

**ЧЕРНІГІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМ. ГЕРОЇВ КРУТ
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВИЩИЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**



**Методичні рекомендації для самостійного вивчення
дисципліни «Менеджмент організацій»
(для магістрів)**

Чернігів-2019

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом, економіки праці та публічного управління С.О. Назарко

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом, економіки праці та публічного управління (протокол № 1 від 29.08.19 р.).

Схвалено Вченою радою Чернігівського інституту МАУП (протокол № 2 від 30 вересня 2019).

Назарко С.О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Менеджмент організацій» (для магістрів). — Чернігів: ЧІ МАУП, 2019. – 52 с.

Навчально-методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план вивчення дисципліни «Менеджмент організацій», методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми, контрольні запитання, теми контрольних робіт, теми рефератів, питання для самоконтролю, список рекомендованої літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2019

Пояснювальна записка

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується пошуком найефективніших важелів та інструментів ведення виробничо-господарської діяльності.

Основною метою самостійної роботи студентів є засвоєння в повному обсязі навчальної програми дисципліни „Менеджмент організацій”, формування у майбутніх спеціалістів сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь щодо управління підприємствами.

Завданням самостійної роботи студентів є теоретична підготовка студентів з питань:

- суті підприємства, взаємозв'язку його внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- особливостей менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- специфіки управління різними видами підприємств та їх об'єднань;
- психологічних аспектів управлінської діяльності;
- підвищення ефективності управління підприємствами;
- управління ризикозахищеності підприємства, визначення ознак та причин виникнення кризових ситуацій;
- стратегії розвитку організації та критеріїв їх вибору;
- напрямків організаційного розвитку підприємства;
- створення та реєстрації підприємств різних організаційно-правових форм;
- складання статутів, установчих договорів, положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій;
- розподілу праці, організації робочих місць, аналізу процесу роботи;
- ефективного ділового спілкування з урахуванням психологічних особливостей партнерів;
- розпорядчої діяльності, делегування та інструктування;
- самовдосконалення, відповідно до вимог, які пред'являються до сучасного менеджера;
- організації основних видів управлінської діяльності.

Програма базується на вивченні таких базових нормативних дисциплін як “Соціологія”, “Маркетинг”, “Основи економічної теорії”, “Макроекономіка”, “Мікроекономіка”, “Основи менеджменту”, “Організація праці менеджера”, “Операційний менеджмент”, “Економіка підприємства”, “Фінанси підприємства”, “Контролінг” і є узагальнюючою при вивченні дисциплін менеджерського циклу. Програма пов'язана з дисциплінами, які характеризують об'єкт управління та окремі його функції – економічні, фінансові, облікові та юридичні.

Організація, контроль та оцінка процесу та змісту результатів самостійної роботи здійснюються викладачами кафедри.

1. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

№ пор.	Назва теми	Форми контролю	Кількість годин
	Змістовий модуль 1. Організація як об'єкт управління. Система менеджменту організацій		
Тема 1	Характеристика і типи організацій	У, ПК, Т	2
Тема 2	Правові основи функціонування підприємств	У, ПК, СР	6
Тема 3	Еволюція підприємств	У, ПК, Т	6
Тема 4	Ринкове середовище організацій	У, ПК, Т	2
Тема 5	Системна модель управління організацією	У, ПК, Т	6
Тема 6	Організаційне проектування	У, ПК, Т	6
Тема 7	Структура управління організацією	У, ПК, Т	6
Тема 8	Система функціонального менеджменту	У, ПК, СР	4
Тема 9	Процес управління в організації	У, ПК, Т	6
Тема 10	Прийняття рішень у менеджменті	У, ПК, Т	6
Тема 11	Контроль у системі менеджменту	У, ПК, Т	6
Тема 12	Управління організаційними комунікаціями	У, ПК, СР	4
Тема 13	Мотивація в менеджменті	У, ПК, Т	6
	Змістовий модуль 2. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Антикризова система господарювання		
Тема 14	Основні види господарської діяльності підприємств	У, ПК, Т	6
Тема 15	Особливості управління підприємствами різних видів	У, ПК, Т	6
Тема 16	Управління об'єднаннями підприємств	У, ПК, СР	6
Тема 17	Кризові явища як фаза життєвого циклу організації	У, ПК, Т	6
Тема 18	Система заходів щодо управління підприємством у кризовій ситуації	У, ПК, Т	6
Тема 19	Управління конкурентоспроможністю організації	У, ПК, СР	6
Тема 20	Оцінка ефективності управління організації	У, ПК, СР	6
Всього			108

Форми контролю: усне опитування – У
 контрольна робота – КР
 модульна контрольна робота - МКР
 перевірка конспектів – ПК
 перевірка завдань для самостійної роботи – СР
 тестування – Т
 написання реферату-Р

2. Методичні вказівки для самостійного вивчення кожної теми

Змістовий модуль I. Організація як об'єкт управління. Система менеджменту організацій

Тема 1. Характеристика і типи організацій

1. Сутність і особливості організації як об'єкта управління. Вимоги до організації та закони їх функціонування.
2. Класифікація підприємств та їх об'єднань. Формальні і неформальні організації.
3. Моделі організацій як об'єктів управління.
4. Організації в Україні та їхній розвиток.

Теми рефератів

1. Поняття, цілі й напрямки діяльності організації.
2. Суб'єкти та об'єкти господарської діяльності в ринковій економіці.
3. Характеристика організаційних форм підприємств в Україні.
4. Класифікація організацій та їх об'єднань.
5. Форми об'єднання підприємств в Україні.
6. Властивості організації як об'єкта управління.
7. Поняття мети організації та вимоги щодо її формування.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Сутність і властивості організації як об'єкта управління.
2. Організаційно-правові форми підприємств в Україні.
3. Формальні і неформальні організації.
4. Основні закони функціонування організації.
5. Типи об'єднань підприємств та їх характеристика.
6. Типи моделей організації як об'єктів управління.
7. Особливості управління господарською діяльністю товариств з обмеженою відповідальністю та акціонерних товариств.
8. Види господарської діяльності підприємств.

Тести

Варіант 1.

1. Виберіть з поміж наведених даних загальні характеристики організацій:
 - а) наявність культури організації;
 - б) відсутність загальної мети;
 - в) орієнтація на ринок;
 - г) наявність підрозділів, які виконують конкретні завдання.
2. Вкажіть органи управління акціонерним товариством:
 - а) загальні збори акціонерів;
 - б) рада засновників;
 - в) правління;
 - г) рада директорів;
 - д) ревізійна комісія.

3. Основні вимоги для створення організації:
- а) певна кількість учасників;
 - б) ступінь ідентифікації всіх учасників з цілями організації;
 - в) формальна структура владних відносин;
 - г) ієрархія, що характеризується певною складністю;
 - д) наявність неформальних груп.
4. За правовим статусом та формою господарювання організації поділяються на:
- а) одноосібні;
 - б) кооперативні;
 - в) комерційні;
 - г) господарські товариства.
5. Малими визнаються підприємства, в яких:
- а) середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік не перевищує 200 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції не перевищує суму в 100 тис. євро;
 - б) кількість працівників не перевищує 100 осіб;
 - г) середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції не перевищує суму в 500 тис. євро.

Варіант 2.

1. Великими визнаються підприємства, в яких:
- а) середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік перевищує 2000 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції перевищує суму в 500 тис. євро;
 - б) кількість працівників перевищує 300 осіб;
 - г) середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік перевищує 1000 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції перевищує суму в 5 млн. євро.
2. Спільні характеристики, які мають організації:
- а) наявність ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації;
 - б) залежність від зовнішнього середовища;
 - в) наявність розподілу праці;
 - г) наявність стратегії;
 - д) необхідність управління.
3. Основними елементами внутрішньої структури організації є:
- а) координація;
 - б) мета організації;
 - в) організаційна структура;
 - г) система технологій;
 - д) кадровий склад;
 - е) організаційна культура.
4. Учасники товариства з обмеженою відповідальністю несуть

відповідальність за його боргами:

- а) усім своїм майном;
 - б) своїми внесками до статутного фонду;
 - г) своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум-додатково належним їм майном;
 - д) у розмірі номінальної вартості власних акцій.
5. До господарських товариств відносяться:
- а) акціонерне товариство;
 - б) кооператив;
 - в) товариство з обмеженою відповідальністю;
 - г) концерн.

Література [2; 3; 9; 13; 15; 28; 33; 43; 49]

Тема 2. Правові основи функціонування підприємств.

1. Основні законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні.
2. Приватизація та державне регулювання діяльності підприємств.
3. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємств.

Теми рефератів

1. Правові основи функціонування організації за умов ринкової економіки.
2. Вищі органи державного управління підприємствами та організаціями.
3. Приватизація державної власності.
4. Регулювання та самоуправління в менеджменті.
5. Порядок заснування підприємств в Україні та за кордоном.
6. Організація та вибір галузі підприємства.
7. Акціонування в умовах ринкової трансформації економіки України.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Перелічіть основні закони, що регулюють діяльність організації в Україні.
2. Сутність, цілі та основні принципи приватизації.
3. Методи та способи приватизації.
4. Організація та порядок проведення приватизації державного майна на підприємствах.
5. Послідовність здійснення основних заходів щодо заснування підприємства.
6. Розробка установчих документів, статуту, установчого договору.
7. Державна підтримка діяльності підприємств (організацій).

Тести

Варіант 1.

1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність організацій (підприємств) в Україні:
 - а) Закон “Про підприємства в Україні”;
 - б) Закон “Про підприємництво”;

- в) Господарський кодекс України.
- 2. Підприємство набуває прав юридичної особи з дня:
 - а) підписання установчих документів;
 - б) відкриття розрахункового рахунку в банку;
 - в) державної реєстрації;
 - г) виготовлення печатки підприємства.
- 3. Які суб'єкти господарювання не є юридичними особами?
 - а) холдингові компанії;
 - б) кооперативи;
 - в) повні товариства;
 - г) приватні особи.
- 4. Право розпоряджатися виробленою продукцією належить:
 - а) наглядовій раді підприємства;
 - б) кредиторам;
 - в) засновникам підприємства;
 - г) найманим менеджерам.
- 5. Будь-яке підприємство може бути створене:
 - а) відповідно до рішення власника;
 - б) унаслідок примусового поділу іншого підприємства;
 - в) через виокремлювання зі складу підприємства одного або кількох структурних підрозділів;
 - г) на основі рішення трудового колективу.

Варіант 2.

- 1. У статуті підприємства визначаються:
 - а) його найменування;
 - б) місія та цілі діяльності;
 - в) органи управління та порядок їх формування;
 - г) розмір внесків засновників в статутний фонд.
- 2. Колективний договір укладається:
 - а) лише на державних підприємствах;
 - б) лише на підприємствах де частка держави у майні складає більше 50%;
 - в) на всіх підприємствах;
 - г) на всіх підприємствах, де використовується наймана праця.
- 3. Установчий договір укладається між:
 - а) засновниками підприємства;
 - б) засновниками підприємства та менеджерами;
 - в) менеджерами та найманими працівниками.
- 4. Основними засобами регулюючого впливу держави на діяльність організацій є:
 - а) регулювання цін і тарифів;
 - б) ліцензування, патентування і квотування;
 - в) сертифікація та стандартизація;
 - г) регулювання нормативів рентабельності.

