

Міністерство освіти та науки України

Черкаський національний університет
Навчально-науковий інститут економіки і права
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

Методичні матеріали
щодо змісту та організації самостійної роботи, поточного, модульного і
підсумкового контролю знань студентів
з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій»

Галузь знань 07 управління та адміністрування

Напрямок підготовки/спеціальність
073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування»

Укладач:

К.е.н, доц. Богуславська С.І.

Черкаси 2021

Богуславська С.І. Методичні рекомендації щодо змісту та організації самостійної роботи, поточного, модульного і підсумкового контролю знань студентів з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» : для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій» освітнього ступеня «магістр». – Черкаси : Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, 2021. – 44 с. – [Укр.мова]

Підготовлено на основі «Положення про курсові і кваліфікаційні роботи», введеного в дію наказом Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького № 126-н від 28.02.2019 р.)

Рецензенти:

Зачосова Н.В., професор кафедри менеджменту та економічної безпеки Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, доктор економічних наук.

Кирилюк Є.М., професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Черкаського національного університету, доктор економічних наук.

ЗМІСТ

1. Загальні положення.....	4
2. Цілі і задачі дисципліни.....	4
3. Мета і завдання дисципліни, її місце у навчальному процесі.....	5
4. Обсяг навчального процесу по дисципліні	7
5. Тематичний план навчальних занять	8
6. Самостійна робота студентів.....	10
6.1. Самостійне вивчення теоретичного матеріалу.....	10
6.2. Поточна самостійна робота по підготовці до навчальних, практичних і контрольних занять.....	11
7. Завдання і питання для самоконтролю по дисципліні «Менеджмент організацій».....	40
7. Література та методичні посібники.....	42
Додаток 1. Тематика рефератів за курсом.....	45
Додаток 2. Зразок титульного листа.....	46
Додаток 3. Зразок оформлення змісту реферату.....	47

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Дійсні методичні вказівки по самостійній роботі студентів розроблені відповідно:

- робочої навчальної програми з дисципліни «Менеджмент організацій» призначено для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціальності, освітньо-кваліфікаційний рівень —«магістр», форма навчання — денна, заочна.

2. ЦІЛІ І ЗАДАЧІ ДИСЦИПЛІНИ

Навчальний час, що відводиться для самостійної роботи, визначено робочим планом і включає:

- самостійне вивчення теоретичного матеріалу;
- поточну самостійну роботу по підготовці до навчальних, практичних і семінарських занять;
- виконання домашніх завдань.

Метою самостійної роботи студентів є: виконання ними всіх навчальних заходів щодо даної дисципліни за межами часу, що відводиться навчальним планом на навчальні заняття, але не вихідним за межі загального навчального обсягу по даній навчальній дисципліні, з урахуванням підготовки фахівців-менеджерів, економістів які добре володіють питаннями теорії і наукового обґрунтування при управлінні менеджментом.

Задачею самостійної роботи студентів є: вивчення окремих тем і питань, передбачених робочою програмою по дисципліні, але не розглянутих у системі навчальних занять і сприятливих підготовці керівників менеджерів й економістів високої кваліфікації, що вміють застосовувати на практиці отримані знання щодо просування товарів на ринок з урахуванням задоволення потреб споживачів та забезпечення ефективної діяльності підприємства.

3. МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ, ЇЇ МІСЦЕ У НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ

Мета дисципліни: формування системного мислення по комплексу спеціальних знань і вмінь з управління функціональними підсистемами та елементами внутрішнього середовища організації на всіх стадіях її життєвого циклу.

Завдання дисципліни полягають у тому, щоб:

- формування у студентів теоретичної бази знань щодо порядку заснування підприємств та об'єднань та особливості управління організаціями різних форм власності;
- набуття практичних навичок формування системі засобів управління організацією у кризі;
- визначення рівня соціально-психологічного клімату в організації; стосунки менеджера з персоналом.

Предмет дисципліни: інтегрована сукупність управлінських відносин у підсистемах організації, її стосунки з зовнішнім середовищем.

Місце дисципліни у навчальному процесі:

Дисципліна «Менеджмент організацій» віднесена до циклу дисциплін природничо-наукової, загальноекономічної та професійної підготовки для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-кваліфікаційний рівень –«магістр»

Дисципліна має зв'язок з дисциплінами «Економіка підприємства», «Маркетинг», «Менеджмент», «Основи зовнішньоекономічної діяльності».

4. ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ПО ДИСЦИПЛІНІ

№ з/п	Форми організації навчання	Обсяг в академічних годинах (денна)	Обсяг в академічних годинах (заочна)
1.	Лекції	34	6
2.	Практичні і семінарські заняття	34	4
3.	Самостійна робота	76	134
3.1.	Самостійне вивчення теоретичного матеріалу	36	45
3.2.	Поточна самостійна робота по підготовці до навчальних, практичних і контрольних занять	30	45
3.3.	Виконання домашніх завдань	10	44
	Всього	144	144

5. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНИХ ЗАНЯТЬ

Індекс занять	Тематичний зміст	Кількість академічних годин
1	2	3
5.1. Тематичний план лекційних занять		
Розділ 1		
ЗМ1	Системний підхід до управління організацією	2
ЗМ2	Структура організації як об'єкта управління	2
ЗМ3	Організація управління підприємством	2
Заліковий розділ 2		
ЗМ4	Формування організаційних структур	2
ЗМ5	Менеджмент маркетингової діяльності	2

ЗМ6	Виробничий менеджмент організацій	2
Заліковий розділ 3		
ЗМ7	Управління соціально-психологічною підсистемою	2
ЗМ8	Лідерство і менеджмент в організації	2
ЗМ9	Менеджмент персоналу та його особливості в діяльності організацій	2
Всього лекційних занять за курсом		34
5.2. Тематичний план практичних занять		
Розділ 1		
ЗМ1	Системний підхід до управління організацією	6
ЗМ2	Структура організації як об'єкта управління	4
ЗМ3	Організація управління підприємством	6
Розділ 2		
ЗМ4	Формування організаційних структур	4
ЗМ5	Менеджмент маркетингової діяльності	4
ЗМ6	Виробничий менеджмент організацій	4
Розділ 3		
ЗМ7	Управління соціально-психологічною підсистемою	4
ЗМ8	Лідерство і менеджмент в організації	2
ЗМ9	Менеджмент персоналу та його особливості в діяльності організацій	2
Разом практичних і семінарських занять за курсом		34
Всього академічних годин за курсом		68

6. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

6.1. Самостійне вивчення теоретичного матеріалу

№ п/п	Назва розділів та питань	Обсяг навчального плану в академічних годинах
1	2	3
1.	Тема № ЗМ-1-2	
	Системний підхід до управління організацією	12
2.	Тема № ЗМ-3	
	Організація управління підприємством	6
3.	Тема № ЗМ-4	
	Формування організаційних структур	6
4.	Тема № ЗМ-5	
	Менеджмент маркетингової діяльності	6
5.	Тема № ЗМ-6-7	
	Управління соціально-психологічною підсистемою	12
6.	Тема № ЗМ-8-9	
	Менеджмент персоналу та його особливості в діяльності організацій	12
Всього за курсом		54

6.2. Поточна самостійна робота по підготовці до навчальних, практичних і контрольних занять

Найменування тем і їхній зміст. Рекомендації з вивчення, задачі, питання та завдання для самоперевірки.

РОЗДІЛ 1.СИСТЕМНА МОДЕЛЬ ОГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗДІЛ 1. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Які складові елементи формують поняття успіху організації у зовнішньому середовищі?
2. Дати порівняльну характеристику існуючих підходів в менеджменті.
3. Описати основні принципи та закономірності системного підходу в менеджменті організації.
4. Провести порівняльний аналіз методології «жорсткого» та «м'якого» системного підходу в менеджменті.
5. У чому проявляється система цінностей організації? Наведіть приклади.
6. Визначити основні проблеми збалансування інтересів учасників діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку підприємництва.
7. Розкрити особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємництва на сучасному етапі.
8. У чому полягає досягнення синергизму в менеджменті організації ?
9. Моделі організації
10. Визначити причини, що обумовлюють виникнення невизначеності в діяльності підприємства.
11. Охарактеризуйте зовнішню середу організації.
12. Системний характер організації.
13. Які основні напрямки та форми управління ризиком?
14. Дати характеристику основних етапів моделі поведінки системи управління підприємства в умовах ризику.

ПРАКТИЧНА РОБОТА «СКЛАДАННЯ ПРОФІЛЮ

СЕРЕДОВИЩА»

Ціль роботи: Набуття практичних навичок аналізу зовнішнього оточення підприємств невиробничої сфери.

Аналіз зовнішнього оточення підприємства - один із найважливіших складових процесів в менеджменті підприємства. Він потребує уважного відстеження процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі, оцінки факторів та встановлення зв'язків між факторами і тими сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами, що характерні зовнішньому середовищу.

Для дослідження впливовості факторів зовнішнього середовища важливо оцінити відносну значущість для підприємства окремих факторів середовища та зовнішнього середовища в цілому і доцільно використовувати метод складання профілю середовища .

На першому етапі студенти складають таблицю профілю середовища (табл. 1.1), куди вписують окремі фактори середовища.

Таблиця 1.1

Фактор середовища	Суттєвість для галузі (а)	Впливовість на підприємство (в)	Спрямованість впливу (с)	Ступінь важливості $=a*b*c$
1	2	3	4	5

Кожному з факторів методом експертних оцінок надається оцінка його важливості для галузі за шкалою: 3 - сильний вплив; 2 - помірний вплив; 1 - незначний вплив.

Для підприємства за шкалою: 3 - сильний вплив; 2 - помірним вплив; 1 - незначний вплив; 0 - відсутність впливу;

Спрямованість впливу за шкалою: +1 - позитивний вплив; - 1 - негативний вплив.

Після проведення оцінки одержані результати аналізу перемножуються і одержуємо інтегральну оцінку, яка демонструє ступінь важливості фактора для підприємства в цілому.

На кінцевому етапі студенти пишуть пояснювальну записку, у якій

робиться узагальнення по роботі, проведеній для визначення факторів зовнішнього середовища та їх ступеня впливовості на діяльність підприємства.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Провести аналіз діючої системи правового регулювання діяльності прибуткових та неприбуткових організацій в Україні. Результати досліджень оформити у вигляді таблиці (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Система державного регулювання відносин у невиробничій (або виробничій) сфері

№ пор.	Найменування нормативно-правових документів за основними напрямками правового регулювання	Категорія нормативно-правового документа	Інституційний рівень
1.	Правове регулювання діяльності підприємства в галузі		
2.	Регламентація організаційних відносин у галузі		
3.	Регіональні аспекти галузевої організації		
4.	Виробничо-технологічні правила		
5.	Захист прав підприємств-виробників		
6.	Захист прав споживачів		

Література [6, 9, 11, 12, 20, 25, 26, 35]

РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. У чому сутність концепції життєвого циклу підприємства?
2. Чим обумовлюється існування концепцій життєвого циклу підприємств?
3. Дайте характеристику основних етапів життя підприємства.
4. Чим обумовлені особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства.
5. Сформулюйте основні цілі управління підприємством на різних етапах його життєвого циклу. Дайте обґрунтування своєї точки зору.
6. У чому полягає єдність життєвих циклів підприємства, продукції та технології?
7. Наведіть приклади різних циклів «життя» реальних підприємств та побудуйте графіки їх життєвого циклу.
8. Яким є зміст концепції поєднання цілісності та відокремленості організаційних систем? Наведіть приклад із практики діяльності конкретних підприємств.
9. Визначте основні етапи утворення та реєстрації підприємства.
10. На підставі чого здійснюють свою діяльність підприємства?
11. Проаналізуйте структуру статуту підприємства.
12. Охарактеризуйте етапи процесу організації управління на підприємстві.
13. Які існують особливості формування органів управління?
14. Чому менеджмент підприємства необхідно розглядати як процес?
15. Розкрийте сутність процесу управління підприємством.

КОМПЛЕКСНА СИТУАЦІЙНА ВПРАВА «МОЛОЧНІ РІЧКИ»

Девальвація національної валюти знову позначилася негативно на результативності діяльності ВАТ «Галактон», його економічних показниках.

