент підприємства. - 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2009. - 434 с.

Тема 6. Основи антикризового управління

Форми контролю: Перевірка конспектів, фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей, розв'язання практичних завдань і ситуацій

Завдання для самостійної роботи:

1. Дослідити основні причини (фактори) виникнення та наслідки кризових явищ на підприємстві.
2. Підготувати повідомлення щодо: банкрутства як правового механізму регулювання підприємницької діяльності; судових процесів, що застосовуються до боржника в процесі провадження у справі про банкрутство.
3. Законспектувати основні положення діагностики кризових ситуацій та банкрутства на підприємстві
4. Розробити програму антикризових заходів та розробити модель систему управління в подоланні кризової ситуації на прикладі конкретного українського підприємства
5. Розв'язання запропонованих ситуаційних завдань та задач

Розв'яжіть тестові завдання.

Тенденції існування підприємства

- A. функціонування і розвиток
- B. розвиток та занепад
- C. функціонування та аналіз
- D. аналіз та занепад

Криза – це

- A. загострення протиріч
- B. зміни, набуття нової якості в умовах змін
- C. загострення протиріч, що загрожують підприємству, його життєдіяльності в навколишньому середовищі, що виникають в процесі взаємодії окремих елементів системи підприємства між собою та із зовнішнім середовищем
- D. це підтримка життєдіяльності, збереження функцій

Загальні ознаки, що входять до класифікації кризових факторів

- A. за місцем виникнення, за наслідками
- B. за місцем виникнення, за наслідками, за ступенем впливу в межах кожної групи, за ступенем взаємообумовленості, за часом дії, за підходом до визначення
- C. за ступенем взаємообумовленості, за часом дії, за підходом до визначення
- D. за наслідками, за ступенем впливу в межах кожної групи, за ступенем взаємообумовленості, за часом дії

Антикризове управління – це

- A. збільшення і прострочення дебіторської заборгованості, різке зменшення

грошових коштів на рахунках; зниження обсягів продажу, різкі зміни в структурі балансу та звіту про фінансові результати

В. криза розрахунків по боргах

С. спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства

Д. зміни, набуття нової якості в умовах змін

Література:

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2008. — 384 с.: ил. — (Сер. «Теория менеджмента»).
3. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: [навч. посіб. для студ. економ. спец. вузів] / М.Д Виноградський., А.М., Виноградський О.М. Шкалова — К.: „Кондор”, 2004. — 598с.
4. Зуб А. Т. Антикризисное управление: Учеб. пособие для студентов вузов / А. Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2005.— 319с.
5. Економічна діагностика : навч. посіб. / Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І., Швид В. В. — Л. : Новий Світ - 2007. - 452 с.
6. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. — К : Кондор, 2009. — 227 с.
7. Левицька, Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посіб. —Л., 2007. - 176 с.
8. Менеджмент організацій. Стратегічний менеджмент : наук.-метод. рек. щодо вивч. дисц. для студ. ОКР "Магістр" на основі баз. освіти з напрямку підготов. 8.030601 "Менеджмент" / [викон. Л. А. Полонська, О. О. Гасило, Г. В. Кривенко та ін.] . — Донецьк, 2010 . — 347 с.
9. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г.В., Осовський О. А. — К.: Кондор, 2009. — 378 с.
10. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 304 с.
11. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 669 с.
12. Управління організацією: Під ред. Поршнева А.Г., Румянцевої З.П., Соломатиної Н.А. — 2-ге вид., перероб. і доп. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 669 с.
13. Хомяков, В. І. Менеджмент підприємства. - 2-е вид., перероб. і доп. — К. : Кондор, 2009. - 434 с.

Тема 7. Конкурентна політика організації

Форми контролю: Експрес-опитування, проведення дискусії, заслуховування

і обговорювання доповідей, розв'язання практичних завдань і ситуацій

Завдання для самостійної роботи:

1. Законспектувати основні поняття теми щодо сутності конкурентоспроможності та конкурентного стан організації;
2. Навести методологічні засади визначення рівня конкурентоспроможності;
3. Здійснити оцінку конкурентоздатності українського підприємства, підготувати доповідь та презентацію.
4. Розв'язання запропонованих ситуаційних завдань та задач

Розв'яжіть тестові завдання.

Метод управління підприємством, що є самим дієвим уведенні конкурентної боротьби

- A.ціновий метод
- B.ринковий метод
- C.неціновий метод
- D.маркетинговий метод.

Конкурентне середовище підприємства – це

- A.сукупність суб'єктів ринку і відносин, що складаються в ході конкурентної боротьби і визначають інтенсивність конкуренції
- B.комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг у конкретній області діяльності підприємства
- C.сукупність суб'єктів ринку і відносин, що складаються в ході конкурентної боротьби і визначають інтенсивність конкуренції
- D.боротьба між фізичними і юридичними особами за споживача з метою кращого задоволення його запитів і одержання на цій основі прибутку.