5. Органи державної влади та місцевого самоврядування можуть застосовувати до суб'єктів господарювання такі санкції:

- а) вилучення прибутку;
- б) адміністративно-господарський штраф;
- в) стягнення зборів;
- г) вилучення робочої документації;
- д) скасування державної реєстрації та препинення діяльності.

Література [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 9; 38; 46; 58]

Тема 3. Еволюція підприємств

1. Основи теорії організації. Внесок представників наукової, адміністративної, поведінкової, кількісної шкіл управління.
2. Ключові положення сучасної парадигми управління підприємствами.
3. Життєвий цикл організації. Зміни як об'єктивний процес перетворень.
4. Проблеми та тенденції розвитку науки і практики управління в Україні.

Теми рефератів

1. Основні етапи еволюції управління підприємствами.
2. Класична школа управління.
3. Біхевіористський підхід щодо управління організацією.
4. Теорія бюрократії і кількісний підхід до менеджменту.
5. Сучасна парадигма управління підприємством.
6. Життєвий цикл організації.
7. Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління.
8. Основні проблеми та перспективи розвитку менеджменту в Україні.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Сутність і значення менеджменту.
2. Наукові погляди, що передували класичній теорії в управлінні організаціями.
3. Генезис і еволюція менеджменту.
4. Сучасні підходи до менеджменту.
5. Організаційні зміни як невід'ємний процес розвитку.
6. Основні відмінності сучасної парадигми управління від попередньої в умовах переходу до ринку.

Тести

Варіант 1.

1. Вихідними принципами школи наукового управління є:
 - а) раціональна організація праці;
 - б) розробка формальної структури організації;
 - в) розподіл управлінських та виконавчих функцій;
 - г) системний підхід в управлінні.
2. Головними досягненнями класичної (адміністративної) школи управління

є:

- а) виділення функцій управління;
- б) систематизація принципів підходу до управління всією організацією;
- в) розглядання управління як сукупності безперервних взаємопов'язаних дій.

3. Представники школи наукового управління здійснили внесок в методологію управління, розробивши:

- а) методи аналізу робочого часу та робочих рухів;
- б) правила підбору робочих та нормування їх праці;
- в) принципи та функції управління.

4. Основними внесками класичної школи управління у сучасну теорію менеджменту є:

- а) розвиток принципів управління;
- б) виділення планування від загального виробничого процесу;
- в) характеристика функцій управління;
- г) систематизований підхід щодо управління всією організацією.

5. Основними досягненнями школи людських відносин та школи поведінкових наук слід вважати:

- а) застосування прийомів між особових відношень для підвищення мотивації робітників та продуктивності їх праці;
- б) забезпечення робітників ресурсами, які необхідні для ефективного виконання їх задач;
- в) дослідження поведінки людей в організаціях.

Варіант 2

1. Найважливішим вкладом школи науки управління у теорію менеджменту слід вважати:

- а) поглиблення розуміння складних управлінських проблем;
- б) розробку та впровадження методів моделювання;
- в) розвиток кількісних методів прийняття управлінських рішень;
- г) вірні відповіді а) і б);
- д) всі відповіді вірні.

2. Засновник школи наукового управління Ф. Тейлор вперше розробив:

- а) методологічні основи нормування праці;
- б) систему оперативного планування;
- в) стандартизував трудові операції;
- г) запровадив наукові методи підбору, розстановки та стимулювання працівників.

3. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків пов'язаний:

- а) із визнанням людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності;
- б) поглибленню комунікаційних зв'язків;
- в) зосередженню уваги на соціальних аспектах.

4. Основу положень школи поведінкових наук становлять методи:

- а) методи налагодження міжособистих стосунків;
 - б) поділу праці;
 - в) підвищення ефективності праці;
 - г) формування колективів за психологічною сумісністю.
5. Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів дозволило сформулювати такі основні положення:
- а) розглядати управління як логічний процес;
 - б) розглядати організацію як відкриту систему;
 - в) віддавати перевагу ієрархії управління;
 - г) забезпечення оцінки багатоголосливих управлінських рішень.

Література [25; 26; 27; 28; 32; 33; 38; 40; 43; 46; 48]

Тема 4. Ринкове середовище організацій

1. Господарський механізм ринкової економіки в Україні.
2. Організація як складна, відкрита соціально-економічна та виробнича система.
3. Зовнішнє та внутрішнє середовище організацій.
4. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів і чинників зовнішнього середовища; їх вплив на особливості управління.

Теми рефератів

1. Ринкове середовище господарювання підприємств та організацій.
2. Принципи поведінки суб'єктів господарювання на ринку.
3. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, їх характеристика.
4. Організація й зовнішнє середовище.
5. Внутрішні складові організацій та їх взаємозв'язок.
6. Середовище прямого та непрямого впливу.
7. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організацій.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Сутнісно-змістовна характеристика ринкового середовища діяльності вітчизняних підприємств.
2. Види ринків та функції ринку.
3. Інфраструктура ринку та її складові.
4. Організація як соціально-економічна та виробнича система високого рівня складності.
5. Підприємство як відкрита система.

Тести

Варіант 1

1. За суб'єктним складом виділяють наступні види ринків:
 - а) споживачів;
 - б) виробників;
 - в) засобів виробництва;

- г) продавців і посередників;
 - д) державних та міжнародних установ.
2. Основними елементами внутрішньої структури організації є:
- а) мета та завдання організації;
 - б) організаційна структура;
 - в) кадровий склад;
 - г) організаційна культура;
 - д) комунікації;
 - е) система технологій.
3. Вибір типу організаційної структури зумовлюється певними чинниками, у тому числі;
- а) специфіка діяльності підприємства;
 - б) мета та завдання організації;
 - в) технологія;
 - г) система планування;
 - д) масштаби діяльності.
4. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність організації поділяються на:
- а) фактори прямої дії;
 - б) фактори опосередкованої дії;
 - в) об'єктивні фактори;
 - г) позитивні та негативні фактори.
5. До факторів, які безпосередньо впливають на діяльність організації належать:
- а) споживачі та постачальники;
 - б) стан економіки;
 - в) конкуренти;
 - г) законодавчі акти.

Варіант 2

1. За елементним складом виділяють наступні види ринків:
- а) засобів виробництва;
 - б) предметів споживання;
 - в) інновацій та інформації;
 - г) житла;
 - д) робочої сили.
2. При оцінці факторів зовнішнього середовища слід враховувати такі характеристики:
- а) взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища;
 - б) складність зовнішнього середовища;
 - в) агресивний вплив по відношенню до організації певних факторів зовнішнього середовища;
 - г) динамічність зовнішнього середовища;
 - д) невизначеність зовнішнього середовища.

3. Мікроекономічні фактори, що впливають на діяльність організації:
 - а) ресурси;
 - б) працівники;
 - в) громадські організації;
 - г) партії;
 - д) працівники.
4. Макроекономічні фактори, що впливають на діяльність організації:
 - а) законодавчі акти, укази;
 - б) міжнародні події;
 - в) стан економіки;
 - г) споживачі.
5. До найбільш важливих елементів ринкової інфраструктури належать:
 - а) комерційні інформаційні центри;
 - б) сировинно-товарні, фондові, валютні біржі;
 - в) муніципальні організації;
 - г) транспортні і складські мережі;
 - д) банки.

Література [14; 16; 23; 26; 27; 35; 46; 48]

Тема 5. Системна модель управління організацією

1. Системна методологія в менеджменті. Загальні принципи та закономірності системи. Функції управління.
2. Модель підприємництва як відкритої системи та її особливості.
3. Основні підсистеми в структурі підприємства.
4. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.

Теми рефератів

1. Системний підхід щодо управління організаціями в сучасних умовах господарювання.
2. Принцип управління організацією як відкритою системою. Основні закономірності.
3. Функції управління організацією та їх загальна характеристика.
4. Системне узгодження цілей, стратегії, планів, потенціалу та можливостей організації.
5. Основні підсистеми в структурі організації.
6. Системний, функціональний та ситуаційний підходи в управлінні організацією.

Контрольні питання та навчальні завдання

1. Основні підсистеми підприємства: виробнича, технологічна, технічна, просторова, інформаційна, соціальна (кадрова), управлінська, фінансово-економічна. Загальна характеристика.
2. Сутність та складові системи функціонального менеджменту.

3. Розкрийте зміст комплексного механізму управління: економічний, мотиваційний, правовий, організаційний.

4. Яка послідовність здійснення наступних заходів: визначення цілей та задач, формування стратегії, ситуаційного аналізу, розробки місії організації?

Тести

Варіант 1

1. Основні ідеї, що використовуються у сучасному менеджменті, виходячи з положень системного та ситуаційного підходів, це:

- а) розглядання організації як системи;
- б) прийняття управлінських рішень на основі виявлення та оцінки всієї сукупності факторів;
- в) вірні відповіді а) і б).

2. Головними функціями менеджменту є:

- а) планування;
- б) організація;
- в) координування;
- г) стимулювання (мотивація);
- д) регулювання;
- е) контроль.

3. Планування - це:

- а) функція управління;
- б) процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період часу;
- в) процес визначення засобів, шляхів та умов досягнення поставлених цілей;
- г) вірні відповіді а) і в);
- д) усі відповіді вірні.

4. Основними функціями управління слід вважати:

- а) прогнозування;
- б) планування;
- в) організацію;
- г) координацію та регулювання;
- д) стимулювання;
- е) облік і аналіз.

5. До головної функції контролю за результатами управлінських рішень відносять:

- б) функцію зворотного зв'язку;
- в) орієнтуючу функцію;
- г) стимулюючу функцію;
- д) коректуючу функцію.

Варіант 2

1. Планування - це:

- а) основа управління;
 - б) принцип управління;
 - в) найважливіша функція управління.
2. Функція організації реалізується такими шляхами:
- а) адміністративно-організаційним управлінням;
 - б) оперативним управлінням;
 - в) стратегічним управлінням.
3. Основними формами горизонтальної спеціалізації підрозділів та робітників в організації є:
- а) функціональна спеціалізація;
 - б) продуктова спеціалізація;
 - в) технологічна спеціалізація;
 - г) спеціалізація по розташуванню.
4. До числа організаційних функцій менеджменту відносяться:
- а) розподіл праці;
 - б) департаменталізація;
 - в) делегування влади;
 - г) координація;
 - д) правильні відповіді б) і г);
 - е) всі відповіді вірні.
5. Процес надання стратегії конкретної форми передбачає розробку:
- а) довгострокових планів;
 - б) тактичних планів;
 - в) оперативних планів.

Література [3; 14; 27; 21; 27; 28; 33; 43]

Тема 6. Організаційне проектування

1. Сутність, завдання та принципи організаційного проектування.
2. Ситуаційні фактори проектування організації.
3. Елементи організаційного проектування: розподіл праці, департаменталізація, комунікації, масштаб керованості, ієрархія менеджменту.
4. Проектування робочих приміщень і робочих місць. Координація діяльності, централізація та децентралізація.
4. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, правовий, організаційний.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Сутність організаційного проектування.
3. Принципи та завдання організаційного проектування.
4. Елементи організаційного проектування.
5. Основні поняття організації як функції управління.
6. Чинники, які впливають на проектування організації.
7. Розподіл праці, делегування завдань та повноважень.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Поясніть основні підходи щодо раціоналізації процесу проектування організації. Які чинники впливають на результати проектування?
2. Принципи департаментизації у сучасних організаціях адаптивного типу.
3. Які закономірності та особливості внутрішніх складових організації треба враховувати проектуючи робочі місця та службові приміщення?
4. В чому полягають наслідки відносного перебільшення та зменшення масштабу керованості?
5. Наведіть приклади централізації та децентралізації влади та повноважень в організації.
6. Лінійні та штабні повноваження.
7. Ієрархія менеджменту в сучасних умовах господарювання.
8. Горизонтальний розподіл праці та координація діяльності в організації.

