

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

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Н.С. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ  
ДИСЦИПЛІНИ**

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Ступінь: магістр

Кривий Ріг  
2022

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

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Н.С. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ  
ДИСЦИПЛІНИ**

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Ступінь: магістр

Затверджено на засіданні  
кафедри маркетингу, менеджменту та  
публічного адміністрування  
Протокол № 11  
від “24 ” січня 2022 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол № 7  
від “27”січня 2022 р.

**Кривий Ріг  
2022**

Приймак, Н.С.; Іванова, Н.С.; Шаповалова І.В.

**П 75** Менеджмент організацій: методичні рекомендації з вивчення дисципліни [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування; Н.С. Приймак, Н.С. Іванова, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг: [ДонНУЕТ], 2022. 71 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів всіх форм навчання і покликані допомогти їм 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 рекомендованої літератури.

УДК 005.7(072)

© Приймак Н.С., Іванова Н.С., Шаповалова І.В.,  
2022

© Донецький національний університет  
економіки і торгівлі імені Михайла  
Туган-Барановського, 2022

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ</b> .....	6
<b>ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ</b> .....	14
Змістовий модуль 1. Теоретичні та методологічні засади менеджменту організацій	15
Змістовий модуль 2. Функціонування та розвиток організації	27
<b>ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ</b> .....	40
Змістовий модуль 1. Теоретичні та методологічні засади менеджменту організацій	41
Змістовий модуль 2. Функціонування та розвиток організації	54

## ВСТУП

Загальносвітові та національні тенденції розвитку економіки висувають нові вимоги до ефективності менеджменту організацій, які зумовлені послабленою 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 організацією; вивчення еволюційних етапів розвитку організації та систем управління нею; вивчення сучасних управлінських моделей та меж їх застосування; опанування методиками та інструментарієм управління підприємствами різних організаційно-правових форм та забезпечення їх іміджевих моделей; вивчення системи функціонування менеджменту; опанування ефективного управління функціональними напрямками діяльності організації; опанування прийомів антикризового управління; вивчення особливостей та інструментів формування конкурентної політики організації; набуття навичок ідентифікації пулу ризиків діяльності організації та розробки заходів ризикозахищеності; вивчення особливостей та інструментів управління результативністю менеджменту.

**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
Обов'язкова (для студентів спеціальності "назва спеціальності")/ вибіркова дисципліна	<b>Обов'язкова для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»</b>
Семестр (осінній / весняний)	<b>весняний</b>
Кількість кредитів	<b>5</b>
Загальна кількість годин	<b>150/150</b>
Кількість змістових модулів	<b>2/2</b>
Лекції, годин	<b>32/8</b>
Практичні/ семінарські, годин	<b>32/8</b>
Лабораторні, годин Самостійна робота, годин	<b>86/134</b>
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних	<b>4</b>
самостійної роботи студента	<b>5,4</b>
Вид контролю	<b>екзамен</b>

## 2. Програма дисципліни

**Ціль** - вивчення дисципліни полягає у поглибленні і розширенні теоретичних знань з результативного управління організацією.

**Завдання** формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління організацією; вивчення еволюційних етапів розвитку організації та систем управління нею; вивчення сучасних управлінських моделей та меж їх застосування; опанування методиками та інструментарієм управління підприємствами різних організаційно-правових форм та забезпечення їх іміджевих моделей; вивчення системи функціонування менеджменту; опанування ефективного управління функціональними напрямками діяльності організації; опанування прийомів антикризового управління; вивчення особливостей та інструментів формування конкурентної політики організації; набуття навичок ідентифікації пулу ризиків діяльності організації та розробки заходів ризикозахищеності; вивчення особливостей та інструментів управління результативністю менеджменту.

**Предмет:** вивчення системи успішного управління організацією.

**Зміст дисципліни розкривається в темах:**

Тема 1. Організації як об'єкти управління.

Тема 2. Еволюція організації.

Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації. Управлінські моделі.

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

Тема 5. Система функціонального менеджменту.

Тема 6. Основи антикризового управління.

Тема 7. Конкурентна політика організації.

Тема 8. Ризикозахищеність організації.

Тема 9. Управління результативністю менеджменту організації.

### **Опанування дисципліни дозволяє забезпечити:**

1) формування:

#### **загальних програмних компетентностей:**

здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

здатність генерувати нові ідеї (креативність)

#### **фахових програмних компетентностей:**

здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

здатність управляти організацією та її розвитком (в т.ч. в умовах невизначеності і ризику);

здатність обґрунтовувати вибір методичного інструментарію управлінської діяльності на міждисциплінарній основі для ідентифікації та вирішення антикризових управлінських завдань;

здатність застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації, оцінки рівня її конкурентоспроможності, розробки конкурентної стратегії її розвитку

2) досягнення **програмних результатів навчання:**

критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;



мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу);

вміти визначати взаємозв'язок між конкурентними перевагами та рівнем конкурентоспроможності підприємства, обґрунтовувати необхідність проведення галузевого аналізу для визначення найбільш ефективної антикризової конкурентної стратегії підприємства;

вміти проводити моніторинг результатів діяльності організації та ідентифікувати проблеми, що пов'язані з кризовим станом, діагностувати кризу та обґрунтовувати шляхи виходу з кризи;

здійснювати оцінювання антикризового управління організацією та процесами, розробляти управлінські рішення щодо розв'язання потенційних проблем у сфері діяльності організації;

здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур

3) набуття **результатів навчання** (згідно Дублінських дескрипторів):

– **знання:**

сутності організації як складної системи та об'єкту управління, особливостей функціонального та системного бачення організації;

теоретико-методологічних засад менеджменту організації як механізму ефективного управління організацією;

компонентів управлінських моделей;

нормативно-правової регламентації, підстав та порядку організації управління;

видів організацій та їх основних характеристик;

сутності та особливостей управлінського ризику;

умов застосування, особливостей та процесу антикризового управління;

конкурентної політики організації;

механізмів формування та забезпечення стабільності результатів діяльності організації.

– **уміння/навички:**

здатність розпізнавати та співвідносити організації як системи та організації як процесу

розпізнавати характер менеджменту організації на різних стадіях її життєвого циклу;

враховувати комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності;  
 обирати систему показників результативності і якості менеджменту організації;

використовувати системний підхід в управлінні організацією в умовах змін;  
 узгоджувати цілі, стратегії, потенціал і можливості організації;

обирати модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів;

розробляти набір конкретних інструментів управління організаціями з рахуванням їх особливостей, ситуативних характеристик внутрішнього й зовнішнього середовища організації;

здійснювати організаційно-управлінський аналіз;

будувати логічно-структурні схеми інформаційного та інвестиційного забезпечення організаційних підсистем, шукати їх слабкі ланки та розробляти пропозиції з удосконалення менеджменту організації;

обґрунтовувати вибір певних засобів ризик-менеджменту та антикризового управління в організації з використанням методики фінансового та проектного аналізів;

розробляти цільові програми управління ефективністю та розвитком організації.

– **комунікація:**

доносити знання з питань організації діяльності підприємства до усіх зацікавлених осіб;

аргументувати програми та плани розвитку організації;

переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації;

ефективно взаємодіяти - дослухатися, сприймати та викладати думку щодо вирішення проблем управління в різних сферах господарювання та на різних ринках.

– **відповідальність і автономія:**

демонструвати соціальну відповідальність за результати прийняття управлінських рішень;

дотримуватися засад відповідальної і чесної конкуренції при розробці та реалізації управлінських заходів, програм та стратегій.