Конкурентна політика що визначає засоби, методи контролю й обмеження існуючих природних, державних монополій; умови кваліфікації доміантного положення на ринку і відповідні санкції держави; порядок контролю за злиттям і поглинанням підприємств, а також за ходом приватизації; умови прямого контролю за цінами і заробітною платою (в екстрених випадках); системи заохочення створення і функціонування конкуруючих виробництв і підприємств тощо

- A.фінансова політика
- B.антимонопольна політика
- C.регулювання експорту
- D.конкурентна політика.

Модель реакції М.Портера заснована

- A.на припущення щодо розвитку ринку на якому він діє
- B.на передбаченні тих відповідних стратегічних рішень, що виходять з глибинних

рушійних сил поведінки конкурентів

С.на державу політику, яка регулює конкуренцію, виділяються такі її основні елементи

Д.на зміну кон'юнктури ринку, товарних ресурсів, ріст закупівельних цін на товари.

Література:

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV
2. Балабанова Л.В. та інші. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005.–180с.
3. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: [навч. посіб. для студ. економ. спец. вузів] / М.Д Виноградський., А.М., Виноградський О.М. Шкалова – К.: „Кондор”, 2004. – 598с.
4. Крехівський, О. В. Вхідження підприємства в ринок : метод. посіб. для пром. п-в. — К. : Фенікс, 2008. — 80 с.
5. Кривов'язюк, І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - Київ: "КОНДОР", 2009. - 840 с.
6. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. – К : Кондор, 2009. – 227 с.
7. Менеджмент організацій. Стратегічний менеджмент : наук.-метод. рек. щодо вивч. дисц. для студ. ОКР "Магістр" на основі баз. освіти з напрямку підготов. 8.030601 "Менеджмент" / [викон. Л. А. Полонська, О. О. Гасило, Г. В. Кривенко та ін.] . — Донецьк, 2010 . — 347 с.
8. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г.В., Осовський О. А. — К.: Кондор, 2009. — 378 с.
9. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 304 с.
10. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
11. Управління організацією: Під ред. Поршнева А.Г., Румянцевої З.П., Саломатиної Н.А. – 2-ге вид., перероб. і доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
12. Хомяков, В. І. Менеджмент підприємства. - 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2009. - 434 с.

Тема 8. Ризикозахищеність організації

Форми контролю: Тестування, фронтальне опитування, проведення дискусії, заслуховування та обговорювання доповідей розв'язання практичних завдань і ситуацій

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювання літературних джерел та підготовка конспекту лекцій для

обговорення питань управління розвитком, результативністю та ефективністю організації.

2. Здійсніть діагностику сильних і слабких сторін діяльності певного українського підприємства за допомогою використання Інтернет-ресурсів.

3. Проведіть діагностичне дослідження конкретного підприємства за допомогою системи показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації. Підготуйте доповідь про отримані результати.

4. Розробіть заходи щодо підвищення ефективності управління підприємством.

Розв'яжіть тестові завдання.

Вид невизначеності відноситься, що характеризується близької до нуля прогностичністю настання події

- A. часткова невизначеність
- B. повна невизначеність
- C. повна визначеність
- D. часткова визначеність.

Ризик-менеджмент – це

- A. ситуативна характеристика діяльності будь-якого ринкового суб'єкта, що є наслідком невизначеності
- B. не просто міра чекання, але й об'єктивна міра можливості реалізації випадкового.
- C. систему оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі бізнесу
- D. мистецтво управління ризиком у невизначеності господарської ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і використанні різних прийомів його зниження.

До якого з підходів проблем класифікації ризиків відносяться ці ознаки: техногенні, природні та змішані ризики

- A. залежно від характеру діяльності
- B. за типом небезпеки
- C. чисті
- D. всі відповіді вірні.

Суть якого методу управління ризиками, полягає в розподілі зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, безпосередньо не зв'язаними один з одним

- A. визначення ризиків
- B. диверсифікованість ризиків
- C. страхування ризиків
- D. екологічних ризиків.

Література:

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2008. — 384 с.: ил. — (Сер. «Теория менеджмента»).
2. Балабанова Л.В. та інші. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник. –Донецьк: ДонДУЕТ, 2005.–180с.
3. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: [навч. посіб. для студ. економ. спец. вузів] / М.Д Виноградський., А.М., Виноградський О.М. Шкалова – К.: „Кондор”, 2004. – 598с.
4. Економічна діагностика : навч. посіб. / Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І., Швид В. В. – Л. : Новий Світ - 2007. - 452 с.
5. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. – К : Кондор, 2009. – 227 с.
6. Менеджмент організацій. Стратегічний менеджмент : наук.-метод. рек. щодо вивч. дисц. для студ. ОКР "Магістр" на основі баз. освіти з напряду підготов. 8.030601 "Менеджмент" / [викон. Л. А. Полонська, О. О. Гасило, Г. В. Кривенко та ін.] . — Донецьк, 2010 . — 347 с.
7. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г.В., Осовський О. А. — К.: Кондор, 2009. — 378 с.
8. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 304 с.
9. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
10. Управління організацією: Під ред. Поршнева А.Г., Румянцевої З.П., Саломатиної Н.А. – 2-ге вид., перероб. і доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
11. Хомяков, В. І. Менеджмент підприємства. - 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2009. - 434 с.