Тести

Варіант 1

1. Ключовими рішеннями у відношенні проектування організації є:
 - а) ступінь розподілу праці;
 - б) тип департаменталізації;
 - в) спосіб координації;
 - г) масштаб управління;
 - д) кількість рівнів управління;
 - е) спосіб розподілу прав та відповідальності;
 - ж) співвідношення централізації та децентралізації у прийнятті рішень.
2. Департаменталізація, - це процес:
 - а) удосконалення організаційної структури управління;
 - б) формування окремих підрозділів згідно з їх спеціалізацією;
 - в) розподілу завдань та повноважень між робітниками управління та підрозділами.
3. Процес делегування повноважень в організації передбачає:
 - а) встановлення підзвітності;
 - б) передачу повноважень;
 - в) прийняття відповідальності.
4. Горизонтальний розподіл праці знаходить відображення у:
 - а) розподілі всієї роботи на складові компоненти;
 - б) спеціалізації робітників по видах діяльності;
 - в) кваліфікаційному розподілі праці;
 - г) управлінні персоналом.
5. Величина діапазону контролю залежить від:
 - а) частоти та кількості посадових зв'язків "підлеглий-керівник";
 - б) витрат часу на зв'язки "підлеглий - керівник";
 - в) кількості підлеглих робітників.

Варіант 2

1. Диференціація та координація управлінської праці, формування рівнів управління організацією здійснюється за допомогою:
 - а) поділу праці на складові частини загальної діяльності;
 - б) активної взаємодії з оточуючим середовищем;
 - в) вертикального поділу праці;
 - г) горизонтального поділу праці.
2. Розробка механізму координації здійснюється з метою:
 - а) групування робітників по окремих підрозділах;
 - б) делегування повноважень менеджерам нижчого рівня управління;
 - в) забезпечення взаємодії між структурними підрозділами в організації.
3. Проектування організації можна визначити як:
 - а) пошук раціонального поєднання внутрішніх організаційних складників;
 - б) вибір найбільш економічних методів управління підрозділами;
 - в) заходи щодо оптимізації управлінських та виробничих процесів.
4. Ієрархія менеджменту-це:
 - а) система послідовно підпорядкованих елементів управління, розташованих у порядку від вищого до нижчого;
 - б) сукупність посадових рівнів в управлінні організацією;
 - в) низка посад за рівнем підпорядкованості.
5. Розподіл праці це:
 - а) розподіл робіт між окремими структурними підрозділами, особами та групами при координації їх дій;
 - б) пристосування машин та інструментів до виконуваних робіт;
 - в) поділ праці на складові елементи;
 - г) координація роботи окремих керівників, підрозділів та робітників.

Література [2; 4; 7; 10; 11; 20; 28; 33; 34]

Тема 7. Структура управління організацією

1. Поняття організаційної структури управління. Принципи побудови.
2. Типи організаційних структур управління, їх переваги та недоліки.
3. Загальна та виробнича структура підприємства, їх роль та функції.
4. Напрями удосконалення організаційних структур управління.

Теми рефератів

1. Організаційні структури управління сучасними підприємствами. Загальна характеристика.
2. Дивізіональні та адаптивні структури управління.
3. Виробнича структура та інфраструктура підприємства.
4. Управління змінами в організації.
5. Переваги та недоліки окремих організаційних типів структури управління.
6. Принципи удосконалення організаційних структур управління.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Складові загальної структури підприємства.

2. Лінійний та функціональний типи організаційних структур управління та особливості їх застосування.
 3. Матричні та дивізійні організаційні структури управління, їх сутність.
 4. Наведіть приклад функціонування дивізійної структури управління в Україні.
 5. Сітьові організаційні структури, їх особливості.
 6. Формування виробничої інфраструктури підприємства.
1. На ефективність організаційної структури управління безпосередньо впливають:
 - а) наявні взаємозв'язки, що виникають між людьми у процесі виконання ними роботи;
 - б) філософія та політика керівництва й методи його впливу на поведінку людей;
 - в) повноваження та функції працівників організації на різних рівнях управління.

Тести

Варіант 1

1. Під організаційною структурою управління слід розуміти:
 - а) розподіл повноважень прийняття рішень з вищого рівня керівництва організації на середній і нижчий;
 - б) систему взаємозв'язків між рівнями управління та функціональними сферами, створену в такій формі, яка дає змогу найефективніше вирішувати завдання організації;
 - в) розподіл організації на блоки (підрозділи, відділи, відділення), в які групуються й організаційно відокремлюються виконавці схожих робіт;
 - г) спосіб досягнення основних цілей організації.
2. До переваг підприємства з дивізійною структурою управління відносяться:
 - а) висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання функціональних стратегій;
 - б) єдність і чіткість керівництва; узгодженість дій виконавців;
 - в) спрямованість на кінцевий результат в діяльності персоналу відділення; стратегія враховує специфіку продукту;
 - г) можливість маневру ресурсами при виконанні кількох програм; у персоналу на першому місці - інтереси фірми, а не власного підрозділу.
3. Вкажіть на переваги підприємства з функціональною організаційною структурою:
 - а) ефективна реалізація стратегії конгломератної диверсифікації;
 - б) можливість маневру ресурсами при виконанні кількох програм;
 - в) ефективність в динамічному зовнішньому оточенні;
 - г) використання ефекту масштабу виробництва.
4. Основними недоліками лінійної структури управління є:
 - а) відсутність особистої відповідальності кожного керівника за результати

діяльності підрозділу;

б) неузгодженість дій виконавців;

в) обмежена ефективність керівництва якостями і можливостями менеджера.

5. На ефективність організаційної структури управління безпосередньо впливають:

а) наявні взаємозв'язки, що виникають між людьми у процесі виконання ними роботи;

б) філософія та політика керівництва й методи його впливу на поведінку людей;

в) повноваження та функції працівників організації на різних рівнях управління.

Варіант 2.

1. Зазначте основні недоліки матричної департаментизації:

а) спеціалісти зосереджені тільки на проблемах власних функціональних підрозділів;

б) вище керівництво має змогу зосередитись на вирішенні тільки головних завдань-зростання і розвитку організації в цілому;

в) складна і громіздка структура управління, не ефективна в кризові періоди;

г) неможливість гнучкого використання всіх видів ресурсів.

2. До переваг підприємства з лінійною структурою управління відносяться:

а) зв'язок структури і стратегії через визначення ключових видів діяльності в функціональних службах;

б) можливість для розвитку стратегії диверсифікації;

в) особиста відповідальність кожного керівника за результат роботи;

г) ефективність управління не обмежується можливостями керівника.

3. Важливою перевагою фірми з матричною структурою управління є:

а) можливість маневрувати ресурсами при виконанні кількох програм;

б) дія принципу єдності керівництва в управлінні;

в) ефективність у динамічному оточенні;

г) єдність і чіткість керівництва.

4. Зазначте основні недоліки дивізіональної структури управління:

а) неможливість подальшого розвитку організації;

б) зниження уваги до кінцевого результату роботи, значний рівень централізації управління;

в) дублювання функцій, збільшення кількості управлінського персоналу і витрат на його діяльність;

г) значне навантаження на вище керівництво, яке відповідає за вирішення стратегічних і оперативних проблем

5. До недоліків функціональної структури управління належать:

а) обмеження ефективності управління спроможністю і якостями керівника;

б) труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків різних служб;

в) протидія лінійних менеджерів діяльності функціональних спеціалістів;

г) складність, громіздкість, дублювання функцій, значні витрати на

забезпечення діяльності апарату управління.

Література [1; 3; 5; 8; 11; 18; 22; 24; 27; 30]

Тема 8. Система функціонального менеджменту

1. Системне узгодження цілей, стратегій, планів та економічного і функціонально-організаційного потенціалу організацій.
2. Основні складові функціонального управління: стратегічний, інноваційний, кадровий, фінансовий, операційний, інвестиційний, маркетинг-менеджмент організації.
3. Досягнення ефекту синергізму та саморегулювання.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Організаційно-економічна система адаптації підприємств до ринкових умов господарювання.
3. Оцінка потенціалу підприємства.
4. Процес розробки і реалізації стратегії організації.
5. Організація маркетингового управління діяльністю підприємства.
6. Управління інноваційними та інвестиційними проектами.
7. Система управління персоналом; кадрова політика і стратегія організації.
8. Сутність, мета і завдання фінансового менеджменту.
9. Управління матеріальними ресурсами і виробничими запасами.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Управління конкурентоспроможністю організації.
2. Система управління персоналом: принципи, методи та завдання.
3. Служба маркетингу та її місце в системі управління.
4. Показники фінансового стану. Управління активами організації.
5. Операційна система та її складові.
6. Шляхи залучення інвестицій. Основні джерела.
7. Класифікація інновацій; вибір інноваційної стратегії підприємства.

Тести

Варіант 1.

1. Про реальні інвестиції можна стверджувати наступне:
 - а) це вкладення капіталу (грошей) у різні сфери економіки з метою одержання більшого прибутку;
 - б) це розміщення тимчасово вільного капіталу підприємства у різноманітні фінансові інструменти;
 - в) реальні інвестиції ще називають виробничими, а в практиці господарювання – капітальними вкладеннями;
 - г) об'єктами реального інвестування є акції, облігації, казначейські зобов'язання, тощо.
2. Варіантами фінансового інвестування можуть бути:

- а) здійснення депозитних внесків в комерційні банки;
 - б) будівництво нових об'єктів із завершеним технологічним циклом;
 - в) придбання цілісних майнових комплексів для забезпечення диверсифікації діяльності підприємств;
 - г) розміщення капіталу у прибуткові види акцій, облігацій, казначейських зобов'язань.
3. До форм капітального інвестування відносяться:
- а) розміщення капіталу у статутні фонди інших підприємств;
 - б) здійснення депозитних внесків в комерційні банки;
 - в) будівництво нових об'єктів;
 - г) реконструкція виробничого процесу.
4. Комплекс організаційних рішень і заходів, спрямованих на розробку і реалізацію найбільш важливих кадрових цілей підприємства – це:
- а) кадрова стратегія;
 - б) кадрова політика;
 - в) організаційна культура;
 - г) організація кар'єри персоналу.
5. До переваг внутрішнього набору персоналу відносяться наступні:
- а) висока адаптація працівників до умов фірми;
 - б) вибір з більшої кількості кандидатів;
 - в) незначні витрати на навчання і підвищення кваліфікації власного персоналу;
 - г) низький рівень опору новаціям з боку персоналу.

Варіант 2.