У минулому році підприємство отримало чистий прибуток у сумі 2 млн. гривень. За дев'ять місяців поточного року обсяги виробництва зросли на 30%, відпускні ціни піднялися в середньому на 0,05 грн. за одиницю товару. Але зростання прибутку було нівельоване девальвацією гривні. Через кризу підприємство заморозило програму розвитку; керівництво відмовилося від цілої низки підписаних контрактів (деякі були навіть частково проплачені) на постачання нового обладнання. Вже у вересні середня рентабельність знизилась до 2% проти 8% минулорічних.

Доходність молочного виробництва не була високою. Обмежує й низька купівельна спроможність населення, в продовольчій корзині якого ці продукти посідають друге місце, і постійність впливу влади на недопустимість підвищення цін на соціально значущі товари.

У вересні 1998 року розпорядженням голови Київської міської державної адміністрації «Про забезпечення учнів середніх освітніх шкіл молоком, молокопродуктами та іншою вітамінною продукцією» підприємство «Галактон» визнане базовим постачальником. Завдяки сприянню Київської міськдержадміністрації ВАТ отримало кредит у сумі 1,5 млн. гривень під низькі відсотки. Кредит було надано на 3 місяці, але строк повернення постійно відкладається. За це керівництво підприємства зобов'язалося утримувати низьку ціну на пастеризоване молоко. Пастеризоване молоко завод продавав з рентабельністю мінус 17-18%. Декілька тижнів з початку падіння гривні завод намагався утримувати відпускні ціни на докризовому рівні.

Щоб утримати старі ціни, з молочними господарствами домовились робити те ж саме, що, безумовно, впливало на підвищення залежності ВАТ «Галактон» і усувало принцип паритетності у взаємовідносинах. Крім того,

внаслідок подорожчання енергоносіїв збільшилися транспортні витрати, витрати на тепло електроенергію.

Саме ці проблеми змусили замислитись Голову правління підприємства та Голову спостережної ради ВАТ «Галактон» над тимизавданнями, що постають перед підприємством. Які питання розглянути на чергових зборах акціонерів? Як пояснити невдачі поточного року і як прискорити вихід із становища, що склалося?

Довідка

Підприємство, яке має зараз назву ВАТ «Галактон», з'явилося у 1961 році. У 80-х роках воно зазнало значної реконструкції. 9 вересня 1995 року змінило форму власності і стало відкритим акціонерним товариством «Галактон».

У травні 1997 року контрольний пакет акцій ВАТ придбала група компаній, що входять до складу концерну «Меркс» Нові власники отримали підприємство, що знаходилося у занедбаному фінансовому стані, майже було втрачено ринок сировини, зв'язки з торговельною мережею, фахівці підприємства не мали уявлення про сучасні методи проведення маркетингових досліджень, реклами, дистрибуції.

З перших кроків нові власники «Галактону» провели кардинальне кадрове оновлення. Вагомим внеском у розвиток підприємства було відкриття нової кредитної лінії. Завод став клієнтом «Промінвестбанку», з яким давно співпрацює концерн «Меркс».

Вдало розроблений бізнес-план дозволив отримати кредит під 25-30% річних, що для цього періоду вважалося «розумними» відсотками.

Вже через місяць після зміни вищого керівництва підприємство «Галактон» стало отримувати стабільний Прибуток. Але дивіденди за підсумками як минулого, так і поточного років майже не виплачувалися. Всі кошти реінвестуються у виробництво. Зараз закінчуються переговори та оформлення документів з інвестиційним фондом «УК» про фінансові «вливання» у декілька мільйонів доларів США. Ці кошти, можливо, будуть

спрямовані на реконструкцію «Галактону», збільшення його виробничих потужностей, розширення асортименту продукції та поліпшення її якості. Пріоритетність заходів визнано одним з питань, обговорення яких відбудеться на позачергових зборах акціонерів, запланованих на грудень поточного року: Передбачається під нову інвестицію провести додаткову емісію акцій.

Виробництво

За останні два роки ВАТ «Галактон» збільшило обсяги виробництва майже вдвічі. Зростання товарообігу відповідно визначає постійне нарощування виробництва. Продукція молочних заводів повинна реалізовуватися швидко, робота «на склад» нікому не потрібна. Тим більше, що «галактонівському» асортименті 80% продукції саме короткого терміну вживання (36-годинний термін реалізації"). Приблизно 50 т сировини щоденно направляється на виробництво молока пастеризованого, 20 т - на виробництво кефіру, 10 т ряжанки, 3 т - молока тривалого зберігання, 7 т - сметани, 10 т - масла, 3-4 т - йогурту, 8 т - твердих сирів та сирних виробів, частина сировини повертається до сільгоспвиробників для відгодівлі молодняка і також направляється до підприємства, що виробляє сухе молоко. Останній канал є не зовсім стабільним з причини недисциплінованості підприємств-партнерів.

ВАТ «Галактон» з лютого цього року стало співпрацювати з американським підприємством McDonald's. Завод виробляє суміш для мілкшейків та морозива, що подаються в київській мережі ресторанів високоякісного та швидкого обслуговування. Виробництва власного морозива «Галактон» не має.

Технічне забезпечення

Потужність ВАТ «Галактон» дозволяє йому переробляти близько 700 т молока на добу. Сьогодні підприємство працює тільки на 20-30%. Не повністю завантажені лінії з виробництва майже всієї продукції. Досить напружено працюють машини з упакування йогуртів, але технологічне

обладнання щодо приготування цього продукту завантажене тільки на 8-10%. У цілому порівняно з аналогічними підприємствами, можна сказати, підприємство непогано обладнане, але техніка морально та фізично застаріла. Про термінову зміну мова не йде; обладнання розраховане на тривалий строк експлуатації. Після закінчення терміну амортизації машин та ємностей їх можна використовувати у виробництві без завдання шкоди для якості продукції. У минулому році було проведено реконструкцію цеху з виробництва йогуртів, сиркових десертів та упакування їх у пластикові стаканчики. Рівень зносу технологічного обладнання ВАТ «Галактон» на 01.01.99 року склав 58%.