Тема 9. Управління результативністю менеджменту організації

Форми контролю: Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка зібраної інформації, розв’язання практичних завдань і ситуацій, заслуховування та обговорювання доповідей

Завдання для самостійної роботи:

1. Опрацювання літературних джерел та підготовка конспекту лекцій для обговорення питань управління розвитком, результативністю та ефективністю організації.
2. Здійснить діагностику сильних і слабких сторін діяльності певного українського підприємства за допомогою використання Інтернет-ресурсів.
3. Проведіть діагностичне дослідження конкретного підприємства за допомогою системи показників оцінювання результативності і якості

менеджменту організації. Підготуйте доповідь про отримані результати.

4. Розробіть заходи щодо підвищення ефективності управління підприємством.

Розв'яжіть тестові завдання.

Здатність організації існувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат – це

- A.внутрішня ефективність
- B.організаційна ефективність
- C.загальна ефективність
- D.оперативна ефективність

Вид ефективності, що показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення

- A.загальна ефективність
- B.оперативна ефективність
- C.стратегічна ефективність
- D.ринкова ефективність

До кількісних (економічних) показників загального критерію ефективності відносять

- A.темпи зростання загальних результатів діяльності (обсягів виробництва та реалізації продукції, суми валового прибутку, частки ринку і т.ін.)
- B.рівень загальної рентабельності, ресурсовіддача, інтегральний показник ефективності
- C.коефіцієнти фінансової стійкості (автономії, мобільності, співвідношення власних і позикових коштів) та платоспроможності (коефіцієнти абсолютної, поточної та загальної ліквідності)
- D.всі відповіді вірні

Система перелічених показників: підвищення рівня якості продукції та послуг, стабільність персоналу організації, поліпшення умов праці персоналу, поліпшення системи соціальної мотивації, високий авторитет керівника, відсутність конфліктів, поліпшення соціально-психологічного клімату у підприємстві, відносяться до _____ оцінки ефективності діяльності організації.

- A.якісних показників (соціальні)
- B.показників ефективності використання трудових ресурсів
- C.показників ефективності використання торгової площі
- D.темпів зростання загальних результатів діяльності

Результативність системи менеджменту – це

- A.показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення

управлінських функцій і результатів діяльності організації.

В. її здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища

С. має сприяти своєчасному виявленню проблеми чи нових можливостей, що з'явилися внаслідок зміни умов господарювання

Д. повинна забезпечувати оперативне і кваліфіковане опрацювання інформації для прийняття та реалізації адекватного ситуації рішення.

Література:

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2008. — 384 с.: ил. — (Сер. «Теория менеджмента»).

2. Балабанова Л.В. та інші. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник. –Донецьк: ДонДУЕТ, 2005.–180с.

3. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: [навч. посіб. для студ. економ. спец. вузів] / М.Д Виноградський., А.М., Виноградський О.М. Шкалова – К.: „Кондор”, 2004. – 598с.

4. Економічна діагностика : навч. посіб. / Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І., Швид В. В. – Л. : Новий Світ - 2007. - 452 с.

5. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. – К : Кондор, 2009. – 227 с.

6. Менеджмент організацій. Стратегічний менеджмент : наук.-метод. рек. щодо вивч. дисц. для студ. ОКР "Магістр" на основі баз. освіти з напрямку підготов. 8.030601 "Менеджмент" / [викон. Л. А. Полонська, О. О. Гасило, Г. В. Кривенко та ін.] . — Донецьк, 2010 . — 347 с.

7. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г.В., Осовський О. А. — К.: Кондор, 2009. — 378 с.

8. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 304 с.

9. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

10. Управління організацією: Під ред. Поршнева А.Г., Румянцевої З.П., Саломатиної Н.А. – 2-ге вид., перероб. і доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.

11. Хомяков, В. І. Менеджмент підприємства. - 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009. - 434 с.

Навчальне видання

*Ястремська Наталя Миколаївна
Шаповалова Інна Вадимівна*

Кафедра маркетингу та менеджменту

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методичні рекомендації для вивчення дисципліни

Формат 60x84/8. Ум. др. арк.

Донецький національний університет

економіки і торгівлі імені
Михайла Туган-Барановського
50042, Дніпропетровська обл.,
м.Кривий Ріг, вул. Курчатова, 13.
Свідоцтво суб'єкту видавничої
Справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.