1. Вкажіть на переваги зовнішнього набору персоналу:
- а) відсутність відкритості для спостереження з боку конкурентів;
 - б) погіршення морального клімату серед працюючих;
 - в) ділові якості нових працівників добре вивчені;
 - г) відсутність потреби у довгостроковому кадровому плануванні.
2. Розміщення значних сум тимчасово вільних фінансових ресурсів на зберігання в кількох банках – це диверсифікація:
- а) валютного портфелю підприємства;
 - б) видів фінансової діяльності;
 - в) депозитного портфелю підприємства;
 - г) кредитного портфелю підприємства.
3. Міжфункціональні зв'язки мають місце:
- а) між підрозділами та керівниками різних рівнів;
 - б) між підрозділами одного і того ж рівня управління;
 - в) між керівниками на різних рівнях управління.
3. Стратегічне планування полягає:
- а) у розробці всебічного комплексного плану, призначеного для забезпечення здійснення місії організації;
 - б) у вивченні рівня ризиків можливих результатів;

- в) у визначенні співвідношення можливих витрат та прибутків.
4. Процес надання стратегії конкретної форми передбачає розробку:
- довгострокових планів;
 - тактичних планів;
 - оперативних планів.
5. Основна мета фінансового менеджменту:
- максимізація ринкової вартості підприємства;
 - забезпечення добробуту власників підприємства;
 - додержання фінансової дисципліни.

Література [3; 6; 13; 16; 24; 26; 27; 36]

Тема 9. Процес управління в організації

- Зміст та технологія процесу управління організацією.
- Ціль управління, система цілей організації.
- Вимоги до цілей, їх класифікація.
- Управління по цілям (результатам).

Теми рефератів

- Огляд наукових публікацій за темою заняття.
- Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, реалізація та контроль.
- Концепція управління за цілями.
- Цілі й напрямки діяльності підприємства.
- Система цілей організації, їх класифікація.

Контрольні питання і навчальні завдання

- Методологічні основи обґрунтування множинних цілей діяльності підприємства.
- Організація керівництва організацією.
- Вимоги щодо формування системи цілей.
- «Дерево» цілей.
- Соціальні проблеми управління організаціями.
- Методи управління сучасними організаціями.

Тести

Варіант 1.

- Управління це:
 - цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку зі зміною обставин;
 - структурна перебудова об'єктів управління;
 - врахування впливу економічних, організаційних, соціальних і техніко-економічних факторів.
- В складі керівників виділяють:
 - лінійних керівників;

- б) функціональних керівників;
- в) лінійно-функціональних керівників.
- 3. Під стилем управління розуміють:
 - а) систему способів, методів та форм практичної діяльності менеджера;
 - б) манеру та спосіб поведінки менеджера у процесі підготовки та реалізації управлінських рішень.
- 4. Основні вимоги щодо досягнення цілей організації:
 - а) мають бути конкретними та піддаватися вимірюванню;
 - б) орієнтовані у часі;
 - в) взаємно підтримуючими та досяжними;
 - г) довгостроковими;
- 5. За змістом діяльності розрізняють такі цілі організації:
 - а) економічні;
 - б) технологічні;
 - в) виробничі;
 - г) маркетингові;
 - д) всі відповіді вірні.

Варіант 2.

- 1. Найважливіші закони управління господарським механізмом:
 - а) єдність та комплексність системи управління виробництвом;
 - б) пропорційність виробництва і управління;
 - в) оптимальне співвідношення централізації та децентралізації;
 - г) співвідносність керуючої та керованої систем;
 - д) всі відповіді вірні.
- 2. Управління - це:
 - а) інтегрований процес планування, організації, директування і контролю, які необхідні для досягнення цілей організації;
 - б) організація, аналіз, контроль;
 - в) процес раціонального поєднання ресурсів для досягнення поставленої мети;
 - г) вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу;
 - д) процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формування та досягнення цілей організації.
- 3. Диференціація та координація управлінської праці, формування рівнів управління організацією здійснюються за допомогою:
 - а) поділу праці на складові частини зальної діяльності;
 - б) активної взаємодії з оточуючим ередовищем;
 - в) вертикального поділу праці;
 - г) горизонтального поділу праці.
- 4. Виділяють такі стилі керівництва, як:
 - а) авторитарний;
 - б) демократичний;

- в) директивний;
 - г) ліберальний.
5. За ступенем конкретності розрізняють такі цілі організації:
- а) стратегічні;
 - б) тактичні;
 - в) адміністративні;
 - г) довгострокові та короткострокові.

Література [5; 7; 13; 16; 20; 26; 27; 31]

Тема 10. Прийняття рішень у менеджменті

1. Види і типи управлінських рішень.
2. Процес прийняття рішень: основні підходи.
3. Методи розробки і обґрунтування рішень.
4. Організація виконання рішень.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Зміст та види управлінських рішень.
3. Процес прийняття рішень.
4. Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління.
5. Методи прийняття управлінських рішень.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Технологія прийняття управлінських рішень.
2. Природа рішень у сфері менеджменту.
3. Класифікація управлінських рішень.
4. Схема процесу розробки і прийняття рішення в менеджменті.
5. Організація прийняття рішень. Зворотній зв'язок.
6. Оцінка доцільності прийняття рішень.
7. Оптимізація управлінських рішень.

Тести

Варіант 1.

1. Управлінське рішення це:
 - а) результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану;
 - б) сформовані суб'єктом управління на альтернативних засадах завдання і модель способу діяльності, поведінки за допомогою яких керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану;
 - в) процес, який реалізується суб'єктом управління й визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання;
 - г) правильні відповіді а) та б);
 - д) правильні всі відповіді.

2. За сферою охоплення управлінські рішення поділяються на:
- а) загальні рішення;
 - б) часткові рішення;
 - в) одноособові рішення;
 - г) поточні рішення;
 - д) адміністративні рішення.
3. Найголовнішими чинниками, що визначають процес розроблення управлінського рішення, є:
- а) особистісні якості менеджера;
 - б) стиль поведінки менеджера;
 - в) важливість для організації сформульованих завдань, які потребують визначення ефективних заходів щодо їх реалізації;
 - г) стан зовнішнього та внутрішнього середовищ;
 - д) наявність необхідних ресурсів;
 - е) відповідність оперативним планам.
4. За тривалістю дії управлінські рішення поділяються на:
- а) прогнозні;
 - б) перспективні;
 - в) поточні;
 - г) оперативні.
5. Технологія прийняття управлінських рішень має охоплювати такі стадії:
- а) стадія аналізування інформації;
 - б) стадія ухвалення;
 - в) стадія підготовки;
 - г) стадія реалізації;
 - д) стадія зворотного зв'язку.

Варіант 2.

1. За рівнем прийняття управлінські рішення поділяються на:
- а) рішення на інституційному (вищому) рівні управління;
 - б) рішення на технічному рівні;
 - в) загальні управлінські рішення;
 - г) рішення на середньому рівні управління.
2. Загальні управлінські рішення мають приймати лише:
- а) лінійні керівники;
 - б) функціональні керівники;
 - в) штабні керівники.
3. Розставити послідовно етапи вироблення раціональних управлінських рішень:
- а) виникнення ситуації, що потребує прийняття управлінського рішення;
 - б) підготовка та оптимізація управлінського рішення;
 - в) збір та оброблення інформації;
 - г) виявлення та оцінка альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту;

- д) прийняття управлінського рішення;
 - е) реалізація управлінського рішення.
4. За характером управлінські рішення поділяються на:
- а) економічні;
 - б) технологічні;
 - в) компромісні;
 - г) соціально-психологічні;
 - д) адміністративні.
5. За способом обґрунтування управлінські рішення поділяються на:
- а) інтуїтивні рішення;
 - б) одноособові рішення;
 - в) рішення, що ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках);
 - г) раціональні рішення.

Література [7; 8; 10; 15; 19; 21; 26; 29]

Тема 11. Контроль у системі менеджменту

1. Суть, принципи і види контролю.
2. Головні організаційні системи контролю.
3. Процес контролю та підвищення його ефективності.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Сутність і роль контролю в управлінні.
3. Контролювання як загальна функція менеджменту.
4. Види та процес контролю.
5. Система контролю виробничих процесів.
6. Здійснення заходів ефективного контролю.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Суб'єкти та об'єкти контролю.
2. Принципи організації ефективного контролю.
3. Головні організаційні системи контролю.
4. Класифікація видів управлінського контролю за способом організації, спрямованістю, за часом здійснення.
5. Методи документального і фактичного контролю.
6. Фази процесу контролю в організаціях.
7. Стандартизація та сертифікація продукції (послуг).

Тести

Варіант 1

1. Контроль-це:
 - а) аналіз результатів виконання планів та здійснення коригувальних дій;
 - б) вид управлінської діяльності по забезпеченню виконання процесу виробництва;

- в) функція менеджменту;
 - г) всі відповіді вірні.
2. Процес контролю включає такі етапи:
- а) спостереження за об'єктом контролю;
 - б) зворотній інформаційний зв'язок;
 - в) визначення стандартів та критеріїв оцінки;
 - г) співставлення реальних результатів з стандартами;
 - д) прийняття необхідних корегуючих дій.
3. До головної функції контролю за виконанням управлінських рішень відносять:
- а) діагностичну функцію;
 - б) функцію зворотного зв'язку;
 - в) орієнтуючу функцію;
 - г) коректуючу функцію.
3. Розрізняють такі форми управлінського контролю:
- а) регулювання;
 - б) фінансовий контроль;
 - в) адміністративний контроль.
4. Головними умовами для здійснення управлінського контролю є:
- а) наявність організаційної структури організації;
 - б) наявність планових показників;
 - в) наявність служби контролю
5. Діапазон контролю - це:
- а) число робітників, безпосередньо підлеглих менеджеру;
 - б) кількість робітників, що контролюють результати роботи;
 - в) обсяг роботи, що виконується порівняно з виробничим завданням.

Варіант 2

1. Контроль-це:
- а) процес забезпечення досягнення організацією намічених цілей;
 - б) постійне порівняння запланованих результатів з реально одержаними;
 - в) вид управлінської діяльності по забезпеченню виконання процесу виробництва;
 - г) всі відповіді вірні.
2. Основні причини, що обумовлюють необхідність контролю:
- а) умови невизначеності, у яких функціонує організація;
 - б) потреба у запобіганні виникненню кризових ситуацій;
 - в) оскільки контроль завершує цикл управління.
3. За рівнем управління в організації контроль розподіляється на:
- а) стратегічний контроль;
 - б) тактичний контроль;
 - в) оперативний контроль.
4. Контроль виробництва охоплює такі напрями:

- а) дотримання термінів виробництва продукції;
 - б) рівень якості продукції;
 - в) маркетингу та збуту;
 - г) витрати виробництва.
5. Величина діапазону контролю залежить від:
- а) частоти та кількості посадових зв'язків "підлеглий-керівник";
 - б) витрат часу на зв'язки "підлеглий - керівник";
 - в) кількості підлеглих робітників.

Література [1; 3; 9; 13; 15; 28; 31; 33]

Тема 12. Управління організаційними комунікаціями

1. Сутність і роль організаційних комунікацій в управлінні.
2. Управлінська інформація: типи і вимоги.
3. Види комунікацій в управлінні. Інформаційні канали і мережі.
4. Ділові наради; порядок підготовки і проведення. Проведення переговорів. Віддання наказів та розпоряджень. Делегування завдань і повноважень.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Сутність і роль організаційних комунікацій в управлінні.
3. Види, форми та процес організаційних комунікацій.
4. Інформація та комунікації у менеджменті.
5. Інформаційні канали та мережі.
6. Технологія інформаційної діяльності.
7. Роль інформаційних технологій в управлінні організацією.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Зміст процесу комунікації: етапи та елементи.
2. Шуми та зворотній зв'язок у комунікаціях.
3. Інформаційне забезпечення системи управління.
4. Корпоративні інформаційні системи.
5. Ділові наради: порядок проведення та підготовки.
6. Організаційні форми комунікацій.
7. Класифікація управлінської інформації.
8. Делегування завдань та повноважень.