Навесні та влітку підприємство вимушене працювати особливо активно. Окрім продукції швидкої реалізації, необхідно напружувати запаси сухого молока та іншої продукції тривалої реалізації. Основним об'єктом виробництва «Галактон» є продукти з обмеженим терміном реалізації. Складність молочного виробництва в тому, що основні технологічні процеси залежать від мікроорганізмів, які дуже важко піддаються зовнішньому контролю.

Дистрибуція та конкуренція

Одним із перших реорганізаційних заходів, що були проведені на підприємстві, є запровадження нових ідеологічних та методичних підходів у роботі відділу збуту.

ВАТ «Галактон» у Києві має близько 3 тисяч клієнтів, яким воно збуває продукцію. Майже 1,5 тисячі партнерів співпрацюють щоденно. 20-30% продукції купується підприємцями, які вивозять товар із заводу самостійно: їх кількість постійно збільшується. Підприємство «Галактон» запровадило систему заохочення подібних клієнтів.

Продукцію ВАТ беруть дрібнооптовими партіями. Товар продають цілий день, а залишки реалізують в наступні дні за зниженими цінами: дефіцит платоспроможного попиту.

Великою проблемою збуту продукції є підроблення, особливо у сфері

виробництва масла.

Підприємства торгівлі відчують свою перевагу над підприємством «Галактон». Виробник продукції з коротким терміном зберігання повністю може залежати від кінцевих реалізаторів. Багато підприємств торгівлі дозволяють собі затримувати платежі за отриману продукцію і використовують не переведені від реалізації кошти на власну користь.

Протягом останнього року обговорюється питання створення власної мережі регіональної дистрибуції. Про спільну реалізацію цього проекту є пропозиції від компаній «ІДС», «Орлан-трейд».

Сировина

ВАТ «Галактон» співпрацює приблизно з 50 постачальниками молока, безпосередньо з сільгоспвиробниками. Тільки 20% постачальників - приватні фірми, що закуповують продукцію у дрібних господарств.

Розрахунки з постачальниками сировини «Галактон» намагається проводити без затримки. Максимальні терміни оплати -14 днів. Сировина надходить на підприємство з Київської, Житомирської, Чернігівської, Черкаської областей. Максимальна віддаленість постачальників - 200-220 км. Однією із форм заохочення партнерів, яку використовує «Галактон», є сплата за продукцію реальними коштами. Також ВАТ інвестує проекти сільгоспвиробників щодо придбання холодильного обладнання, племінної худоби. У минулому році місцеві виробники молока направляли 75% своєї продукції до своїх підприємств-переробників, хоча сезонні коливання з постачанням залишаються. Традиційно з вересня по лютий - у період найвищого попиту - сільгоспвиробники не додають незбираного молока на підприємства. В цілому в Україні виробники молока в минулому році продали на переробні підприємства 64% своєї продукції (на 30% менше ніж у 1994 році). Одночасно на ВАТ «Галактон» приділяють велику увагу якості продукції. Лабораторія підприємства контролює вхідну сировину. У випадку невідповідної якості продукції транспорт повертається. Ставлення до якості не дозволяє широко застосовувати стабілізатори для збільшення термінів

зберігання кисломолочних продуктів. Це також стосується і консервантів. Основною позицією імпорту є закваски, фруктові наповнювачі для йогуртів.

Підприємство випускає тільки фасовану продукцію. Полістирольні стаканчики, фольга, ламінований картон або завозяться із-за кордону, або випускаються в Україні з імпортованих матеріалів.

Виробництво і загальна пропозиція молока та молокопродуктів у поточному році прогнозується в обсязі 34,5 млн.т, що на 7% більше порівняно з минулим роком (повідомляє УНЕАН в Інституті аграрної економіки (ІАЕ)). Стабілізація поголів'я молочного стада на рівні 6,3 млн. та зростання продуктивності великої рогатої худоби у цьому році дозволяє спеціалістам ІАЕ прогнозувати зростання виробництва і пропозиції молока та молокопродуктів у наступному році на 3-5%. Споживання молока і молокопродуктів складатиме 220 кг (1998 рік -210 кг). Прогнозується, що ціни підвищаться в господарствах громадського сектора з 222 грн за 1 т до 275 грн за 1 т, на вільному ринку - з 284 грн за 1 т до 330 грн за 1 т.

ЗАВДАННЯ ДО ВИРІШЕННЯ

Керуючись наведеною інформацією:

1. Дати комплексну характеристику сильних і слабких сторін підприємства та зовнішнього середовища ВАТ «Галактон».
2. Визначити та обґрунтувати пріоритети та критерії корисності поведінки підприємства на ринку.
3. Описати учасників діяльності підприємства, виділити та обґрунтувати інтереси сторін, провести їх ранжування.
4. Визначити стан життєвого циклу та побудувати графік життєвого циклу підприємства ВАТ «Галактон».
5. Визначити, наскільки є ефективними кроки системи менеджменту щодо забезпечення стабільності та конкурентоспроможності ВАТ «Галактон».
6. Визначити організаційні заходи реалізації програми розвитку

підприємства.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Підготувати есе на тему: «Теорії організаційного утворення та їх вплив на управління змінами в підприємствах».
2. Опрацювати (у вигляді опорного конспекту) законодавчі акти, наведені до цієї теми у робочій програмі курсу.

Література [6, 9, 12, 15, 20, 25, 28, 29]

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Визначте основні етапи утворення та реєстрації підприємства.
2. На підставі чого здійснюють свою діяльність підприємства?
3. Проаналізуйте структуру статуту підприємства.
4. Охарактеризуйте етапи процесу організації управління на підприємстві.
5. Які існують особливості формування органів управління?
6. Чому менеджмент підприємства необхідно розглядати як процес?
7. Розкрийте сутність процесу управління підприємством.
8. Охарактеризуйте сутність елементів процесу управління.
9. Яка роль відведена зворотному зв'язку в процесі управління?
10. Визначте особливості, характерні процесу управління.
11. Дайте визначення основного закону управління.
12. У чому полягає імідж організації?
13. Які складові зовнішнього та внутрішнього іміджу організації?