### 3. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
	усього	У тому числі			
		л	п/с	лаб	срс
<b>Змістовий модуль 1. Теоретичні та методологічні засади менеджменту організацій</b>					
Тема 1. Системна модель управління організацією	14	4	4		6
Тема 2. Еволюція організації	18	4	4		10
Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації. Управлінські моделі	18	4	4		10
Тема 4. Управління підприємствами	18	4	4		10

різних організаційно-правових форм. Імідж організації					
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>68</b>	<b>16</b>	<b>16</b>		<b>36</b>
<b>Змістовий модуль 2. Функціонування та розвиток організації</b>					
Тема 5. Система функціонального менеджменту	14	4	4		6
Тема 6. Основи антикризового управління	18	4	4		10
Тема 7. Конкурентна політика організації	14	2	2		10
Тема 8. Ризикозахищеність організації	18	4	4		10
Тема 9. Управління результативністю менеджменту організації	18	2	2		14
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>82</b>	<b>16</b>	<b>16</b>		<b>50</b>
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	-	<b>86</b>

#### 4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

№ з/п	Вид та тема заняття	Години
1	Семінар – розгорнута бесіда Система управління організацією	2
2	Семінар – розгорнута бесіда Елементи системи управління організацією	2
3	Семінар запитань і відповідей Еволюція організації	2
4	Семінар запитань і відповідей Життєвий цикл організації	2
5	Семінар – розгорнута бесіда Організаційний механізм менеджменту організації.	2
6	Семінар запитань і відповідей Управлінські моделі	2
7	Семінар запитань і відповідей Управління підприємствами різних організаційно-правових форм.	2
8	Семінар – розгорнута бесіда Імідж організації	2
9	Семінар – запитань і відповідей Система функціонального менеджменту: управлінська, фінансова, операційна підсистеми	2
10	Семінар – запитань і відповідей Система функціонального менеджменту: маркетингова, інформаційна, логістична підсистеми	2
11	Семінар-дискусія Криза як об'єктивне явище менеджменту організації	2
12	Семінар з виконанням розрахункових задач Основи антикризового управління	2
13	Семінар з виконанням розрахункових задач Конкурентне середовище та конкурентна політика організації	2

№ з/п	Вид та тема заняття	Години
14	Семінар –запитань і відповідей Ризики в діяльності організації	2
15	Семінар з виконанням розрахункових задач Інструменти забезпечення ризикозахисності організації	2
16	Семінар з виконанням розрахункових задач Управління результативністю менеджменту організації. Захист групових проектів	2
	<b>Всього</b>	<b>32</b>

## 5. Розподіл балів, які отримують студенти

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

### Оцінювання студентів протягом семестру (очна форма навчання)

№ семінарського заняття	Вид роботи/бали					Сума балів
	Тестові завдання, письмові опитування	Ситуаційні завдання, задачі	Обговорення теоретичних питань теми	ПМК/груп. проект	Завдання для самостійного виконання	
<b>Змістовий модуль 1</b>						
Тема 1	1		1			2
Тема 2		1			0,5	1,5
Тема 3	1		1			2
Тема 4			1		0,5	1,5
Тема 5	1	1				2
Тема 6		1	1		0,5	2,5
Тема 7	1	1				2
Тема 8			1		0,5	1,5
				5		5
<b>Разом змістовий модуль 1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
<b>Змістовий модуль 2</b>						
Тема 9	1		1			2
Тема 10	1	1	1		0,5	3,5
Тема 11	1	1				2
Тема 12	1	1	1		0,5	3,5
Тема 13	1	1				2
Тема 14	1	1	1			3
Тема 15	1	1	1		0,5	3,5
Тема 16		1	1	5	0,5	7,5

				3		3
<b>Разом змістовий модуль 2</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>8/5</b>	<b>2</b>	<b>30</b>
<b>Разом</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>50</b>

**Оцінювання студентів протягом семестру  
(заочна форма навчання)**

Поточне тестування та самостійна робота			Підсумковий тест (екзамен)	Сума в балах
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Індивідуальне завдання	50	100
20	20	10		

**Загальне оцінювання результатів вивчення початкової дисципліни**

<b>Оцінка</b>		
<b>100-бальна шкала</b>	<b>Шкала ECTS</b>	<b>Національна шкала</b>
90-100	A	5, «відмінно»
80-89	B	4, «добре»
75-79	C	
70-74	D	
60-69	E	3, «задовільно»
35-59	FX	2, «незадовільно»
0-34	F	

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

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

### Тема 1. Системна модель управління організацією

#### Семинар 1.1. «Система управління організацією»

#### Семинар – розгорнута бесіда

#### План заняття:

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

1. Системний підхід в управлінні організацією.
2. Особливості організації як відкритої системи.

2. Індивідуальне тестування.

3. Обговорення ситуації.

#### I. Вихідні дані:

Посада – начальник відділу організації торгівлі.

Основним видом діяльності підприємства ПАТ „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 ПАТ „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 ПАТ „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 ПАТ «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

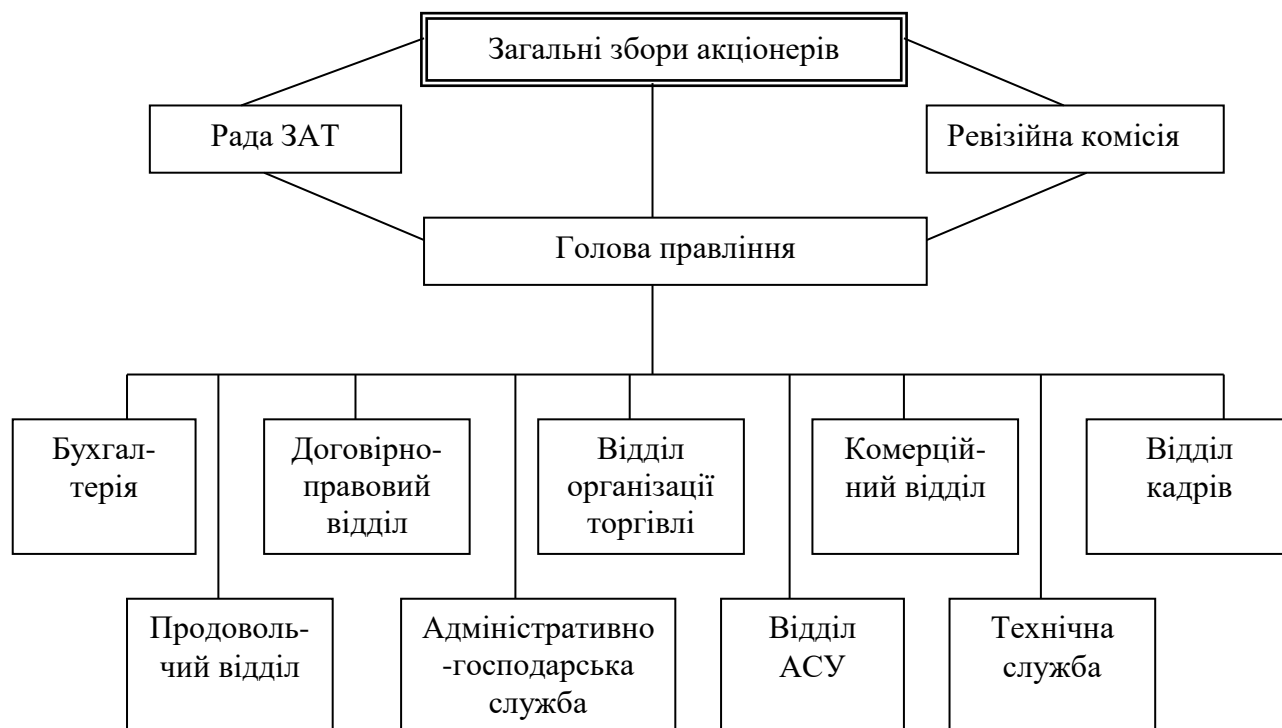


Рисунок 1.1 - Блок-схема апарату управління ПАТ «Дніпровський ЦУМ»

Таблиця 1.3 - Характеристика організаційної культури ПАТ «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 ПАТ «Дніпровський ЦУМ»

Показники	Од. виміру	Попередній рік	Звітний рік	Відхилення (+,-)	Темп росту,%
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 1. Система управління організацією**  
**Семінар 1.2. «Елементи системи управління організацією»**  
**Семінар – розгорнута бесіда**

**План заняття:**

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

1. Системи та підсистеми управління організацією.
2. Технологічна підсистема організації та управління нею.
3. Технічна підсистема та управління нею.
4. Організаційна підсистема та управління нею.
5. Соціальна підсистема та управління нею.
6. Інформаційна підсистема та управління нею.
7. Економічна підсистема та управління нею.

2. Заповнення словника термінів

3. Обговорення ситуацій

*Ситуація 1.* Проаналізувати операційну систему діючого підприємства (об'єкту практики, підприємства відомої торговельної марки тощо) за такими критеріями:

- склад та особливості вхідних ресурсів;
- склад і специфіка «вихідних» результатів;
- сутність операційної функції;
- представники операційних менеджерів, які функціонують в основних підсистемах операційної системи;
- характеристика типу операційної системи;
- стисла характеристика особливостей головних підсистем операційної системи;
- схема операційного процесу.

Результати аналізу оформити як звіт; підготуватися до презентації звіту на практичному занятті.