Тести

Варіант 1

1. Організаційні комунікації-це:
 - а) процес двостороннього обміну інформацією, який веде до взаємного розуміння;
 - б) шляхи сполучення;
 - в) форма зв'язку між двома або більше особами в організації.
2. Призначення організаційної комунікації – забезпечення зв'язку між:

- а) плануванням, контролем, організацією та мотивацією;
 - б) організацією та мотивацією;
 - в) внутрішнім та зовнішнім середовищами.
3. У процесі обміну інформацією виокремлюють такі елементи:
- а) вихідна інформація;
 - б) повідомлення;
 - в) відправник;
 - г) канал повідомлення;
 - д) одержувач.
4. За повнотою охоплення явища інформація поділяється на:
- а) довідкову;
 - б) повну;
 - в) часткову;
 - г) надлишкову.
5. Носіями інформації є:
- а) документи;
 - б) переговори з діловими партнерами;
 - в) дискети, диски;
 - г) наради.

Варіант 2

1. Процес комунікації – це:
- а) процес обміну інформацією;
 - б) обмін інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми;
 - в) форма зв'язку між окремими співробітниками в організації.
2. У процесі між особистих комунікацій можливі такі перепони:
- а) неприйняття інформації;
 - б) неповне сприйняття інформації;
 - в) невербальні перепони;
 - г) інформаційні шуми.
3. Формами реалізації горизонтальних комунікацій є:
- а) проведення нарад, зборів;
 - б) розподіл повноважень;
 - в) надання розпоряджень;
 - г) створення робочих цільових груп та команд.
4. Ділові бесіди можуть бути:
- а) офіційними (робочими);
 - б) цільовими;
 - в) загальними;
 - г) регламентованими та нерегламентованими.
5. Лінійні організаційні комунікації спрямовані:
- а) зверху вниз;
 - б) в горизонтальній площині;
 - в) як зворотні зв'язки.

Література [1; 4; 8; 11; 12; 22; 30]**Тема 13. Мотивація в менеджменті**

1. Сутність мотивації, її зв'язок з іншими функціями управління. Види мотивації.
2. Еволюція управління мотивацією.
3. Формування мотиваційного механізму управління поведінкою персоналу.
4. Особливості управління мотивацією персоналу вітчизняних організацій.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Роль мотивації в підвищенні ефективності управління організацією.
3. Місце мотивації в структурі функціонального менеджменту.
4. Мотиваційні теорії, їх застосування в процесі управління організацією.
5. Основні цілі та завдання мотиваційного менеджменту.
6. Методи мотивації персоналу вітчизняних організацій.
7. Реалізація принципів організації оплати праці персоналу на підприємстві.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Ранні теорії мотивації.
2. Сучасні теорії мотивації.
3. Види мотивації персоналу.
4. Система мотивації персоналу (на прикладі акціонерного товариства).
5. Форми та системи оплати праці в Україні.
6. Сучасна політика оплати праці.
7. Участь працівників у прибутках підприємства.

Тести**Варіант 1.**

1. Дайте визначення поняттю «мотивація»:
 - а) це процес формування цілей і завдань організації;
 - б) це процес спонукування себе і інших до продуктивної діяльності;
 - в) це процес встановлення взаємозв'язків між посадовцями підприємства.
2. Мотивація пов'язана з такими функціями менеджменту, як:
 - а) планування, організація, контроль, ухвалення рішень;
 - б) виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова;
 - в) методологічна, пізнавальна, практична, прогностична.
3. До основних властивостей потреб людини відносяться:
 - а) індивідуальний характер, незалежність від ситуації;
 - б) циклічний характер, неможливість їх задоволення раз і назавжди;
 - в) стабільність, однозначність.
4. Про мотиви, як джерела активності особи, можна стверджувати наступне:
 - а) це внутрішні причини дій людей, які зовсім не усвідомлюються ними;
 - б) це зовнішні подразники, які спонукають людину до дій;
 - в) вони не до кінця усвідомлюються людиною;

- г) це відчуття нестачі чого-небудь у людини.
5. До основних мотиваційних характеристик особи відносяться:
- а) заробітна плата, премії, винагорода, матеріальна допомога;
 - б) спрямованість, інтереси, переконання, ідеали особистості ;
 - в) причетність, безпека, пошана, самоствердження;
 - г) моральні, матеріальні, соціально-психологічні.

Варіант 2.

1. За групами основних потреб людини виділяють такі види мотивації:
- а) внутрішню, зовнішню;
 - б) матеріальну, трудову, статусну;
 - в) позитивну, негативну;
 - г) примусову, нормативну.
2. Згідно теорії Ф. Герцберга, на мотивацію працівників впливають дві групи чинників:
- а) матеріальні і нематеріальні;
 - б) економічні і соціально – психологічні;
 - в) гігієнічні і мотиваційні;
 - г) внутрішні та зовнішні.
3. Згідно теорії А. Маслоу, потреби задовольняються в такій послідовності:
- а) від вищих до нижчих;
 - б) від нижчих до вищих;
 - в) від нижчих до вищих і у зворотному напрямі;
 - г) потреби в безпеці, соціальна, в самовираженні, в пошані.
4. Згідно теорії постановки цілей:
- а) мотивація працівників не залежить від змісту цілей, які ставляться перед ними;
 - б) на мотивацію працівників по досягненню цілей впливають тільки умови на робочому місці;
 - в) для мотивації працівників перед ними потрібно визначати напружені, безпечні, конкретні, вигідні завдання;
 - г) важливим завданням керівників є визначення справедливої оплати праці підлеглих.
5. Згідно теорії справедливості С.Адамса:
- а) всі працівники одного підрозділу повинні отримувати однакову заробітну плату;
 - б) люди, які вважають, що їм платять недостатньо, працюватимуть краще, щоб більше заробити;
 - в) при несправедливій оплаті працівники виконують завдання гірше, ніж могли б;
 - г) перед працівниками потрібно ставити конкретні, справедливі завдання.

Література [5; 6; 13; 17; 24; 26; 29; 32]

Змістовий модуль 2. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм. Антикризова система господарювання

Тема 14. Основні види господарської діяльності підприємств

1. Виробнича діяльність.
2. Діяльність підприємств в оптовій та роздрібній торгівлі.
3. Посередницька діяльність.
4. Діяльність у сфері надання фінансових послуг та страхування.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Сутність та характеристика техніко-технологічної бази виробничого підприємства.
3. Організаційно-економічне управління технічним розвитком підприємства.
4. Управління підприємством оптової та роздрібною торгівлі.
5. Менеджмент фінансово-кредитних та страхових установ.
6. Сутність підприємництва у сфері посередницької діяльності.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Закони України, що регулюють діяльність виробничих, торгових, посередницьких та інших підприємств та організацій.
2. Назвіть функції фінансово-кредитних установ.
3. Розкрийте схему проведення підприємницької діяльності у сфері надання фінансових послуг.
4. Розкрийте схему здійснення підприємницької діяльності у сфері страхування.
5. Функції та специфіка посередницької діяльності.

Тести

Варіант 1

1. Підприємство, яке створюється для впровадження ризикових інноваційних технологій, називається:
 - а) бізнес-інкубатором;
 - б) венчурною фірмою;
 - в) технопарком;
 - г) технополісом.
2. Цілісний науково-виробничий комплекс, створений на базі окремого міста, це:
 - а) технопарк;
 - б) бізнес-інкубатор;
 - в) технополіс;
 - г) венчурна фірма.
3. До основних відносяться види виробничої діяльності підприємств, результатом яких є

виробництво:

- а) продукції;
- б) товарів;
- в) робіт;
- г) інформації;
- д) послуг.

4. Напрямки комерційної діяльності підприємств оптової та роздрібною торгівлі:

- а) вивчення попиту та кон'юнктури ринку;
- б) встановлення господарських зв'язків з постачальниками та покупцями;
- в) покращення якості продукції;
- г) розширення асортименту товарів та послуг.

5. Товарні біржі – це організації, які мають за мету:

- а) надання послуг в укладанні біржових угод;
- б) аналізу товарних цін;
- в) закупівлю товарів та їх реалізацію;
- г) визначення обсягів попиту та пропозиції на товари.

Варіант 2

1. Головне розбіжжя між виробничим підприємством та установою полягає в:

- а) юридичному статусі;
- б) обов'язковому веденні господарчої діяльності;
- в) ступені самостійності;
- г) цільовій функції діяльності.

2. Фондова біржа – це:

- а) юридична особа, що вкладає власний капітал в цінні папери;
- б) організаційно сформований, постійно діючий ринок, на якому здійснюється торгівля цінними паперами;
- в) установа, яка акумулює кошти приватних інвесторів шляхом емісії власних цінних паперів.

3. Функції фінансово – кредитних установ:

- а) залучення вільних коштів юридичних та фізичних осіб;
- б) купівля та продаж цінних паперів, іноземної валюти;
- в) купівля нерухомості, об'єктів виробничого призначення;
- г) здійснення кредитних операцій тощо.

4. Види ринкових посередників:

- а) агенти, брокери;
- б) дилери та дистриб'ютори;
- в) консигнатори та комісіонери;
- г) комівояжери.

5. Об'єкти діяльності підприємств фінансової сфери:

- а) грошові кошти;
- б) іноземна валюта;

- в) нерухоме майно;
- г) цінні папери;
- д) кредити.

Література [4; 5; 8; 13; 17; 20; 22; 29; 30]

Тема 15. Особливості управління підприємствами різних видів

1. Організація та управління індивідуальним, сімейним, приватним, малим, державним, спільним, орендним підприємствами.
2. Організація та управління акціонерним товариством, товариством з обмеженою та додатковою відповідальністю, повним та командитним товариством, кооперативом.
3. Концесія: принципи концесійної діяльності.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Характеристика організаційних форм підприємств в Україні.
3. Організація та управління індивідуальним, приватним та сімейним підприємством.
4. Організація та управління державним, спільним, орендним підприємствами.
5. Організація та управління акціонерним товариством.
6. Організація та управління товариством з обмеженою та додатковою відповідальністю.
7. Організація та управління повним та командитним товариством, кооперативом.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Правові основи функціонування підприємства. Статут підприємства.
2. Загальні принципи управління підприємствами різних форм господарювання.
3. Види господарських товариств в Україні.
4. Права та обов'язки учасників господарського товариства.
5. Умови створення акціонерного товариства відкритого типу.
6. Характерні особливості створення товариства з обмеженою відповідальністю.
7. Особливості створення товариства на вірі (командитне товариство). Повне товариство.

Тести

Варіант 1.

1. В командитному товаристві:
 - а) дійсні члени (комплементарії) відповідають всім своїм майном;
 - б) вкладники відповідають за зобов'язаннями товариства своїм майном;
 - в) рішення приймають комплементарії;

г) рішення приймають дійсні члени

2. Вкажіть органи управління акціонерним товариством:

а) загальні збори акціонерів;

б) рада засновників;

в) правління;

г) рада директорів;

д) ревізійна комісія.

3. Одноосібне підприємство:

а) є власністю однієї особи або родини;

б) несе відповідальність за свої зобов'язання всім майном;

в) реалізується у формі індивідуальної підприємницької діяльності без створення юридичної особи;

г) не може мати свій рахунок у банку.