14. Дайте визначення корпоративної культури і поясніть її важливість для менеджерів.

СИТУАЦІЙНА-РОЗРАХУНКОВА ЗАДАЧА «ДЕСНА»

7 випускників університету (менеджери на ринку товарів та послуг, товаровознавець, економіст, юрист) у Чернігові вирішили організувати торгово-посередницьку фірму «Десна», що має здійснювати оптову та роздрібну торгівлю офісним обладнанням.

На роботу також запросили бухгалтера з досвідом роботи, секретаря, водія, 3 продавців, 2 комірників. Підприємство діє за єдиним податком.

На перший рік діяльності бізнес-планом передбачені такі посадові оклади: керівник – 450 грн, заступники – 350 грн, менеджери з продажу – 300 грн, головний бухгалтер – 330 грн, економіст – 300 грн, товаровознавець – 290 грн, секретар – 220 грн, юрист – 320 грн, водій – 230 грн, продавець – 250 грн, комірник – 230 грн.

На етапі створення підприємства треба провести ряд заходів.

ЗАВДАННЯДЛЯ ВИРІШЕННЯ

1. Формуючи замовлення рекламній агенції, наведіть основні відомості про новостворювану фірму, зазначте її потенційні конкурентні переваги. Оформіть гарантійного листа з додатками.

2. Запропонуйте та обґрунтуйте організаційну структуру та штатний розклад торговельного підприємства, накресліть органі граму.

3. Підготуйте рішення у формі наказу про введення в дію штатного розкладу та організаційної структури управління підприємством «Десна».

4. Розрахуйте фонд основної заробітної плати на рік і обов'язкові нарахування до нього. Надбавки за знання іноземної мови, за суміщення професій, за розширення зони обслуговування; доплати визначте самі, але зважте на те, що за умови бізнес-плану фонд оплати праці не повинен

перевищувати (з нарахуваннями) 65 000 грн.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Згідно з чинним законодавством скласти пакет документів щодо створення та реєстрації підприємства з урахуванням особливостей форми власності та організаційно-правової форми
2. Написати есе на тему «Імідж фірми» - позитивний чинегативний, як він склався, з чим пов'язаний.

Література [4, 22, 29, 30, 32, 33]

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗДІЛ 4. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. У чому полягає сутність ризику в управлінні підприємством ?
2. Які ознаки ризикової ситуації?
3. Визначити причини, що обумовлюють виникнення невизначеності в діяльності підприємства.
4. Які фактори обумовлюють виникнення ризику в управлінні підприємством?
5. Дати характеристику видам ризику, що виникають в діяльності підприємства.
6. Якими параметрами характеризуються ризикові управлінські рішення?
7. Сформулювати критерії ефективності управлінського рішення в ситуації ризику.
8. Які основні напрямки та форми управління ризиком?

9. Дати характеристику основних етапів моделі поведінки системи управління підприємства в умовах ризику.
10. Визначити учасників процесу управління ризиком в діяльності підприємства.
11. У чому сутність поняття «ризикозахищеності» підприємства?
12. Сформулювати умови підвищення ефективності управління підприємством в умовах ризику.
13. Які відмінності поведінки суб'єктів управління в «нормальній» та «ризиковій» ситуаціях? Як це впливає на рівень ризикозахищеності підприємства?
14. Поняття галузевого та міжгалузевого управління
15. Суть і зміст кризового стану, внутрішні та зовнішні причини криз
16. Роль управління та його структура у кризовій ситуації
17. Кризові ситуації.
18. Діагностика діяльності підприємства.
19. Підприємство як елемент галузевої структури.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА

Прочитайте ситуацію

Виконайте письмово та оформіть у вигляді реферату завдання.

1. Сформулюйте проблему ситуації.
2. проаналізуйте всю інформацію, якою володієте. Назвіть її джерела.
3. Охарактеризуйте ступінь невизначеності. Чи можете ви зменшити її?
Яким чином?
4. Які фактори ризику необхідно врахувати?
5. Зробіть необхідні розрахунки.
6. Які варіанти рішення ви можете запропонувати?
7. Визначте критерії оцінки варіантів.
8. Дайте оцінку різних варіантів рішення.

9. Які переваги та недоліки кожного з цих варіантів?
10. Визначте максимум можливих альтернатив.
11. Які додаткові фактори слід враховувати?
12. Які ще варіанти слід враховувати?
13. Як ви організуєте виконання рішення?
 - Оформлення (перелік документів)
 - Виконавці (структурні підрозділи та посадові особи)
 - Доведення до виконавців (розділ завдань). Строк!
 - Контроль виконання.
14. Які помилки можуть мати місце? Які можливі превентивні заходи для їх утвордження або подолання?
15. Підготуйтеся до захисту доцільності вашого рішення.

Ситуація

Ви – керівник зовнішньоторговельного відділу підприємства. Вам доручили продати на зовнішньому ринку партію алюмінію вартістю приблизно у 50 тис. дол. за цінами, що склалися на сьогодні. Але поставити алюміній підприємство зможе лише місяця через чотири.

Зараз ринкова кон'юнктура сприятлива. Фінансовий кредит надають під 6% річних. До моменту можливої поставки вашим підприємством алюмінію на ринок металів експерти передбачають погіршення кон'юнктури: вартість кредиту, вочевидь, підвищить до 12% річних, ціна на алюміній може знизитися на 15 %.

Ви пропонуєте директору підприємства укласти контракт на поставку алюмінію негайно, тому що покупець готовий здійснити оплату готівкою. Транспортні операції будуть забезпечені. Для переконливості Ви назвали величину можливого недоотримання валюти у тому випадку, якщо поставка на чотиримісячний термін. Однак директор підприємства відповідає: „Склади підприємства пусті, алюмінію немає. Зможемо поставити не раніше, ніж через чотири місяці”.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Провести оцінювання власної мотиваційно-установчої сфери професійної діяльності та особистісного потенціалу студентів для визначення їх реальної схильності до ризику. Після закінчення тестування на підставі узагальнення результатів оцінити свій рівень намагань при прийнятті управлінських рішень.