*Ситуація 2.* Ви – операційний менеджер супермаркету. Дайте обґрунтовану відповідь на запитання:

1. Які відділи не слід розміщувати поруч?
2. Чи виграє певний відділ від розташування у безпосередній близькості від інших відділів?
3. Які відділи слід розташовувати першими по маршруту руху покупців?
4. Які відділи слід розташовувати останніми?
5. Які елементи можуть служити орієнтирами для руху покупців у супермаркеті?

*Ситуація 3.* Компанія, що виготовляє медичний одяг, аналізує питання розширення потужності.

Альтернативи:

- "нічого не робити";

- "будувати міні-завод";
- "будувати завод середньої потужності";
- "будувати великий завод".

Нове підприємство (завод) буде виготовляти новий тип одягу. Поточний потенціал або можливості ринку для цього товару невідомі. У разі проектування великого заводу за сприятливого ринку прибуток прогнозує дорівнюватиме 100 тис. дол. З іншого боку, великий завод буде "давати" 90 тис. дол. збитку за несприятливого ринку.

У випадку будівництва середнього заводу прибуток досягатиме до 60 тис. дол. за сприятливого ринку, а за несприятливого матимемо збиток у 10 тис. дол. Якщо проектувати малий міні-завод за сприятливого ринку, то прибуток складе 40 тис. дол., за умови несприятливого ринку компанія одержить збиток тільки в 5 тис. дол.

За здійснення альтернативного варіанта "нічого не робити" компанія не понесе ніяких збитків, але і про додатковий дохід не може бути і мови. Останні дослідження ринку довели, що імовірність сприятливого ринку складає  $P1 = 0,4$ . Це означає також, що імовірність несприятливого ринку дорівнюватиме  $P2 = 0,6$ .

Оберіть найкращий варіант.

Джерело: [13]

## **Тема 2. Еволюція організації**

### **Семінар 2.1. «Система управління організацією»**

#### **Семінар запитань і відповідей**

*1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Детермінанти національного ромба
2. Управління змінами.

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Обговорення проблемних питань:*

1. Сучасні детермінанти національного ромба України.
2. Методика виявлення впливу детермінант національного ромба України.
3. Позитивні та негативні зміни геополітичної ситуації в світі та їх локальний вплив на управління підприємствами в Україні.
4. Організаційні та стратегічні зміни на підприємствах: спільне та відмінності.
5. Організаційна структура та організаційний дизайн як інструменти управління змінами в організації.
6. Джерела стратегічних можливостей змін в організації.
7. Як побудувати команду для управління змінами? Хто має бути її учасниками?

## **Тема 2. Еволюція організації**

### **Семінар 2.2. «Життєвий цикл організації»**

#### **Семінар запитань і відповідей**

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

1. Концепція життєвого циклу підприємства.
2. Менеджмент на основних етапах життєвого циклу підприємства.

2. Понятійний диктант

3. Обговорення ситуацій

*Ситуація 1*

I. Вихідні дані:

*Посада – директор універмагу.*

ПрАТ 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. ПрАТ ТЦ «Білий Лебідь» зорєнтований на широку споживчу аудиторію (табл.2.2). ПрАТ ТЦ «Білий Лебідь» відрізняються високим рівнем організаційної культури, високим іміджем та позитивним образом в очах своїх працівників (табл.2.1).

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 ПрАТ 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 доход 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 ПрАТ 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	Використовується в неповній мірі, ініціаторами частіше виступають самі працівники, яким ще

самоудосконалення	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.*

ПрАТ 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 ПрАТ 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 ПрАТ 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 ПрАТ 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  
Семінар 3.1. «Організаційний механізм менеджменту організації»  
Семінар – розгорнута бесіда**

**План заняття:**

*1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства.
2. Розробка установчих документів підприємства.
3. Методологія проектування структури управління.
4. Основи реструктуризації управління.



2. *Індивідуальне тестування.*

3. *Обговорення інформаційних повідомлень студентів стосовно порядку заснування організації та реєстраційних процедур.*

### **Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організацій.**

#### **Управлінські моделі**

#### **Семінар 3.2. «Управлінські моделі»**

#### **Семінар запитань і відповідей**

##### **План заняття:**

1. *Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний.

2. Базові принципи системного підходу і постулати класичної теорії управління як основа моделі управління підприємством.

3. Сучасні моделі управління підприємством.

2. *Обговорення доповідей студентів на тему «Оцінювання моделі управління підприємством.....».* Базове підприємство обирається студентом самостійно, за попереднім узгодженням із викладачем, який проводить практичні заняття.

### **Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм.**

#### **Імідж організації**

#### **Семінар 4.1. «Управління підприємствами різних організаційно-правових форм»**

#### **Семінар запитань і відповідей**

##### **План заняття:**

1. *Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Характеристика організаційно-правових форм підприємств в Україні.

2. Форми об'єднання підприємств в Україні та управління ними.

3. Сучасні тенденції розвитку різноманітних підприємств та їх об'єднань.

4. Нові форми підтримки підприємництва як можливості розвитку системи менеджменту організації.

5. Галузева специфіка. Логіка галузі. Аналіз розвитку управління у галузевому аспекті.

2. *Індивідуальне тестування.*

3. *Обговорення доповідей та презентацій з використанням мультимедійного візуального супроводження.* Тематика доповідей: «Галузева специфіка менеджменту організацій в умовах галузі....». Галузь обирається студентом самостійно, за попереднім узгодженням із викладачем, який проводить

практичні заняття.

## **Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм.**

### **Імідж організації**

#### **Семінар 4.2. «Імідж організації»**

#### **Семінар – розгорнута бесіда**

##### **План заняття:**

*1. Розгорнуте обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Визначення іміджу організації.
2. Фактори, що впливають на формування іміджу організації.
3. Шляхи формування іміджу організації.
4. Механізм функціонування іміджу організації.
5. Анулювання іміджевих втрат організації.

*2. Обговорення проблемних питань:*

1. Соціальна відповідальність бізнесу та формування іміджу.
2. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу.
3. Що таке фірмовий стиль? Хто є його носіями?
4. PR-заходи формування іміджу.
5. Історія – легенда організації та її значення для іміджу.
6. Візуальні та вербальні засоби підтримки іміджу.
7. Іміджу керівника та імідж організації. Як вони співвідносяться?

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ

### Тема 5. Система функціонального менеджменту Семінар 5.1. «Система функціонального менеджменту: управлінська, фінансова, операційна підсистеми» Семінар запитань і відповідей

#### План заняття:

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

1. Управлінська підсистема. Управління дисципліною.
  2. Фінансова підсистема.
  3. Операційна підсистема.
2. Індивідуальне тестування.
3. Обговорення результатів розв'язання завдань.

Завдання 1. Які з нижче приведених показників організації можуть належити цілям:

загальноекономічним: рентабельність, масштаб виробництва, фінансова стабільність, приріст прибутку, рівень ефективності, річний доход;

маркетинговим: обсяг продаж, рівень прибутку, структура матеріалу, рівень цін, частка ринку, забезпеченість ресурсами;

виробничим: рівень витрат, якість продукції, технологічний рівень, рівень виробництва, рівень продуктивності праці;

фінансовим: фінансова стабільність, рівень цін, доход на акції, ціна акції, приріст інвестицій;

кадровим: рівень продуктивності праці, методи організації виробництва, рівень керівників, рівень дивідендів, структура виробничого персоналу, рівень управління;

організаційно – управлінським: придбання продуктів, ефективність технології управління, впровадження нових методів виробництва, впровадження методів організації виробництва;

НДДКР: технічний рівень, розробка нової технології, впровадження ефективних технологій управління, рівень ефективності виробництва, рівень диверсифікації.

Завдання 2. Визначити приріст доходу на вкладений капітал підприємства, якщо його прибутковість при нинішній стратегічній позиції складає 800 тис. грн., а поточні капіталовкладення 2000 тис. грн. Приріст капіталовкладень, що необхідний для забезпечення стратегічної позиції в майбутньому 400 тис. грн., а приріст прибутку у майбутній СЗГ – 100 тис. грн.

Завдання 3. Який приріст прибутку треба отримати підприємству при реалізації нової стратегії, якщо його сучасний прибуток від поточних капіталовкладень у розмірі 300 тис. грн. складає 30%. Приріст капіталовкладень у майбутньому планується одержати у розмірі 50 тис. грн.

**Тема 5. Система функціонального менеджменту**  
**Семінар 5.2. «Система функціонального менеджменту: маркетингова, інформаційна, логістична підсистеми»**  
**Семінар запитань і відповідей**

**План заняття:**

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

1. Маркетингова підсистема.
2. Інформаційна підсистема.
3. Підсистема логістики.