4. Концесія – це:

а) договір на передачу іноземним фірмам, приватним підприємцям в експлуатацію об'єктів державної власності;

б) підприємство, яке створене на основі концесійного договору;

в) фізична чи юридична особа, яка в установленому порядку уклала концесійний договір з концесодавцем.

5. Учасники товариства з обмеженою відповідальністю:

а) несуть відповідальність в межах їх вкладів;

б) відповідають за зобов'язаннями товариства додатково своїм майном;

в) несуть солідарну відповідальність в межах вкладів та додатково своїм майном;

Варіант 2

1. Для створення акціонерного товариства засновники повинні:

а) зробити повідомлення про намір створити акціонерне товариство;

б) здійснити випуск акцій;

в) здійснити передплату на акції;

г) сформувавши статутний фонд;

д) провести установчі збори акціонерів.

2. Перевірка діяльності дирекції товариства з обмеженою відповідальністю проводиться ревізійною комісією:

а) за дорученням зборів учасників;

б) один раз на рік;

в) на вимогу учасників товариства;

3. Ліквідація повного товариства настає у випадках:

а) закінчення строку, на який було створене товариство;

б) виходу зі складу одного із учасників;

в) вимог кредиторів.

4. Малі підприємства можуть бути створені:

а) громадянами;

б) юридичними особами;

в) державними органами, уповноваженими управляти державним майном;
г) всі відповіді вірні.

5. Державне підприємство – це підприємство, яке:

- а) засноване на державній власності;
- б) має право продавати належні йому основні фонди;
- в) діє на підставі статуту;
- г) несе відповідальність за свої зобов'язання всім майном.

Література [1; 6; 15; 17; 21; 26; 27; 33]

Тема 16. Управління об'єднаннями підприємств

1. Мотиви господарського об'єднання підприємств.
2. Управління асоціацією, корпорацією, консорціумом, концерном, холдінговою компанією, промислово-фінансовою групою, франчайзинг об'єднанням, картелем, трестом, синдикатом.
3. Трудовий колектив і соціальна відповідальність організації.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Форми добровільних об'єднань підприємств та організацій.
3. Створення та управління холдінговою компанією.
4. Склад та особистості функціонування промислово-фінансової групи.
5. Інституціональні об'єднання підприємств.
6. Малі підприємства та їх значення в умовах ринкового середовища господарювання.

Тести

Варіант 1.

1. Функції асоціації:

- а) кординує окремі види діяльності учасників;
- б) централізація влади;
- в) кооперація в постачанні;
- г) надання юридичних послуг тощо.

2. Консорціум - це:

4444 а) договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності;

б) об'єднання підприємств з повною втратою їх виробничої та комерційної самостійності;

в) об'єднання промислового і банківського капіталу для спільної реалізації масштабних проектів, у тому числі й міжнародних;

г) організація, яка володіє контрольними пакетами акцій інших компаній з метою

здійснення по відношенню до них функцій контролю і управління.

3. Концерн - це:

а) об'єднання підприємств з повною втратою їх виробничої та комерційної самостійності;

- б) статутне об'єднання підприємств промисловості, транспорту, торгівлі, банків на основі повної фінансової залежності від одного або груп підприємців;
 - в) договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності;
 - г) тимчасове статутне об'єднання промислового й банківського капіталу для досягнення спільної мети.
4. Переваги корпорації полягають у наступному:
- а) велика гнучкість в управлінні;
 - б) великі можливості щодо залучення фінансових коштів;
 - в) можливість пільгового кредитування;
 - г) акціонери не відповідають по боргах корпорації.
5. Вищим органом управління холдингової компанії є:
- а) рада директорів;
 - б) загальні збори акціонерів;
 - г) голова правління холдингової компанії.

Варіант 2

1. Промислово – фінансові групи створюються у відповідності з рішенням:
 - а) уряду України, на певний термін, для реалізації державних програм;
 - б) промислових підприємств та банків;
 - в) іноземних юридичних осіб.
2. Картель-це форма об'єднання господарюючих суб'єктів ринку на основі договору про:
 - а) регулювання обсягів виробництва продукції, надання послуг або виконання робіт;
 - б) встановлення єдиних цін на продукцію;
 - в) придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств;
 - г) розподіл ринків збуту та джерел сировини.
3. Трест є об'єднанням підприємств, в якому:
 - а) всі учасники втрачають комерційну та виробничу самостійність;
 - б) існує жорстка централізація управлінських функцій;
 - в) об'єднання підприємств найчастіше відбувається за принципом диверсифікації.
4. Синдикати – це організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає:
 - а) реалізацію продукції учасників через спільне збутове підприємство;
 - б) реалізацію продукції учасників через збутову мережу одного з учасників об'єднання;
 - в) закупівлю сировини для всіх учасників синдикату.
5. Холдингові компанії – це:
 - а) специфічна організаційна форма об'єднання капіталів, яка характеризується єдністю власності й контролю;

- б) об'єднання, що безпосередньо не займається виробничою діяльністю;
- в) використовує власні кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств.

Література [1; 3; 7; 8; 10; 15; 19; 21; 26; 28]

Тема 17. Кризові явища як фаза життєвого циклу організації

1. Класифікація кризових явищ їх сутність.
2. Фактори, що зумовлюють різні види кризи.
3. Зовнішні ознаки розвитку кризового стану підприємства.
4. Завдання антикризового управління.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Кризові явища як фаза життєвого циклу організації.
3. Антикризова система господарювання організацій.
4. Причини та особливості виникнення кризових ситуацій в організації.
5. Зовнішні та внутрішні фактори формування та розвитку кризового становища.
6. Завдання антикризового менеджменту організації.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Сутність кризи та її основні параметри.
2. Умови розвитку кризових явищ в організації.
3. Етапи розвитку кризи в організації.
4. Принципи управління фінансовою стійкістю підприємства.
5. Сутність концепції антикризового управління.
6. Правові засади антикризового управління.

Тести

Варіант 1.

1. В залежності від впливу на діяльність суб'єкта управління розрізняють кризові явища, які:
 - а) руйнують суб'єкт управління;
 - б) частково руйнують суб'єкт управління;
 - в) не впливають на суб'єкт управління.
2. Кризова ситуація характеризується такими параметрами:
 - а) наявністю загрози головним цілям і цінностям;
 - б) недостатком необхідних коштів для її подолання;
 - в) ефектом раптовості для керівників;
 - г) гострим дефіцитом часу для реагування на загрозу.
3. Зовнішні причини кризових явищ в організації пов'язані з:
 - а) тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку;
 - б) конкуренцією;
 - в) розвитком світової економіки;

- г) ситуацією в країні.
- 4. Внутрішні причини кризових явищ в організації пов'язані з:
 - а) недоліками в організації управління та виробництва;
 - б) внутрішніми конфліктами;
 - в) ризикованою стратегією.
- 5. До методів управління фінансовими ризиками відносяться:
 - а) хеджирування;
 - б) фінансова диверсифікація;
 - в) кредитна стратегія;
 - г) дивідендна стратегія.

Варіант 2

1. Організаційні кризи виявляються як протиріччя щодо:
 - а) розподілу повноважень та інтеграції діяльності;
 - б) розподілу функцій;
 - в) регламентації діяльності окремих підрозділів.
2. Технологічна криза – це:
 - а) криза нових технологічних ідей в умовах потреби в нових технологіях;
 - б) криза відторгнення нових технологічних рішень;
 - в) криза науково – технічного прогресу.
3. Залежно від стадії життєвого циклу можливий поділ кризових станів організації:
 - а) криза створення;
 - б) криза росту;
 - в) криза стагнації;
 - г) криза спаду.
4. Основними причинами кризи результатів можуть бути:
 - а) втрата інноваційного потенціалу;
 - б) втрата платоспроможності;
 - в) недостатня ефективність оперативних заходів (менеджменту);
 - г) перебої у матеріально – технічному постачанні.
5. Причинами стратегічної кризи можуть бути:
 - а) втрата технологічного розвитку;
 - б) невідповідність вимогам ринку;
 - в) конфлікти в організації;

Література [3; 4; 8; 10; 18; 20; 28; 30; 31]

Тема 18. Система заходів щодо управління підприємством у кризовій ситуації

1. Характеристика економічної безпеки підприємства та основні напрями її організації.
2. Загальні принципи управління в кризових ситуаціях.
3. Практика здійснення реструктуризації та санації підприємств.
4. Управління ризиком. Діагностика управління організацією.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Економічна безпека організації. Основні підходи, принципи, стратегія, тактика.
3. Діагностика (аналітична оцінка) рівня економічної безпеки організації.
4. Реструктуризація: моделі, сутність, цілі.
5. Стратегія фінансового оздоровлення фірми.
6. Санація (фінансове оздоровлення) суб'єктів господарювання.
7. Управління ризиковими ситуаціями у господарській діяльності.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Вимоги щодо діяльності менеджерів в умовах кризи.
2. Охарактеризуйте головні умови розвитку кризових явищ в бізнесі.
3. Основні напрямки організації економічної безпеки підприємства.
4. Функції служби безпеки фірми.
5. Оперативні та стратегічні заходи виходу із кризового стану.
6. Види ризиків у господарській діяльності організації.
7. Показники ризику підприємницької діяльності та методи його оцінки.

Тести

Варіант 1

1. Принципи антикризового управління:
 - а) кризи можна передбачати;
 - б) кризи певною мірою можна прискорювати та відсувати;
 - в) кризові процеси повинні бути керованими.
2. Проведення реструктуризації підприємства можливо шляхом:
 - а) об'єднання підприємств з створенням нової юридичної особи;
 - б) створення холдингової компанії дочірніми підприємствами;
 - в) перепрофілювання підприємства;
 - г) виділення окремих структурних підрозділів з створенням нових юридичних осіб;
 - д) усі відповіді вірні.
3. Система санаційних заходів розробляється на основі:
 - а) стратегії санації;
 - б) програми санації;
 - в) бізнес-плану санації;
 - г) реалізації програми санації.
4. Стратегічна реструктуризації підприємства забезпечує:
 - а) оперативне зниження дебіторської заборгованості;
 - б) відновлення конкурентоспроможності продукції;
 - в) суттєве покращення результатів діяльності підприємства;
 - г) довготермінову конкурентоспроможність підприємства.
5. Підприємство, яке потенційно піддається реорганізації, характеризується:

- а) швидким входженням на нові ринки;
- б) великою можливістю освоєння нових ринків;
- в) достатньо важким освоєнням нових ринків;
- г) малою можливістю освоєння нових ринків збуту продукції.

Варіант 2

1. Головні властивості системи антикризового управління:
 - а) гнучкість та адаптивність;
 - б) дивесифікованість управління;
 - в) попередження кризи;
 - г) посилення інтеграційних процесів.
2. Пріоритети механізму антикризового управління:
 - а) економія ресурсів;
 - б) глибокий аналіз ситуацій;
 - в) мінімізація негативних заходів;
 - г) мотивування;
 - д) корпоративність.
3. Процес фінансового оздоровлення починається з ...
 - а) виявлення та аналізу причин фінансової кризи;
 - б) визначення цілей санації;
 - в) розробки програми санації;
 - г) реалізації плану санації.
4. Реструктуризація підприємства, пов'язана з підготовкою та перепідготовкою персоналу, які супроводжуються орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування підприємства, зміну його організаційної структури, називається:
 - а) технічна реструктуризація;
 - б) економічна реструктуризація;
 - в) фінансова реструктуризація;
 - г) управлінська реструктуризація.
5. Найважливіші стратегії антикризового управління:
 - а) попередження кризи, підготовка до її появи (превентивні заходи);
 - б) протидія кризовим явищам;
 - в) стабілізація ситуації за рахунок використання резервів та додаткових ресурсів;
 - г) відновлення конкурентоспроможності підприємства;
 - д) послідовний вихід з кризи.