Література [3, 7, 11, 15, 16, 21, 37]

РОЗДІЛ5. МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

- 1.Маркетинговий менеджмент
2. Рівні організаційних змін
3. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства.
4. Організація маркетингової діяльності
5. Види конкуренції.
6. Роль і методи маркетингових досліджень
7. Ринок. Поняття та класифікація
8. Маркетинг як одна з найважливіших складових менеджменту організацій
9. Об'єктивні та суб'єктивні причини необхідності застосування маркетингу в діяльності підприємств?

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА «ПРОВЕДЕННЯ SWOT- АНАЛІЗУ ДЛЯ АПТЕКИ»

В м. Донецьк протягом п'ятнадцяти років на фармацевтичному ринку

функціонує аптека «Панацея» (форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю). Аптека ця недалеко від центра міста і завжди має широкий асортимент вітчизняних і зарубіжних лікарських засобів та виробів медичного призначення. Високий рівень обслуговування та кваліфікації персоналу приваблює клієнтів. Керівництво аптеки планує налагодити модерний зв'язок з основними постачальниками, що уможливить оперативність замовлення і постачання товару. Режим роботи аптеки з 8⁰⁰ до 20⁰⁰ год. Ціни на препарати в аптеці доволі високі, що пов'язано із значними витратами на фонд оплати праці, оскільки після роздержавлення з аптеки не було звільнено жодного члена колективу. Відсутня диференціація цін стосовно попиту на лікарські засоби, рекламної активності фармацевтичних виробників тощо.

На ринку відчувається суттєва конкуренція, загострення якої фахівці прогнозують і надалі. Основними конкурентами є приватні аптеки й аптечні кіоски, які внаслідок оптимальної кількості фахівців можуть встановлювати досить низькі ціни на лікарські засоби. Деякі з них працюють цілодобово. Ускладнює ситуацію також той факт, що наступного року планується відкриття нової аптеки неподалік від аптеки «Панацея». Конкуренти розширюють коло послуг, що їх пропонують споживачам, зокрема вимірювання тиску, консультування лікарями, доставку препаратів додому.

Керівництву аптеки стало відомо, що знана зарубіжна фармацевтична фірма веде пошук аптеки для укладання угоди про використання фірмової товарної марки. Крім того, ураховуючи заяви урядовців у засобах масової інформації, керівництво аптеки прогнозує подальше розширення переліку лікарських засобів, ціни на які підлягають державному регулюванню.

Допоможіть аптеці «Панацея» провести SWOT-аналіз, дані якого подайте у вигляді таблиці:

Внутрішні фактори	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Зовнішні фактори	Можливості:	Загрози:

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

У донецької фабрики по виробництву взуття «Контур» за останні півроку значно скоротилися обсяги збуту. За браком досвіду керівництво фабрики не має чітко розробленої маркетингової програми, а найголовніше - не визначилось із вибором цільового сегмента. Допоможіть керівництву провести сегментацію ринку взуття за найпоширенішими ознаками.

Література [2, 8, 12, 14, 26]

РОЗДІЛ 6. ВИРОБНИЧИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Що обумовлює необхідність оцінки ефективності управлінської діяльності?
2. Як може бути охарактеризована ефективність управління у цілому?
3. Дати характеристику критеріїв ефективності управління.
4. Охарактеризувати систему управління ефективністю діяльності.

5. Що обумовлює складність дослідження ефективності управління?
6. Основні принципи фінансового управління

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА «ВИПАДОК У КОМПАНІЇ ДЕШМЕН»

Компанія «Дешмен» - це було велике підприємство, яке випускало різні види обладнання для збройних сил Сполучених Штатів. До компанії належало більше 20 заводів, які були розміщені в центральній частині країни, але їх процедури закупок продукції не були повністю узгоджені між собою. Фактично штаб-квартира компанії в більшості випадків спонукала кожного з керівників цих заводів спілкуватися з їхнім штатом, як з окремими незалежними одиницями. В кінці 1940 року, коли почали з'являтися труднощі з придбанням певної необхідної сировини, пан Менсон - президент компанії - призначив досвідченого керівника з закупівель пана Поста віце-президентом, який буде відповідальним за закупівлю сировини. Ця посада була створена спеціально для нього. Пан Менсон надав широкі повноваження пану Посту в організації його роботи та призначив пана Ларсена його помічником. Пан Ларсен працював у компанії, обіймаючи різні посади, протягом довгих років та особисто був знайомий з більшістю з керівників заводів. Призначення пана Поста було оголошено за офіційними каналами, як завжди в компанії, включаючи й оголошення в газеті, яка видавалась компанією.

Одним із перших рішень пана Поста було рішення терміново почати централізацію процесу закупівель у компанії. Перш за все, він вирішив, що буде вимагати, щоб кожен керівник з закупівлі на кожному заводі попереджував головний офіс і узгоджував з ним всі придбання, які робляться на суму, що перевищує \$10,000. Він відчував, що для того щоб головний офіс виконував координацію, яка буде корисною, як окремим заводам, так і компанії в цілому, необхідно, щоб його повідомляли про контракти за тиждень до наміченого терміну їх підписання. Він обговорив свою пропозицію з паном Менсоном, який передав її на розгляд ради директорів. Ця пропозиція була схвалена.

Незважаючи на те що компанія робила закупівлю протягом року, пік цього процесу наставав за три тижні після схвалення такої пропозиції радою директорів.

Пан Пост підготував лист, щоб надіслати його до двадцяти керівників заводів, які відповідають за закупівлю.

Лист був такого змісту:

«Шановний.....

Рада директорів нашої компанії нещодавно вирішила внести зміни в процедуру проведення наших закупівель. У майбутньому кожен з керівників із закупівлі на кожному з заводів компанії буде інформувати віце-президента, відповідального за будь-які придбання, про всі узгоджувані контракти на суму, що перевищує \$10,000, не раніше, ніж за тиждень до терміну їх підписання.

Я впевнений, що ви розумієте необхідність цього кроку для координації закупівель компанії, особливо в умовах, коли ми зіткнулись із зростаючими труднощами в придбанні необхідних запасів. Ця процедура повинна забезпечити центральний офіс необхідною інформацією, щоб бачити, як кожний завод купує оптимальний запас матеріалів. У цьому випадку інтереси кожного заводу та компанії в цілому будуть якнайкраще збігатися.