2. Індивідуальне тестування.

3. Обговорення проблемних питань

1. Служби та підсистеми маркетингу на підприємстві - зв'язок із специфікою діяльності організації.

2. Організаційні ланки реалізації логістичних функцій на підприємстві - зв'язок із специфікою діяльності організації та зовнішніми логістичними мережами регіону.

3. Безпека бізнесу та його інформаційна система - чи існує зв'язок?

4. Обговорення результатів розв'язання завдань.

*Завдання 1.* «Підприємство випускає наукомістку продукцію, виробництво якої потребує комплектуючих виробів. Можна купити ці комплектуючі вироби у постачальника за ціною 5 тис. руб. за одиниць або виготовити їх самостійно. Змінні витрати на одиниця виробу складають 4,3 тис. грн, Постійні витрати - 6 500 тис. грн. Визначте стратегію «Постачання» підприємства комплектуючими виробами: закуповувати вироби у постачальника або виготовляти їх на підприємстві?

*Завдання 2.* Фірма займається виробництвом збірних меблів для чого вона поставляє комплектуючі С, річна потреба в яких 3000 од. Величина витрат на замовлення - 25 у.о., вартість одиниці замовлення кожного комплектуючого - 8 у.о., частка витрат на утримання запасів - 20% від вартості одиниці продукції. Тариф на транспортування малої партії (до 300 од.) - 1 у.о. за од. тариф на транспортування великої партії (понад 480 од.) - 0,65 у.о. за од. Яка буде політика фірми щодо організації поставок? Яким чином транспортний тариф може вплинути на обсяг продукції, що замовляється партії?» [9]

*Завдання 3.* Користуючись вихідними показниками, наведеними в табл. 5.1, зробити кількісну характеристику маркетингового потенціалу компанії, яка розгорнула бізнесову діяльність на території України. Максимально можлива кількісна оцінка маркетингового потенціалу становить 5 балів.

Таблиця 5.1 - Оцінювання маркетингової складової стратегічного потенціалу підприємства

Складові маркетингового потенціалу	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг
Якість продукції	0,60	4

Просування товару на ринок	0,05	3
Продажна ціна одиниці продукції	0,20	4
Збут продукції споживачам	0,15	5

Джерело: [10]

На основі отриманих результатів дослідіть сильні сторони фірми, сформовані за рахунок маркетингової складової.

## **Тема 6. Основи антикризового управління**

### **Семінар 6.1. «Криза як об'єктивне явище менеджменту організації»**

#### **Семінар-дискусія**

#### **План заняття:**

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

1. Економічна сутність кризи розвитку підприємства.
2. Основні причини (фактори) виникнення кризових явищ.
3. Типологія кризових ситуацій.
4. Наслідки кризових явищ на підприємстві.
7. Криза менеджменту та її причини.

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Дискусійне обговорення проблемних питань та ситуаційних завдань.*

На основі вивчення поточного стану діяльності організації (обирається на вибір студента, за попереднім узгодженням із викладачем, який проводить практичні заняття), оцінити передумови настання кризового стану та фактичні/можливі причини виникнення кризових явищ.

## **Тема 6. Основи антикризового управління**

### **Семінар 6.2. «Криза як об'єктивне явище менеджменту організації»**

#### **Семінар з виконанням розрахункових задач**

#### **План заняття:**

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

1. Основні положення антикризового управління в організації.
2. Банкрутство як правовий механізм регулювання підприємницької діяльності.
3. Судові процедури, що застосовуються до боржника в процесі провадження у справі про банкрутство.
4. Основні положення діагностики кризових ситуацій та банкрутства на підприємстві.
5. Програма антикризових заходів.
6. Системи управління в подоланні кризової ситуації.

*2. Індивідуальне тестування.*

### 3. Обговорення результатів розв'язання ситуаційних завдань.

На основі вивчення фінансової звітності та поточного стану діяльності організації (обирається на вибір студента, за попереднім узгодженням із викладачем, який проводить практичні заняття), виконати розрахунок ключових показників діагностики банкрутства. Запропонувати програму превентивних антикризових заходів.

## Тема 7. Конкурентна політика організації

### Семінар 7.1. «Конкурентне середовище та конкурентна політика організації»

#### Семінар з виконанням розрахункових задач

#### План заняття:

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

1. Конкурентоспроможність суб'єкта конкуренції та її основні ознаки.

2. Чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.

3. Етапи та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Особливості формування конкурентної політики підприємства.

2. Індивідуальне тестування.

3. Обговорення результатів розв'язання завдань.

Завдання 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	

Завдання 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?

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

За наведеними на схемі даними здійснити інтерпретацію матриці БКГ.

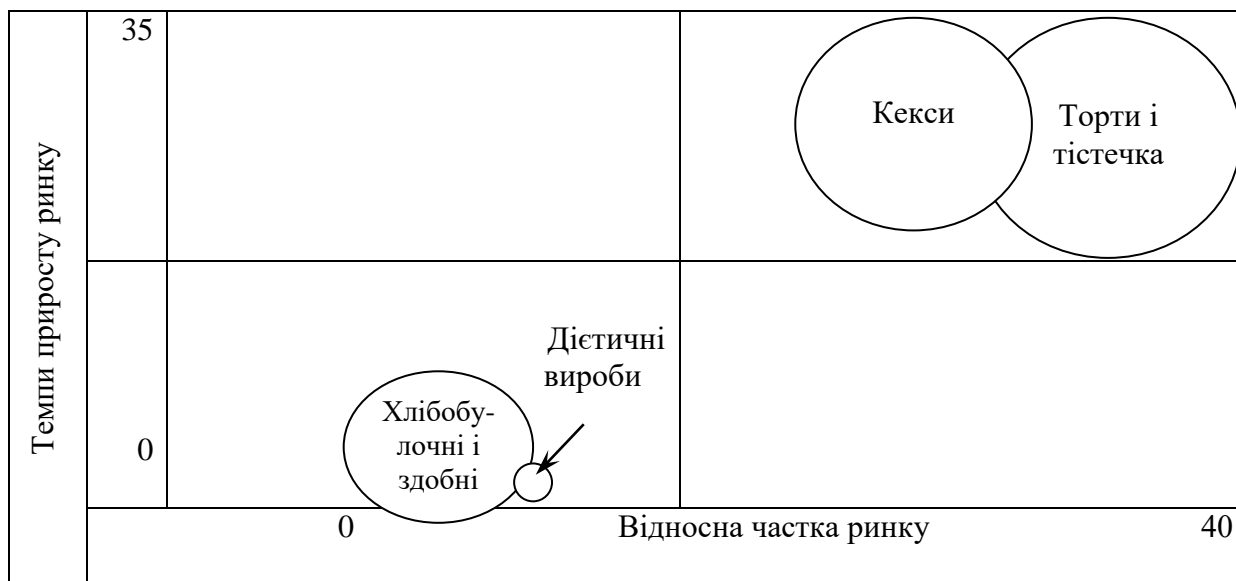


Рисунок 7.1 - Матриця БКГ для виробів Хлібокомбінату №12

Джерело: [8; 12]

## Тема 8. Ризикозахищеність організації

### Семінар 8.1. «Ризики в діяльності організації»

#### Семінар –запитань і відповідей

#### План заняття:

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

1. Сутність підприємницького ризику. Невизначеність та ризик в діяльності організації.

2. Класифікація ризиків в економіці.

3. Ризик-менеджмент та його забезпечення.

2. *Індивідуальне тестування.*

3. *Обговорення проблемних ситуацій.*

*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 ленінградського 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 перепоною 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 електроносії – 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 “Електротяжмашу” 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 “Електротяжмаші” відбулася зміна керівництва) вирішила створити новий суб'єкт господарської діяльності – науково-виробниче об'єднання (НВО) “Електротяжмаш”, яке б функціонувало поряд з вже існуючими структурами: Державним підприємством “Електротяжмаш” та Науково-дослідним інститутом (НДІ) “Електротяжмаш”. 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 “Електротяжмашу”: 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 “Електротяжмашу” – 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 8. Ризикозахищеність організації**

### **Семінар 8.2. «Ризики в діяльності організації»**

#### **Семінар з виконанням розрахункових задач**

#### **План заняття:**

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

- 1 Аналіз ризику.
2. Концепція управління ризикозахищеністю підприємства та організаційні ресурси її реалізації.
2. Ризикозахищеність управлінської діяльності.
2. *Індивідуальне тестування.*
3. *Обговорення результатів виконання завдань.*

*Завдання 1.* Постійні річні витрати підприємства становлять 300 млн. грн. Змінні витрати – 25% від обсягу продажу. На даний час очікуваний обсяг продажу становить 900 млн. грн.. Визначити причини, рівень та тип ризику, якщо:

- а) підприємство збільшить обсяг реалізації продукції на 12%;
- б) якщо попит на продукцію підприємства знизиться на 14%.