Література [1; 3; 14; 27; 21; 28; 29; 31]

Тема 19. Управління конкурентоспроможністю організації

1. Економічна сутність і роль конкурентоспроможності в розвитку організації.
2. Конкурентна політика та конкурентні стратегії організації. Управління за критерієм продуктивності.

3. Фактори успіху в конкурентній боротьбі.
4. Державне регулювання конкуренції в Україні.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Сучасне поняття та класифікація конкуренції підприємств.
3. Конкурентоспроможність підприємства як складова ефективності.
4. Закон конкуренції у ринкових відносинах.
5. Конкурентні стратегії організації. Конкурентні переваги та шляхи їх досягнення.
6. Функціональний підхід в управлінні конкурентоспроможністю.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Маркетинговий підхід в управлінні конкурентоспроможністю.
2. Принципи раціоналізації процесів та структур підприємства.
3. Дайте визначення конкурентних стратегій.
4. З якою метою здійснюється моніторинг конкурентів?
5. В чому полягає інформаційне забезпечення заходів підвищення конкурентоспроможності?
6. Психологічні аспекти управління персоналом з підвищення конкурентоспроможності фірми.

Тести

Варіант 1

1. Конкурентні переваги підприємства є внутрішніми, якщо вони базуються на:
 - а) особливих якостях товару, що створюють цінність для покупців;
 - б) професійно проведеному SWOT-аналізі підприємства без залучення зовнішніх експертів;
 - в) можливості підприємства забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, ніж у конкурентів;
 - г) розробці двовимірних матриць із залученням зовнішніх незалежних експертів.
2. До методів аналізу конкурентних переваг організації не відносяться:
 - а) спостереження, опитування споживачів, ділових партнерів і працівників підприємства;
 - б) франчайзинг, факторинг, лізинг;
 - в) бенчмаркінг, експертні оцінки;
 - г) SWOT-аналіз.
3. Метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби – це:
 - а) маркетинг;
 - б) бенчмаркінг;
 - в) LOTS-аналіз;
 - г) GAP-аналіз.

4. Підприємства, які володіють зовнішніми конкурентними перевагами, звичайно

використовують стратегію:

- а) диференціації високоякісних, відомих товарів;
- б) низьких витрат при масовому виробництві немарочних стандартних товарів;
- в) виділення бізнес-одиниць на кожному рівні управління;
- г) боротьби з галузевими групами конкурентів.

5. Збільшилась кількість конкурентів на ринку транспортних послуг. У Вас вигідне фінансове становище, високий імідж. Ваш метод боротьби з конкурентами?

- а) пряма цінова конкуренція;
- б) прихована конкуренція;
- в) нецінова конкуренція;
- г) перехід на інший ринок.

Варіант 2

1. Підрозділи підприємства з високою конкурентоспроможністю, але низьким рівнем відповідності загальній стратегічній цілі.

- а) ліквідуються;
- б) зберігаються і розвиваються;
- в) продаються (можливий варіант створення спільного підприємства);
- г) зберігаються, із спробою підняти рівень їх конкурентоспроможності.

2. Підприємство, яке потенційно піддається реорганізації, характеризується:

- а) швидким входженням на нові ринки;
- б) великою можливістю освоєння нових ринків;
- в) достатньо важким освоєнням нових ринків;
- г) малою можливістю освоєння нових ринків збуту продукції.

3. Параметри, які належать до технічної групи та характеризують конкурентоспроможність товару:

- а) система знижок;
- б) термін та умови гарантії;
- в) ергономічні;
- г) призначення;
- д) умови постачання.

4. Стратегічною метою фірми, яка створила і запропонувала принципово новий товар є:

- а) удосконалення технології та організації з метою збереження постійної дистанції між фірмою та конкурентами;
- б) прийняття нового рішення, що дає можливість мати значну перевагу над конкурентами;
- в) заняття монопольного місця на ринку;
- г) розширення меж повного використання отриманих переваг;
- д) усе вищеперераховане.

5. Який вид стратегії відносно продукту пов'язується з досягненням конкурентних переваг за допомогою більш дешевого виробництва та збуту продукції?

- а) диференціації;
- б) низьких витрат;
- в) науково-технічних переваг.

Література [2; 5; 7; 13; 16; 20; 26; 27; 31; 35]

Тема 20. Оцінка ефективності управління організацією

1. Економічна сутність і роль ефективності в розвитку організації.
2. Критерії та показники ефективності управлінської праці.
3. Методи оцінки економічної ефективності системи управління та впровадження заходів щодо вдосконалення управління.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою заняття.
2. Ефективність та продуктивність управлінської праці на підприємстві.
3. Система показників та підходи до оцінювання ефективності менеджменту.
4. Результативність як об'єкт управління.
5. Управління за результатами.
6. Фактори підвищення ефективності роботи підприємств.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Охарактеризуйте основні чинники зростання ефективності управління виробництвом.
2. Охарактеризуйте підходи до визначення ефективності менеджменту.
3. У чому полягають особливості визначення економічної ефективності системи менеджменту?
4. Охарактеризуйте показники, які відображають організаційну ефективність системи менеджменту.
5. На конкретних прикладах поясніть вплив організаційних змін на ефективність менеджменту.
6. Особливості управління за критерієм “продуктивність”.

Тести

Варіант 1

1. Факторами забезпечення ефективності управлінських рішень є:
 - а) використання прямих горизонтальних зв'язків;
 - б) централізація керівництва;
 - в) дотримання ієрархії в процесі прийняття рішень;
 - г) високий рівень кваліфікації менеджерів;
 - д) вірні відповіді а), б), в).
2. Основні чинники підвищення ефективності:
 - а) досягнення економічного та соціального ефекту;

- б) співвідношення корисного результату із затратами;
 - в) підвищення продуктивності праці.
3. Відношення одержаного прибутку до обсягу застосовуваних виробничих фондів є...
- а) показником рентабельності продажів;
 - б) показником рентабельності активів;
 - в) показником рентабельності оборотних фондів;
 - г) показником рентабельності виробництва.
4. Відносним показником ефективності управління організацією є:
- а) прибуток від реалізації;
 - б) рівень продуктивності праці;
 - в) показник співвідношення економічного ефекту та витрат на управління за певний період часу.
5. Рентабельність підприємства - це:
- а) одержуваний підприємством прибуток;
 - б) відносна доходність або прибутковість, що вимірюється у процентах до витрат коштів або капіталу;
 - в) відношення прибутку до середньої вартості основних фондів та оборотних коштів;
 - г) балансовий прибуток на 1 грн обсягу реалізованої продукції;
 - д) відношення прибутку до ціни виробу.

Варіант 2

1. Результативність управління – це:
- а) міра точності управління;
 - б) рівень досягнення очікуваного стану об'єкта управління;
 - в) рівень досягнення мети управління;
 - г) відношення результатів до витрат.
2. Ефективність управління організацією залежить від:
- а) системи інформації;
 - б) структури прийняття рішень;
 - в) процедур мотивації;
 - г) рівня централізації влади;
 - д) механізму внутрішньої координації.
3. Основними складовими успіху організації є:
- а) результативність та ефективність;
 - б) продуктивність;
 - в) можливість виживання;
 - г) практична реалізація управлінських рішень.
4. Рентабельність продукції визначається як:
- а) співвідношення балансового прибутку та обсягу реалізації продукції;
 - б) співвідношення прибутку від реалізації продукції та повної собівартості реалізованої продукції;
 - в) співвідношення балансового прибутку та середньої вартості майна

підприємства;

г) співвідношення балансового прибутку та середньої вартості основних фондів та оборотних коштів.

5. Узагальнюючими показниками ефективності виробництва є:

а) рівень задоволення потреб ринку;

б) рентабельність виробництва;

в) рентабельність інвестицій;

г) строк окупності додаткових капітальних вкладень.

Література [1; 2; 8; 14; 15; 22; 25; 30]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Згідно з навчальним планом кожен студент заочної форми навчання повинен виконати контрольну роботу. Варіант контрольної роботи, яку потрібно виконати, визначається таким чином: обирається номер варіанта завдання відповідно до порядкового номеру букви алфавіту, з якої починається прізвище.

Загальний обсяг контрольної роботи (реферату) – не менше 20 сторінок комп'ютерного набору. Рекомендований шрифт – Times New Roman, розмір шрифту – 14, інтервал між рядками – 1,5.

Контрольна робота (реферат) є формою самостійного опанування студентами заочного чи стаціонарного відділень окремих розділів курсу «Управління проектами в бізнес-адмініструванні».

Робота повинна бути відповідним чином оформлена:

1. Обов'язкове правильне оформлення титульної сторінки: у правій верхній частині – індекс навчальної групи та номер залікової книжки, повне прізвище, ім'я та по батькові студента; повна домашня адреса; назва організації, в якій працює студент, її адреса та займана посада. В середній частині титульної сторінки подається інформація про форму роботи (реферат), після цього наводиться назва дисципліни і назва самої роботи. Крім цього, вказуються прізвище та ініціали викладача (наукового керівника).

2. Для виконання контрольної роботи (реферату) необхідно розробити її план. У загальному вигляді його можна подати так:

1) вступ. У ньому зазначається актуальність і викладаються основні положення теми, ступінь її розробки, цілі та завдання;

2) інформація про виникнення проблеми (поняття), терміну; визначення проблеми (поняття) об'єкта та предмета вивчення;

3) обґрунтування місця та ролі аналізованої проблеми, її теоретична та практична значущість;

4) зв'язок першого розділу курсу з іншими розділами;

5) характеристика сучасного стану проблеми (тут подається основний текст роботи). Цей розділ можна поділити на кілька підрозділів;

6) висновки та пропозиції щодо усунення виявлених недоліків у процесі вивчення та аналізу матеріалу останнього розділу;

7) перелік використаних джерел.

Значущість плану контрольної роботи (реферату) можна оцінити виходячи з відомого ствердження, за яким чітко розроблений та написаний план – це вже половина виконаної роботи.

3. При розробці теми слід здійснити:

а) пошук необхідної інформації (теоретичних матеріалів, фактів, статистичних даних);

б) аналіз наявних матеріалів, пов'язаних з темою роботи.

4. Робота значно виграє, якщо її проілюструвати таблицями, діаграмами, графіками тощо.

5. Мова роботи має носити науковий характер, але водночас бути доступною. У роботі бажано подати бачення проблеми, викласти свої думки та особисте ставлення до аналізованих явищ, внести пропозиції та аргументувати їх.

6. Правильно посилається на науковий, інформаційний або статистичний матеріал.