Щиро ваш.....»

Пан Пост показав цього листа пану Ларсену з пропозицією прокоментувати його. Пан Ларсен вважав, що лист досить доречний. Також він запропонував пану Посту зустрітися і обговорити цю справу з кожним керівником особисто (до цього він зустрічався лише з деякими з них). Але пан Пост зразу ж відхилив цю думку, пояснюючи це невідкладними справами в головному офісі, а отже, він не може відправитись у відрядження. В результаті лист був надісланий за його підписом.

Протягом наступних двох тижнів надійшли відповіді від усіх, за винятком деяких заводів. Хоча деякі з керівників написали дещо більше, але загалом відповідь була такою:

«Дорогий пане Пост!

Ваше останнє повідомлення відносно того, щоб сповіщали головний офіс про наші наміри про підписання контрактів за тиждень до цього підписання, одержане. Здається, що це є найбільш доцільна

пропозиція. Ми запевняємо Вас в тому, що Ви можете розраховувати на наше співробітництво. Щиро ваші....»

Протягом наступних шести тижнів головний офіс не одержав жодного повідомлення про те, що обговорюються контракти. Керівники інших підрозділів, які часто відвідували заводи, сповіщали, що заводи зайняті і що там продовжується звичайна для цієї пори року робота.

ЗАВДАННЯ ДО ВИРІШЕННЯ

1. Надати опис умов діяльності компанії. Що обумовлює нестандартність розвитку подій.
2. Провести оцінювання змін рівня централізованості управління в компанії. Визначити переваги та недоліки централізованого та децентралізованого управління.
3. У чому проявляються недоліки роботи підприємства на визначеному етапі? Які кроки системи менеджменту компанії «Дешмен» можна вважати успішними? Невдалими? При проведенні реструктуризації?
4. Визначити основних винуватців розвитку ситуації за описаним сценарієм подій.
5. Підготувати власну модель організації управління в компанії «Дешмен».

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Сформулювати правила взаємовідносин «керівник-заступник».
2. Побудувати кваліфікаційну модель «помічник керівника», «секретар», «офіс-менеджер», «прес-секретар».

3. Розробити правила внутрішнього розпорядку для «створеного підприємства».

Література [12, 20, 26, 32, 35]

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ КЕРІВНИЦТВА

РОЗДІЛ 7.УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЮ ПІДСИСТЕМОЮ

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Охарактеризувати організаційні зв'язки, що виникають на підприємстві, і дати їх класифікацію.
2. Дати пояснення класичної концепції розподілу повноважень.
3. Розкрити зміст посадових інструкцій та положень про підрозділи.
4. Дати порівняльну характеристику переваг та недоліків децентралізованого та централізованого управління.
5. За якими критеріями можна визначити ступінь централізації управління підприємства? Норму керованості?
6. Якими є основні напрямки керівного впливу всередині підприємства?
7. Чим обумовлена необхідність розподілу функцій всередині організації?
8. Що може забезпечувати ефективність співробітництва всередині апарату управління?
9. Охарактеризувати основні етапи процесу делегування повноважень. Які завдання не рекомендується делегувати? Підготувати обґрунтування.
10. Які функції покладені на секретаріат?
11. Визначити основні види службового контролю і дати їх характеристику.

12. У чому сутність дисципліни та дисциплінарного впливу на підприємстві?

13. Обґрунтувати правила накладення дисциплінарних стягнень.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Існують завдання, в яких наводяться ситуації, коли менеджер може відчувати себе в скрутному становищі через те, що прийняті в цих ситуаціях рішення в деяких випадках не будуть відповідати поняття «справедливість» і «етика» у моральних традиціях суспільства, але будуть цілком прийнятними у сфері підприємницької діяльності.

Прийміть рішення по кожній ситуації і обґрунтуйте його.

1. Ви - головний менеджер на великій фірмі з виробництва всесвітньо відомих сигарет. У фірми є численні фабрики по всьому світу. Вона досягла великого обсягу продажів. З'явилася можливість відкрити ще фабрику в одній з країн СНД, і від вас залежить рішення - підписати новий контракт чи ні. З одного боку, будівництво цієї фабрики забезпечить новими робочими місцями цей регіон, тим самим вирішиться актуальна для цього регіону проблема безробіття, з іншого - це принесе великий дохід вашої фірмі. Однак ви, займаючись виробництвом і продажем великих партій сигарет, до цих пір не були переконані в тому, що куріння викликає рак.

Нещодавно вам в руки потрапив звіт про дослідження, в якому був встановлений прямий зв'язок між курінням і онкологічними захворюваннями.

Яке буде ваше рішення? Підпишете ви новий контракт чи ні? Чому?

2. Ви - менеджер з маркетингу на фірмі, яка випускає побутову техніку. Фірма за допомогою дорогих досліджень спробувала удосконалити один з товарів, що випускаються, а саме - пилосос. Пилосос як і раніше не іонізує повітря, хоча саме до цього результату намагалися прийти в результаті досліджень. Тому новий тип пилососа не став по-справжньому вдосконаленою новинкою. Ви знаєте, що поява напису «Удосконалена

новинка» на упаковці та в рекламі засобів масової інформації підвищить значно збут такого товару.

Яке рішення ви приймете? Зробіте такий напис чи ні? Чому?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Доберіть до кожного пункту лівої колонки відповідний пункт правої колонки.

Категорія	Приклад або визначення
1. Оптимальний варіант менеджменту персоналу на підприємстві	1. Включення особи в нове для неї середовище, яке відбувається в ході взаємодії працівника та підприємства шляхом їх взаємного пристосування.
2. Кадрова політика	2. Заходи з освоєння інших фахових сфер.
3. Трудова адаптація.	3. Надлишкова плинність ділиться на чисельність прийнятих за звітний період.
4. Особливості робочої сили як ринкового ресурсу	4. Випускник середньої школи поступає на роботу експедитором.
5. Перепідготовка кадрів	5. У переліку немає вірного визначення або прикладів.
6. Кар'єра	6. Вивчення документів (трудової книжки, анкети, характеристики, дипломів) і особисті бесіди, психологічне тестування.
7. Коефіцієнт закріплюваності	7. Кадри одночасно є об'єктом і суб'єктом управління
8. Процес первинної трудової адаптації	8. Розрахована на довгу перспективу цілісна кадрова стратегія, яка поєднує різні форми кадрової роботи з урахуванням можливостей підприємства
9. Прогностичні методи оцінювання кадрів.	9. Індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини.
10. Головна особливість управління кадрами	10. Кадрова служба виконує більшу частину адміністративної роботи, допомагає кожному керівнику вирішувати кадрові питання, а кожен керівник створює відповідний клімат для максимального розкриття потенційних можливостей людських ресурсів.