*Завдання 2.* Компанія продала обладнання на суму 280 млн. \$. На момент відвантаження обмінний курс долар-фунт становив 1,75\$ за 1£. Визначте результат операції, якщо її було оплачено через три місяці, коли обмінний курс становив 2\$ за 1£. Ідентифікуйте ризики.

*Завдання 3.* Розрахуйте величину ризику інвестиційного проекту, якщо відомо, що 45 аналогічних заходів із 50 закінчувалися позитивно.

*Завдання 4.* Припустимо, що імовірність неповернення кредиту банку складає 15%. Визначити величину ризику банку, якщо величина збитків може становити 10 тис. грн.

*Завдання 5.* Розрахувати ризик інвестиційного проекту, якщо відома інформація щодо реалізації проекту за рівнями доходу  $X_i$  та ймовірностями їх отримання  $P_i$ . (вихідні дані наведено у таблиці)

Дохід $X_i$ , тис грн	50	70	80	90
Ймовірність $P_i$ .	0,15	0,4	0,25	0,2

*Завдання 6.* Мається два варіанти вкладення капіталу. За першого варіанту прибуток 25 тис. грн. отримано в 40 випадках; прибуток 20 тис. грн. – в 36 випадках, а прибуток 30 тис. грн. – в 44 випадках із 120. При другому варіанті із 100 випадків прибуток 40 тис. грн. отримано в 30 випадках, прибуток 30 тис. грн. – в 50 випадках, а прибуток 15 тис. грн. – в 20 випадках. Визначте варіант вкладення капіталу, виходячи з розрахунку таких показників:

- величина сподіваного прибутку;
- величина ризику

**Тема 9. Управління результативністю менеджменту організації**  
**Семінар 9.1. «Управління результативністю менеджменту організації.**  
**Захист групових проектів»**  
**Семінар з виконанням розрахункових задач**

**План заняття:**

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

- Теоретичні основи ефективності розвитку підприємства в ринкових умовах.
  - Значення ефективності, її критерії.
  - результативність управління організацією та її вимірювання.
  - Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту.
  - Оцінка ефективності управління.
  - Цільові програми управління продуктивністю та розвитком підприємства.
- 3. Обговорення результатів виконання завдань.*

*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.

Джерело: [11]

*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.

Джерело: [7]

3. Дискусійне обговорення результатів підготовки та презентації групових проектів.

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



# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

## Тема 1. Системна модель управління організацією

**Форми контролю:** фронтальне та індивідуальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей

### **Завдання для самостійної роботи:**

*1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

1. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища організації.
2. Особливості функціонального та системного бачення організації.
3. Механістичний та органічний типи управління організацією
4. Технічна підсистема та управління нею.
5. Соціальна підсистема та управління нею.
6. Інформаційна підсистема та управління нею.

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

### **1. 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.

**2. 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

- C. зовнішнє середовище
- D. правильна відповідь відсутня.

**3. Підсистема що характеризує використання людського фактора на підприємстві, систему кадрової політики і мотивації діяльності працівників підприємства**

- A. організаційна
- B. соціальна
- C. технологічна
- D. економічна

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

- A. динамічна рівновага
- B. рівність кінцевих результатів
- C. взаємодія з навколишнім середовищем
- D. синергізм

**5. Властивості і риси підприємства як відкритої системи**

- A. походження, об'єктивність існування, зв'язок з навколишнім середовищем, час
- B. обумовленість дії, місце в ієрархії систем, специфіка змісту
- C. політичний стан, конкуренти, економічний стан, банки, стихійні лиха;
- D. всі вище варіанти вірні.

**6. Тип управління, що характеризується консервативною, негнучкою структурою, чітко визначеними, стандартизованими задачами, опором змінам, ієрархічною схемою контролю**

- A. неорганічний
- B. органічний
- C. механістичний
- D. змішаний

**7. Тип управління, що характеризується гнучкою структурою, динамічними задачами, готовністю до змін, багатоспрямованістю комунікацій, змістом яких є інформація і поради, використанням самоконтролю і взаємоконтролю**

- A. неорганічний
- B. органічний
- C. механістичний
- D. змішаний

**8. Підсистема, що являє собою певний склад основних і допоміжних торгово-технологічних процесів у магазинах, на складах, у підприємствах харчування (з виділенням їхніх фаз і стадій), послідовне і якісне виконання яких забезпечує нормальний хід процесу продажу товарів і обслуговування**

## **покупців**

А.організаційна

В.соціальна

С.технологічна

Д.економічна

**9. Підсистема, що заснована на технологічній і технічній підсистемах, забезпечує раціональне використання устаткування, предметів праці, виробничих площ, трудових і матеріальних ресурсів**

А.організаційна

В.соціальна

С.технологічна

Д.економічна

**10. Властивостей підприємства для якої 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. К. В. Белоус, О. К. Афанасьєва. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2017.

3. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>

4. Котельников, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. К : Кондор, 2009. 227 с.

5. Мишин, В. М. Исследование систем управления : учеб. для вузов. — 2-изд., стереотип. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 527 с.

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

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

8. Рутьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / Рутьєв В. А., Гуткевич С. О. - К. : ЦУЛ , 2011. 312 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., Соломатиної Н.А. – 2-ге вид., перероб. і доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. 669 с.

12. Хомяков, В. И. Менеджмент підприємства. - 2-е вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2009. 434 с.

13. <https://mir.zavantag.com/bank/21834/index.html?page=6>

## Тема 2. Еволюція організації

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

*1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2. Самостійно опрацюйте питання:*

1. Класифікація змін в діяльності підприємства.
2. Природа опору змінам в організації.
3. Особливості менеджменту на стадії зрілості організації.
4. Особливості менеджменту на стадії спаду організації.

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

### **1. 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. система детермінант 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.

### **2. «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.

**3. 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

**4. 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**

А. переговори та угоди

В. допомога і підтримка

С. надання інформації

Д. участь і залучення

**5. Етап життєвого циклу, на якому цілі організації є недостатньо чіткими, творчий процес протікає вільно, основні зусилля спрямовані на створення продукту і на виживання в умовах ринку, організація маленька, відносини між співробітниками неформальні**

А. зрілості

В. створення

С. спаду

Д. росту

**6. Стадія, на якій розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія неформальними, її члени витрачають на роботу багато часу, демонструють колективність і високі зобов'язання. (призначення) організації, комунікації і контроль в організації залишаються**

А. зрілості

В. створення

С. спаду

Д. росту

**7. Стадія, на якій структура організації стає більш складною, ієрархічною, формальною, вводяться правила, визначаються процедури, зростає ступінь**

**розподілу праці і спеціалізації, підсилюється централізація**

- A. зрілості
- B. створення
- C. спаду
- D. росту

**8. Етапі, на якому в результаті конкуренції, ринку, що скорочується, організація зіштовхується зі зменшенням попиту на свої товари або послуги, керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей, збільшується потреба в працівниках, кількість конфліктів**

- A. зрілості
- B. створення
- C. спаду
- D. росту

**9. Форми опору змінам**

- A. теоретичні, практичні
- B. фінансові, економічні
- C. пасивні, активні
- D. реактивні, інтерактивні

**10. Даний метод уникнення опору змін передбачає застосування адміністративного впливу відносно конкретних робітників або груп. Бажано використовувати цей спосіб як крайню міру**

- A. явний і неявний примус
- 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.
2. Белоус К. В., Афанасьева О. К. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2017.
3. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>
4. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. - К.: Кондор-Видавництво, 2016. 217 с.
5. Мишин, В. М. Исследование систем управления : учеб. для вузов. — 2-изд., стереотип. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 527 с. - (Серия «Профессиональный учебник: Менеджмент»).
6. Монастирський, Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. К. : Знання, 2008.

319 с.

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

8. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

9. 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:** тестування, фронтальне опитування, заслуховування та обговорювання доповідей та інформаційних повідомлень

*1.Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2.Самостійно опрацюйте питання:*

- 1.Інституційні механізми організації бізнесу та створення підприємства.
2. Ліквідація підприємства (організаційні механізми здійснення).
- 3.Модель обліково-аналітичної системи (МОАС).
- 4.Модель функціонування підприємства (МФП).
- 5.Модель організаційно-розпорядницької системи (МОРС).
- 6.Цільова функція управління підприємством (ЦФУП).
- 7.Змішані форми побудови маркетингових відділів.