Джерела можна розміщувати у списку різними способами: у порядку посилок у тексті (найзручніший для користування), в алфавітному порядку за прізвищами перших авторів або заголовками, у хронологічному порядку. Зокрема, посилюючись на книгу, у списку літератури (переліку використаних джерел) необхідно зазначити прізвище та ініціали автора (авторів), назву книги, місце, назву видавництва та рік видання, загальний обсяг роботи (кількість сторінок). Якщо йдеться про окрему статтю з журналу, то необхідно навести прізвище та ініціали автора (авторів), назву статті та журналу, рік видання та його номер, вказати номери сторінок, на яких знаходиться стаття. Так само оформляються статті, опубліковані у щотижневиках і газетах. Виходячи з цього у тексті можна послатися на певне джерело таким чином: у квадратних дужках зазначається номер джерела за вашим списком літератури та номер сторінки, на яку ви посилаетесь. Наприклад: [3, с.69].

7. У роботі повинні бути пронумеровані всі сторінки. Першою сторінкою вважається титульна. На правій якщо ви пишете на одній сторінці) чи лівій (якщо ви пишете на зворотній сторінці) стороні необхідно залишити поле розміром не менше 2 см.

Якщо робота виконана без дотримання зазначених рекомендацій, то викладач може повернути її на доробку без перевірки.

Практика перевірки робіт свідчить, що окремі студенти не дотримуються викладених рекомендацій і допускають низку грубих порушень. Серед них зазначимо такі порушення, як списування у своїх колег, а також безпосереднє переписування певного параграфу з книги або окремої статті з журналу, копіювання чужої роботи. У результаті студенти отримують за свої роботи незадовільні оцінки або ж їхні роботи взагалі не зараховуються. У такому разі студентам доведеться виконати контрольну роботу за новою темою.

Після завершення студент здає роботу до деканату факультету за місяць до екзаменаційної сесії. Деканат передає роботу викладачеві для її перевірки та оцінювання.

Контрольна робота (реферат) – це форма зворотного зв'язку студента з викладачем. Такий зв'язок дає змогу викладачеві перевірити хід виконання навчальної програми, якість вивчення навчально-методичної та наукової літератури і рівень набутих знань. Контрольна робота (реферат) свідчить про ступінь засвоєння отриманих знань за курсом певної дисципліни, про грамотність, загальну культуру і ерудованість студента.

Остаточо викладач оцінює роботу під час індивідуальної співбесіди зі студентом. Позитивна оцінка рецензованої роботи – одна з важливих умов заліку чи екзамену з дисципліни “Менеджмент організацій”.

ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант №1

1. Організаційно-правові форми підприємств в Україні.
2. Управління якістю продукції (послуг).
3. На прикладі підприємства з випуску товарів визначте норму виробничого запасу за видами матеріальних ресурсів.

Варіант №2

1. Типи і особливості діяльності господарських товариств.
2. Зміст процесу стратегічного управління.
3. Ви – менеджер служби управління якістю підприємства з випуску оздоблювальних будівельних матеріалів. Розробити пропозиції з удосконалення системи управління якістю продукції.

Варіант №3

1. Типи об'єднань підприємств та їх характеристика.
2. Управління продуктивністю в організації.
3. Підприємство виробляє шини для транспортних засобів та іншу гумову технічну продукцію. Розробіть схему відділу маркетингу підприємства, визначте його місце в системі управління, основні завдання.

Варіант №4

1. Системний підхід до управління організацією.
2. Оперативне управління виробництвом.
3. Запропонуйте для туристичної компанії можливі стратегії розвитку, розкрийте їх зміст.

Варіант №5

1. Ділове середовище організації.
2. Організація маркетингової діяльності на підприємстві.

3. Формується підприємство, головною метою якого є ріелтерська діяльність. Визначте перелік інструментів сучасного офісу для цієї організації.

Варіант №6

1. Проектування організаційної структури управління.
2. Управління витратами в організації.
3. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу та покажіть на схемі зв'язки між її елементами.

Варіант №7

1. Виробнича структура організації.
2. Показники ефективності діяльності організації.
3. На прикладі вашої фірми проаналізуйте складові організаційної культури.

Варіант №8

1. Виробнича інфраструктура підприємства.
2. Показники фінансового стану організації.
3. На прикладі підприємства з випуску товарів запропонуйте заходи з підвищення продуктивності операційної діяльності.

Варіант №9

1. Сутність та особливості стратегічного менеджменту організації.
2. Управління колективами на різних стадіях розвитку організації.
3. На прикладі підприємства, продукцією якого є послуга, визначте можливість застосування на ньому системи оперативного управління запасами за принципом «точно у термін».

Варіант №10

1. Управління конкурентоспроможністю організації.
2. Мотиваційний менеджмент у системі організації.

Використовуючи дані звіту підприємства, проаналізуйте показники використання виробничих потужностей цього підприємства та запропонуйте шляхи їх поліпше

3. КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ПО КУРСУ

1. Властивості організації як об'єкта управління.
2. Організаційні форми підприємств відповідно до законодавства України.
3. Типи моделей організації як об'єктів управління.
4. Класифікація підприємств та об'єднань підприємств.
5. Основні законодавчі акти, що регулюють створення та діяльність підприємств в Україні.
6. Характеристика організації як відкритої системи.

7. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.
8. Приватизація і державне регулювання діяльності підприємств.
9. Поняття мети організації та вимоги до її формування.
10. Життєвий цикл організації.
11. Проблеми та основні тенденції розвитку науки та практики управління в Україні.
12. Системне узгодження цілей, стратегій, потенціалу та можливостей організації.
13. Основні підсистеми в структурі підприємства.
14. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.
15. Сутність завдання та принципи організаційного проектування.
16. Елементи організаційного проектування.
17. Організаційні структури управління: принципи побудови, типи, переваги та недоліки.
18. Фактори, що впливають на вибір стратегії організації.
19. Завдання інноваційного менеджменту.
20. „Дерево цілей” системи управління організації.
21. Система управління персоналом.
22. Інвестиційний менеджмент і його роль у досягненні ефективності управління сучасною організацією.
23. Управлінська інформація в організації.
24. Досягнення ефекту синергізму та саморегулювання.
25. Види і типи управлінських рішень; процес прийняття.
26. Суть, принципи і види управлінського контролю.
27. Процес контролю та підвищення його ефективності.
28. Поведінкові моделі управління.
29. Цільові та економічні моделі управління.
30. Тенденції розвитку підприємств різних організаційно-правових форм.
31. Сутність і роль організаційних комунікацій.
32. Порядок підготовки та проведення ділових нарад, переговорів.
33. Делегування завдань та повноважень.
34. Формування мотиваційного механізму управління персоналом.
35. Управління змінами в організації.
36. Менеджмент підприємств малого бізнесу.
37. Організація та управління акціонерним товариством.
38. Організація та управління товариством з обмеженою відповідальністю.
39. Управління асоціацією, корпорацією, промислово-фінансовою групою.
40. Управління картелем, трестом, синдикатом.
41. Сучасні форми інтеграції фірм.
42. Реінжинірінг бізнес-процесів в організації.
43. Кризові явища в діяльності підприємств.
44. Характеристика економічної безпеки підприємства. Основні напрямки та заходи організації безпеки.

45. Загальні принципи управління в кризових ситуаціях на підприємстві.
46. Управління ризиком.
47. Реструктуризація та санація підприємства.
48. Конкурентна політика та стратегії організації.
49. Економічна ефективність управління: сутність та роль.
50. Методи оцінки, критерії та показники ефективності управлінської праці.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Виробничий менеджмент: підруч./ [За заг. ред. Бутка М. П.]. - К.: ЦУЛ, 2017. - 424 с. – 978
2. Маркіна І. А. Менеджмент організації: навч. посіб. / І. А. Маркіна, Р. І. Біловол, В. А. Власенко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.
3. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
4. Менеджмент: Навч. пос. для студ.вищ.навч.закл. за ред. Г.В. Фокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича – К.: МАУП, 2007. – 816 с.
5. Менеджмент: навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич, та ін.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. – К.: Ліра-К, 2015. – 550 с.
6. Менеджмент: навч. посіб./ [Уклад. Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О.]. - К.: Кондор, 2018. - 220 с.
7. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.
8. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: підручник / Г. В. Осовська, Л. Ц. Масловська, О. А. Осовський. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 366 с.
9. Слак Н., Чеймберс С., Джонстон Р. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент. Пер. с англ.: М.: Инфра-М, 2015. – 790 с.
10. Старченко Г. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г. В. Старченко, І. В. Калінько, І. А. Косач. – К.: Кондор, 2015. – 264 с
11. Трут О. О. Операційний менеджмент: підручник / О. О. Трут. – К.: Академвидав, 2013. – 348 с.

Додаткова

12. Бедринець М.Д., Сурженко А.В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: Навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2016. - 352 с.
13. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посібник / І. М. Бойчик. – К.: Атіка, 2014. – 480 с.
14. Бойчук І. В. Маркетинг промислового підприємства: навч. посіб. / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 360 с.
15. Васильков В. Г. Організація виробництва: навч. посібник / В. Г. Васильков. – К.: КНЕУ, 2013. – 524 с.
16. Воробйов Ю.М. Управління ресурсами підприємства: навч. посіб. /

- Ю.М.Воробйов, Б.І.Холод. – К.: ЦУЛ, 2010. – 288 с.
- 17.Герасименко В.В., Очковская М.С. Бренд-менеджмент: Учеб. пособие. - М.: МГУ, 2016. - 100 с.
 - 18.Джур О.Є. Економіка високотехнологічних підприємств: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.Є. Джур. – Д.: Арт-Прес, 2010. – 319 с.
 - 19.Економіка та фінанси підприємства: підручник / И. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів, 2014 . – 408 с.
 - 20.Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління: підручник. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
 - 21.Корпоративне управління. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Симоненко Ю.Г.Підручник. – К.: Каравела, 2015. – 400 с.
 - 22.Маркетингова товарна політика. підручник / Чеботар С. І., Боняр С. М., Буряк Р. І. та ін. – К.: Преса України, 2012. – 263 с.
 - 23.Менеджмент і адміністрування: в 2 ч./ [За ред. О. В. Баєвої, Н.І. Новальської], Ч. 2: Менеджмент. - К.: Персонал, 2015. - 326 с.
 - 24.Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб./ [Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б. та ін.]. - Л.: Магнолія 2006, 2017. - 293 с.
 - 25.Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М. І. Мурашко. – 2-ге вид. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2011. – 311 с.
 - 26.Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління продуктивністю підприємства» для студентів денної та заочної форм навчання / С.М. Сковчиляс. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 137 с.
 - 27.Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник / О. О. Орлов. – К.: Скарби, 2015. – 336 с.
 - 28.Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб./ [За заг. ред. Мошека Г. Є]. - К.: Ліра-К, 2017. - 528 с.
 - 29.Офісний менеджмент: Навч. посіб./ [Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сівашенко Т. В. та ін.]. - К.: ЦУЛ, 2014. - 616 с.
 - 30.Парсяк В.Н. Маркетинг. Сучасні концепції та технології: підручник / В.Н. Парсяк. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 294 с.
 - 31.Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.
 - 32.Пеліхов Є. Ф. Економіка сучасного підприємства: навч.-метод. і практ. посібник. / Є. Ф. Пеліхов. – К.: Хай-Тек Прес, 2009. – 344 с.
 - 33.Проектний менеджмент: регіональний зріз: навч. посіб./ [За заг. ред. Бутка М. П.]. - К.: ЦУЛ, 2016. - 416 с.
 - 34.Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія / О. О. Трут. – Львів: вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
 - 35.Цал-Цалко Ю. С. Економіка підприємства: навч. посібник / Ю. С. Цал-Цалко. – Житомир: ЖГП, 2012. –388 с.