*3.Розв'яжіть тестові завдання*

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

- А.реєстрації підприємства
- В.видачі дозволу для ведення зовнішньої економічної діяльності
- С.відмови в державній реєстрації
- Д.відкриття рахунків у банку

**2.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:**

- А.зовнішньоекономічний договір

- В. договір купівлі-продажу
- С. установчий договір
- Д. самотійний договір про користь нової юридичної особи

### **3. Системно-цільовий метод проектування структури управління**

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

### **4. Видом організаційних перетворень при зменшенні потреб у капіталі є:**

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

### **5. На цьому етапі передбачено формування органів управління і проектування системи управління підприємством**

- А. організаційний
- В. початковий
- С. завершальний
- Д. підготовчий

### **6. В установчих документах повинні бути зазначені**

- А. найменування та місцезнаходження суб'єкта господарювання
- В. мета і предмет господарської діяльності, склад і компетенція його органів управління
- С. порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації, якщо інше не передбачено законом
- Д. всі відповіді вірні

### **7. Нормативно-функціональний метод проектування структури управління**

- А. створення типових структур управління на основі розроблених раніше нормативів
- В. в його основі лежить раціоналізація технологічних і інформаційних моделей управління, що проробляються з урахуванням сучасних вимог, з точки зору



використання комп'ютерної техніки

С. дозволяє враховувати цілі, задачі підприємства, функції з точки зору системи; найчастіше використовуються у структурах, створених за проектом

Д. заснований на досвіді спеціалістів, що добре знають свою справу, вони можуть внести відповідні рекомендації з формування нових структур і перетворення вже діючих

### **8. Організаційно-логічна схема апарату управління – це**

А. документ в якому графічно відображено взаємодія керівництва із Державною системою управління

В. графічне зображення структури апарату управління, з відображенням рівнів ієрархії, підпорядкування, зв'язків між рівнями

С. необов'язковий документ який відображає взаємодію керівництва із підлеглими

Д. немає правильної відповіді

### **9. Видом організаційних перетворень при зменшенні потреб у капіталі є**

А. зміна структури капіталу підприємства

В. освоєння нових видів продукції (товарів, робіт, послуг)

С. освоєння більш прибуткових (рентабельних) суміжних ланок виробничо-технологічного ланцюга

Д. ліквідація збиткових або недостатньо прибуткових сфер діяльності підприємства (у тому числі ліквідація підприємства)

### **10. Приклади коригувальних елементів при коригуванні Моделі організаційно-розпорядницької системи (МОРС)**

А. мета моделі, точка зору на модель

В. параметри управління (регулювання)

С. правильні відповіді 1 і 2

Д. немає правильних відповідей

### **Література:**

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV

2. Белоус К.В., Афанасьєва О.К. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2017. 321 с.

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. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>

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

6. Кривов'язюк, І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. для студ.

вищ. навч. закл. - Київ: "КОНДОР", 2009. 840 с.

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

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

9. 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.

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

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

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

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

14. 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.

15. 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.

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

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, обговорювання повідомлень, заслуховування та обговорювання доповідей

*1.Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2.Самостійно опрацюйте питання:*

- 1.Особливості управління об'єднаннями підприємств в Україні та у країнах світу.
- 2.Особливості менеджменту в умовах приватних підприємств.
- 3.Кластерна модель об'єднання підприємств та особливості управління нею.
- 4.Корпоративна культура та імідж організації: спільне та відмінності.
- 5.Особистий імідж керівника та теорія лідерства.
- 6.Імідж та його значення для управління підприємствами різного типу.
- 7.Імідж та криза в організації.

*3.Розв'яжіть тестові завдання*

**1. Основні види підприємств залежно від форми власності**

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

**2. 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

**3. 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

**4. Корпоративна філософія - це**

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

**5. Основні види підприємств залежно від рівня агрегування майна**

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

**6. 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

### **7. Залежно від чисельності працівників розрізняють**

A. великі підприємства з середньорічною чисельністю працівників більше 1000 осіб; середні підприємства з середньорічною чисельністю працівників від 51 до 1000 осіб; малі підприємства з середньорічною чисельністю працівників до 50 осіб

B. великі підприємства з середньорічною чисельністю працівників більше 10000 осіб; середні підприємства з середньорічною чисельністю працівників від 501 до 10000 осіб; малі підприємства з середньорічною чисельністю працівників до 500 осіб

C. великі підприємства з середньорічною чисельністю працівників більше 100 осіб; середні підприємства з середньорічною чисельністю працівників від 51 до 100 осіб; малі підприємства з середньорічною чисельністю працівників до 50 осіб

D. немає правильної відповіді

### **8. Загальновідомі основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності**

A. індивідуальне підприємництво, партнерства, корпорація

B. індивідуальне підприємництво, спільне підприємництво, примусове підприємництво

C. приватне підприємство, державне підприємство, приватно-державне підприємство

D. корпорація, асоціація, конгломерат

### **9. У якості вкладів при формуванні статутного фонду (капіталу) учасники не можуть вносити**

A. кошти в національній та іноземній валюті

B. нерухоме майно

C. права на інтелектуальну власність

D. немає правильної відповіді

### **10. Види корпоративного іміджу для різних груп громадськості**

A. імідж для партнерів; імідж для користувачів; імідж для персоналу; імідж для громадських організацій

B. імідж для місцевої громадськості; імідж для міжнародної громадськості; імідж для фінансової спільноти

C. імідж для постачальників; імідж для споживачів

D. імідж для стейкхолдерів; імідж для персоналу; імідж для клієнтів

### **Література:**

1. Белоус К.В., Афанасьєва О.К. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2017. 321 с.

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. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>
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. 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. Приймак Н.С. Етика бізнесу [Текст] : конспект лекцій. ДонНУЕТ. Кривий Ріг, 2018. 53 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., Соломатини Н.А. – 2-ге вид., перероб. і доп. М.: ИНФРА-М, 2000. 669 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

*1.Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2.Самостійно опрацюйте питання:*

- 1.Фінансова стратегія підприємства та її розробка.
- 2.Типи операційного управління та типи операційних процесів.
3. Ресурси організації та їх роль у функціональних підсистемах менеджменту.
- 4.Управління збутом в системі менеджменту організації.
- 5.Комунікаційна політика підприємства (стабільне функціонування та кризові періоди).
- 6.Логістичний менеджмент підприємства та його організація.

*3.Розв'яжіть тестові завдання*

#### **1.Функціями маркетингу є**

- A.аналіз ринку,вивчення його стану й динаміки, формування стратегії, реклама,персональні продажі
- B.маркетингова орієнтація та аналіз ринку
- C.вивчення попиту на конкретний, маркетингова орієнтація та аналіз ринку
- D.вивчення попиту на конкретний, маркетингова орієнтація та аналіз ринку, розробка плану

#### **2.Основні завдання фінансового менеджменту є**

- A.забезпечення фінансової стійкості в процесі розвитку підприємства
- B.оптимізація грошового обігу й підтримка постійної платоспроможності
- C.забезпечення максимізації прибутку підприємства
- D.правильні відповіді А і В
- E. створення фінансових організаційних структур

#### **3.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.

#### **4.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 A і C

**5. Об'єктом фінансового менеджменту є**

- A. фінанси підприємства та його фінансова діяльність
- B. план реалізації змін
- C. грошові кошти
- D. стратегічні задачі

**6. Фінансовий механізм це**

- A. функціонування безпосередньо фінансів підприємств
- B. орієнтація на стратегічні задачі
- C. формування управлінських рішень
- D. грошові кошти

**7. Кошторис(бюджет) – це**

- A. форма планового розрахунку, яка визначає докладну програму дій підприємства на майбутній період
- B. форма планового розрахунку
- C. форма в непланового розрахунку
- D. функціонування безпосередньо фінансів підприємств

**8. Політика розподілу продукції це**

- A. упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи
- B. складова частина загального апарату управління
- C. діяльність підприємства з планування, реалізації та контролю руху товарів «від виробника до споживача» з метою задоволення попиту і одержання прибутку
- D. поділ праці і службових зв'язків між фінансовими підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки.

**9. Активи – це**

- A. економічні ресурси підприємства у формі належних йому матеріальних цінностей, які використовують в господарській діяльності з метою отримання доходу
- B. форма планового розрахунку
- C. грошові кошти
- D. основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення

**10. Обсяг посадових повноважень визначається:**

- A. важливістю
- B. складністю
- C. розмаїтістю виконуваних функцій

Д.важливістю, складністю, розмаїтістю виконуваних функцій

## 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. Белоус К.В., Афанасьєва О.К. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Херсон: Олді-плюс, 2017. 321 с.
3. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>
4. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Маловичко С.В. Реалізація функцій менеджменту в системі стратегічного управління фінансами підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки.* 2020. 21 (72). С.42-49.
5. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>
6. Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Стратегічні заходи маркетингового просування національного туристичного продукту на світовий ринок туристичних послуг. *Торгівля і ринок,* 2018. Вип. 43. С.56-68 <http://elibrary.donnuet.edu.ua/id/eprint/1198>
7. Кривов'язук, І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. - Київ: "КОНДОР", 2009. - 840 с.
8. 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.
9. Методичні рекомендації до самостійної роботи з виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Комерційна логістика" для студентів спеціальності "Логістика" всіх форм навчання" / укл. О. В. Авраменко. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4068/1/Методичні%20рекомендації%20до%20самостійної%20роботи%20з%20виконання%20практичних%20завдань%20з%20навчальної%20дисципліни%20-Комерційна%20логістика-%20для%20студентів%20спеціальності%20-Логістика-%20%20всіх%20форм%20навчання.pdf>
10. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. / Осовська Г.В., Осовський О. А. К.: Кондор, 2009. 378 с.
11. Приймак Н. С., Шаповалова І.В. Ресурсні стратегії в системі забезпечення ефективності управління стратегічним потенціалом підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,* 2018. Вип. 1 (68). С.39-47. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/866/>
12. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика :



учебник. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 304 с.

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

14. Шаповалова І. В. Формування стратегічного набору підприємства в системі менеджменту якості. Вісник соціально-економічних досліджень, 2016. Вип. 2(61). С.119-127. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1922/>

15. Шаповалова І.В., Маловичко С.В. Аналіз поглядів на сутність та класифікацію конкурентних стратегій підприємства. *Торгівля і ринок України*. Вип. (2)48. с. 76–87 <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2344/>

## Тема 6. Основи антикризового управління

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

*1.Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2.Самостійно опрацюйте питання:*

- 1.Криза та життєвий цикл організації та життєвий цикл продукції.
2. Кризові фактори та їх класифікація.
3. Типи кризових ситуацій та можливості їх превентивного усунення.
- 4.Основні процеси антикризового управління.
5. Методики діагностики банкрутства та рівень їх інформативності.

*3.Розв'яжіть тестові завдання.*

### 1.Тенденції існування підприємства

- А.функціонування і розвиток
- В. розвиток та занепад
- С. функціонування та аналіз
- Д.аналіз та занепад

### 2.Криза – це

- А.загострення протиріч
- В. зміни,набуття нової якості в умовах змін
- С.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
- Д.це підтримка життєдіяльності,збереження функцій

### 3.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

#### **4. 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
- B. криза розрахунків по боргах
- C. 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
- D. зміни, набуття нової якості в умовах змін

#### **5. Функціонування – це**

- A. живучість та підтримка життєдіяльності
- B. визначеність
- C. збереження функцій
- D. підтримка життєдіяльності, збереження функцій, визначеність, живучість

#### **6. Розвиток – це**

- A. зміни, що керуються
- B. зміни, набуття нової якості в умовах змін
- C. зміни, що набувають нової якості
- D. зміни, що корегуються

#### **7. 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

#### **8. 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
- B. криза розрахунків по боргах
- C. 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  
D. зміни, набуття нової якості в умовах змін

### 9. Зміни за наслідками

- A. внутрішні та зовнішні
- B. загальні, специфічні, індивідуальні
- C. основні, другорядні
- D. постійні, тимчасові

### 10. Основні документи які мають розробляти на підприємстві, що опинилося в кризовому стані

- A. програма антикризових заходів
- B. план антикризових заходів
- C. систему антикризового управління
- D. програма антикризових заходів та план антикризових заходів

### Література:

1. Антикризове управління економічним розвитком регіонів : колективна монографія / за ред. Н. С. Іванової. Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2019. 216 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/id/eprint/1340>
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. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>
6. Економічна безпека : навч. посібник. / укл. Н.С. Іванова / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетингу, менеджменту та публ. адміністрування. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 139 с.
7. Економічна діагностика : навч. посіб. / Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І., Швид В. В. Л. : Новий Світ 2007. 452 с.
8. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
9. Oksana Hryvkivska, Nataliia Kotvytska, Natalia Ivanova, Nataliia Pryimak, Iryna Salkova. Economic Security Formation of Enterprise Under the Conditions of Steady Development. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. 10. 1. 561-570.

## Тема 7. Конкурентна політика організації

**Форми контролю:** експрес-опитування, проведення дискусії, заслуховування і обговорювання доповідей, розв'язання практичних завдань і ситуацій

*1.Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2.Самостійно опрацюйте питання:*

1. Конкурентоспроможність продукції підприємства як об'єкт управління.
2. Методи оцінки конкурентоспроможності організації на ринках різних типів.
- 3.Конкурентна стратегія підприємства, її обґрунтування та реалізація.
4. Типи економічних ризиків та їх вплив на менеджмент організацій.
- 5.Венчурний бізнес та система менеджменту.

*3.Розв'яжіть тестові завдання.*

**1.Метод управління підприємством, що є самим дієвим у веденні конкурентної боротьби**

- А.ціновий метод
- В.ринковий метод
- С.неціновий метод
- Д.маркетинговий метод

**2.Конкурентне середовище підприємства – це**

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

**3.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**

- А.фінансова політика

- В. антимонопольна політика
- С. регулювання експорту
- Д. конкурентна політика.

#### **4. Модель реакції М.Портера заснована**

- А. на припущення щодо розвитку ринку на якому він діє
- В. 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

#### **5. Конкуренція – це**

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

#### **6. У розвитку конкурентних відносин виділяють**

- А. внутрішньогалузеву та міжгалузеву конкуренції
- В. функціональну та міжгалузеву конкуренції
- С. міжгалузєва та фірмову конкуренції
- Д. внутрішньогалузеву конкуренцію; видову конкуренція

#### **7. Напрямок в конкуренції маркетингу, який виникає в зв'язку з тим, що фірми випускають ідентичні товари для задоволення однієї потреби, але розрізняються за асортиментом, якістю, ціною**

- А. функціональна конкуренція.
- В. видова конкуренція
- С. фірмова конкуренція
- Д. міжгалузєва конкуренція

#### **8. Конкурентна стратегія – це**

- А. комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг у конкретній області діяльності підприємства
- В. комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку
- С. 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

### 9. Конкуренція політика – це

A. складова частина економічної політики будь-якої сучасної держави

B. методи контролю й обмеження існуючих природних, державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку і відповідні санкції держави

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

### 10. Конкуренційна стратегія, що має на увазі стратегічну орієнтацію на низькі витрати, одночасне надання покупцеві трохи більше, ніж мінімально прийнятні якості

A. стратегія лідерства за витратами

B. стратегія оптимальних витрат

C. стратегію диференціації

D. функціональна стратегія.

### Література:

1. Белоус К. В., Афанасьєва О. К. Менеджмент. Практикум: навч. Посіб. Херсон: Олді-плюс, 2017. 321 с.

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. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. *Кривий Ріг: ДонНУЕТ*, 2021. 135 с. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>

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 напряду 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. Приймак Н.С., Іванова Н.С., Маловичко С.В. VRIO–аналіз як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін. *Торгівля і ринок України*. Кривий Ріг, 2020. №2 (48). С. 69-75

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

11. Сич Є.М., Пилипенко О.В., М. С. Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навчально-методичний підручник. К.: Каравела, 2018. 304 с.

12. Стратегічний менеджмент: [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

13. 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.

14. 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.

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

16. Чернега О.Б. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств (організацій): навч. посібник [Текст] / Чернега О.Б. Львів : «Магнолія 2006», 2021. 320 с.

## **Тема 8. Ризикозахищеність організації**

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

*1.Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2.Самостійно опрацюйте питання:*

1. Евристичні методи оцінювання ризику.
2. Математичний інструментарій аналізу ситуацій ризику на підприємстві.

*3.Розв'яжіть тестові завдання.*

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

- А.часткова невизначеність
- В. повна невизначеність
- С. повна визначеність
- Д.часткова визначеність

**2.Ризик-менеджмент – це**

- А.ситуативна характеристика діяльності будь-якого ринкового суб'єкта, що є наслідком невизначеності
- В.не просто міра чекання, але й об'єктивна міра можливості реалізації

випадкового

С. систему оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі бізнесу

Д. мистецтво управління ризиком у невизначеності господарської ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і використанні різних прийомів його зниження

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

А. залежно від характеру діяльності

В. за типом небезпеки

С. чисті

Д. всі відповіді вірні

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

А. визначення ризиків

В. диверсифікованість ризиків

С. страхування ризиків

Д. екологічних ризиків

**5. Спекулятивні ризики – це**

А. повною мірою визначаються управлінським рішенням. вони мають невизначений характер прояву, а аналітичні оцінки змінюються протягом часу

В. ризики, зв'язані з забрудненням навколишнього середовища

С. ризики, обумовлені факторами, змінити або обмежити дія яких реально неможливо

Д. ризики, зв'язані з імовірністю втрат майна організації через крадіжку

**5. Імовірність – це**

А. ситуативна характеристика діяльності будь-якого ринкового суб'єкта, що є наслідком невизначеності

В. не просто міра чекання, але й об'єктивна міра можливості реалізації випадкового

С. систему оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі бізнесу.

Д. мистецтво управління ризиком у невизначеності господарської ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і використанні різних прийомів його зниження.

**6. Стратегія ризик-менеджменту – це**

А. ситуативна характеристика діяльності будь-якого ринкового суб'єкта, що є наслідком невизначеності

В. не просто міра чекання, але й об'єктивна міра можливості реалізації випадкового.



- С. система оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі бізнесу
- Д. мистецтво управління ризиком у невизначеності господарської ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і використанні різних прийомів його зниження

### **7. Управління ризиками – це**

- А. процес впливу на суб'єкт господарювання, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення ризиків,
- В. ситуативна характеристика діяльності будь-якого ринкового суб'єкта, що є наслідком невизначеності
- С. не просто міра чекання, але й об'єктивна міра можливості реалізації випадкового
- Д. система оцінки ризику, управління ризиком і фінансовими відносинами, що виникають у процесі бізнесу

### **8. Майнові ризики – це**

- А. ризики, зв'язані з імовірністю втрат майна організації через крадіжку, диверсії, недбалості, перенапруги технічної або технологічної систем і т.п.
- В. являють собою ризики, зв'язані зі збитками через затримку платежів, відмовлення від платежу в період транспортування товару, нестачання товару і т.п.
- С. ризик неправильного вибору видів вкладення капіталу або виду цінних паперів для інвестування при формуванні інвестиційного портфеля
- Д. ризик того, що при зростанні дефляції відбуваються падіння рівня цін, погіршення економічних умов підприємництва і зниження доходів

### **9. Кредитний ризик – це**

- А. небезпека несплати позичальником основного боргу і відсотків, що приєднуються кредиторіві
- В. ризики, зв'язані з забрудненням навколишнього середовища
- С. ризики, обумовлені факторами, змінити або обмежити дія яких реально неможливо
- Д. ризики, зв'язані з імовірністю втрат майна організації через крадіжку

### **10. Мета здійснення кількісного аналізу ризику**

- А. з метою чисельного визначення розмірів окремих ризиків, а також величини ризику всього обраного напрямку підприємницької діяльності.
- В. з метою порівняння очікуваних позитивних результатів від вибору конкретного виду підприємницької діяльності з його можливими негативними наслідками
- С. з метою визначення максимально можливих збитків у випадку реалізації конкретного ризику
- Д. з метою розподілу зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності

## Література:

1. Гуторова О.О Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
2. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. - К.: Кондор-Видавництво, 2016. - 217 с.
3. Економічна діагностика : навч. посіб. / Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І., Швид В. В. – Л. : Новий Світ 2007. 452 с.
4. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>
5. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. – К : Кондор, 2009. – 227 с.
6. Левицька, Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посіб. Л., 2007. 176 с.
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. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій. Для самостійного вивчення: навч. посіб. К.: Кондор, 2009. 378 с.
9. Управління ризиками: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / М. О. Кравченко, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
10. Інтернет портал інституту ризик-менеджменту: офіційний веб-портал URL: <http://theirm.org/the-risk-profession/risk-management.aspx>

## Тема 9. Управління результативністю менеджменту організації

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, перевірка зібраної інформації, підготовка презентації результатів виконання групового проекту

*1.Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.*

*2.Самостійно опрацюйте питання:*

- 1.Методи оцінювання результативності менеджменту організації.
- 2.Методи прогнозування результативності менеджменту та їх вплив на систему

управління.

*3. Розв'яжіть тестові завдання.*

**1. 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

**2. 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

**3. 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

**4. 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

**5. Результативність системи менеджменту – це**

- A. показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації.
- B. 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 адекватної ситуації рішення

**6. Підхід, що зосереджує увагу на внутрішніх характеристиках організації і апелює швидше до засобів підтримки стосунків між учасниками організації, ніж до цілей**

А. системний підхід

В. вибірковий підхід

С. збалансований підхід

Д. цільовий підхід

**7. Визначення поняттю «Цільовий підхід»**

А. передбачає визначення ефективності організації її здатністю досягати заздалегідь поставлених цілей. Раціоналізм полягає у виборі такого варіанта використання ресурсів, який би дав змогу досягти встановлених цілей з найменшими витратами.

В. зосередження уваги на виживанні організації завдяки пристосуванню її до змін зовнішнього середовища причинає пасивне управління нею, сконцентроване на реакції на ці зміни.

С. згідно з ним критерієм ефективності організації є її здатність до адаптації. Цей підхід зосереджує увагу на внутрішніх характеристиках організації і апелює швидше до засобів підтримки стосунків між учасниками організації, ніж до цілей.

Д. використовує критерії, що відповідають “стратегічним складовим” організації; заперечує думку, що ефективність може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв чи одних лише системних характеристик; наголошує на забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових, мотиви діяльності і цілі яких відрізняються

**8. Зовнішня ефективність – це**

А. відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства, тобто здатність організації працювати з мінімальним використанням ресурсів

В. показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення.

С. зумовлена станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими і здатністю організації пристосовуватися до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю

Д. ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами)

**9. Оперативна ефективність – це**

А. відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства, тобто здатність організації працювати з мінімальним використанням ресурсів

В. показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення.

С. зумовлена станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими і здатністю організації пристосовуватися до його змін, тому її ще називають адаптивною ефективністю

Д. ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами)

### **10. Ефективність використання обігових коштів можна визначити за допомогою показників**

А. витратовіддача, витратоємність, рентабельність витрат обігу

В. фондівіддача, фондоємність, фондоозброєність, рентабельність основних фондів

С. прибуток на 1 працівника, прибуток на 1 грн. фоп, темпи зростання продуктивності праці, коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати, частка приросту обсягу виробництва в результаті зростання продуктивності праці

Д. частка власних обігових коштів в обігових коштах, частка товарних запасів в обігових коштах, оборотність обігових коштів у разях і період обороту обігових коштів у днях обігу, оборотність власних обігових коштів у разях і період обороту власних обігових коштів у днях, рентабельність оборотних коштів

### **Література:**

1. Гуторова О.О Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
2. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник / Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. - К.: Кондор-Видавництво, 2016. - 217 с.
3. Економічна діагностика : навч. посіб. / Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І., Швид В. В. – Л. : Новий Світ 2007. 452 с.
4. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посібник. Частина 1. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. 135 с. <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>
5. Котельніков, Д. І. Управління підприємством. Словник-довідник юридичних термінів. К : Кондор, 2009. 227 с.
6. Левицька, Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : навч. посіб. Л., 2007. 176 с.
7. Менеджмент організацій. Стратегічний менеджмент : наук.-метод. рек. щодо вивч. дисц. для студ. ОКР "Магістр" на основі баз. освіти з напряму підготов. 8.030601 "Менеджмент" / [викон. Л. А. Полонська, О. О. Гасило, Г. В. Кривенко та ін.] . Донецьк, 2010 . 347 с.

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

9. Приймак Н.С., Попозогло Т.С., Шульженко І.В. Стратегічні напрями забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в господарській діяльності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 6 (80). С. 80-89.

10. Приймак Н.С., Чернега О.Б. Стратегічні можливості як складова менеджменту підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2020. 2(73). С.34-41.

11. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент : навч. посіб. К. : ЦУЛ , 2011. 312 с.

**Навчальне видання**

*Приймак Наталія Сергіївна  
Іванова Наталя Сергіївна  
Шаповалова Інесса Вадимівна*

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

## 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.