Література [1, 17, 18, 19, 23]

РОЗДІЛ 8. ЛІДЕРСТВО І МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Загальні та конкретні критерії ефективності менеджменту організації.
2. Продуктивність як складова результативності та розвитку системи управління.
3. Показники ефективності діяльності системи управління.
4. Цільові програми управління ефективністю та розвитком підприємства.
5. Співвідношення лідерства і менеджменту
6. Проблема стилів керівництва організацією
7. Різновиди стилів управління.
8. Лідерство в організації.
9. Індивідуальний стиль керівництва.

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ

Життя влаштоване так, що своїх керівників на роботі мало хто з підлеглих любить. Нерідко виникають конфліктні ситуації, що віднімають багато сил і здоров'я, заважають успіху спільної справи. При виникненні потенційного або реального конфлікту доцільно керуватися наступним:

- виключити агресивну схему конфліктної поведінки, яка з керівником навряд чи можлива, а також схему ухилення від роботи як ізолюючу і непродуктивну;
- навчитися терпінню і терпимого ставлення до керівника який вас не влаштовує. Поведінка «важкого» керівника - модель для того, щоб навчитися

вирішувати розбіжності, не руйнуючи відносин. Крім того, воно нагадує, що ви служите не окремій особі, а вашій організації та її цілям;

- шукати точку дотику. Не піддавайтеся спокусі легкого шляху - звальювати всі неув'язки на поганого керівника. Якщо в чомусь ви з ним розходитеся, то в іншому можете і зійтися;

- випробувати різні тактики. Вам легше змінити свою поведінку відповідно до обставин, ніж змінити поведінку вашого керівника. На все позитивне, що є в поведінці вашого керівника, реагуйте з схваленням і пропозицією про співпрацю. Скарги зведіть до мінімуму.

Зауважимо, що багато високопоставлених керівників навчилися на прикладі «важких керівників», як не треба керувати. Спробуйте поставитися до поганого керівника як до проблемної конфліктної ситуації, яка може бути дозволена якщо не повністю, то хоча б частково.

ПИТАННЯ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ

1. Якщо безпосередній керівник, на вашу думку, «не на своєму місці» і його дії викликають у вас роздратування, то що із запропонованого раніше ви постаралися б застосувати на практиці?

2. Виходячи зі своїх особистих особливостей, які інші шляхи вирішення конфліктної ситуації ви б випробували?

3. Як ви вважаєте, головне в привабливості роботи те, що вона, її зміст викликає у вас інтерес або те, що керівник, його дії не дратують, пов'язані з позитивними реакціями?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Доберіть до кожного пункту лівої колонки відповідний пункт правої колонки.

Категорія	Приклад або визначення
1. Необхідна	1. Зміна місця роботи: перехід з універмагу до

плинність кадрів	страхової компанії
2. Процес вторинної трудової адаптації	2. Відповідний рівень освіти та професійної підготовки, досвід практичної роботи, організаторські здібності, особистісні якості, вік, стан здоров'я
3. Імітаційні методи оцінювання кадрів	3. Призов до армії, вступ до навчального закладу вихід на пенсію
4. Основні критерії добору кадрів у резерв	4. Зростаюче ускладнення завдань, ротація, виробничий інструктаж, тимчасове заміщення, дублювання
5. Показник абсолютної плинності кадрів	5. Офіційні документи (анкети, характеристики, дипломи); бесіди і опитування, тестування
6. Надлишкова плинність кадрів	6. Ділові ігри, конкретні ситуації
7. Джерела інформації в оцінюванні кадрів	7. Різні стадії розвитку діяльності працівника: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію
8. Професійна кар'єра	8. Створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили.
9. Навчання на робочому місці	9. Звільнення за порушення трудової дисципліни, незадоволеність умовами праці, поганий психологічний клімат.
10. Мета кадрової політики організації.	10. Надлишкова плинність за звітний період.

Література [19, 27, 30, 34, 35]

РОЗДІЛ 9. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Риси сучасного менеджера.
2. Поняття організаційної поведінки.
3. Сутність та види спілкування в організації.

4. Завдання кадрової політики в організації.
5. Керівництво спільною діяльністю.
6. Застосування системи стягнень та заохочень
7. Типова характеристика керівника, менеджера з вираженим іміджем.
8. Соціальна, колективна, економічна психологія

СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ

Для реалізації планів підприємства, фірми, організації кожен з працівників повинен виконати конкретні завдання, що впливають з цілей організації. У зв'язку з цим керівництво передусім зобов'язане знайти ефективний спосіб поєднання особливостей поставлених завдань і рис характерів вирішальних їх людей. Постановка цілей і розробка відповідної політики, стратегії, процедур і правил сприяють оптимальному вирішенню завдань. Істотну роль тут також відіграють мотивація і контроль. Усе це забезпечується шляхом делегування повноважень, підвищення відповідальності виконавців та виконання організаційних повноважень.

Делегування означає передачу завдань і повноважень, якими володіє керівник, іншій особі з урахуванням його особливостей. Керівник не може (і не повинен) один виконати всі функції організації. Якщо завдання не делеговано іншій людині, керівник змушений виконувати їх сам. Проте його час і здібності обмежені. Тому сутність управління полягає в умінні «домогтися виконання роботи іншими».

Для того щоб ефективно здійснювати делегування, необхідно зрозуміти зв'язок відповідальності і організаційних повноважень.

Відповідальність означає зобов'язання працівника виконувати делеговані йому завдання і відповідати за задовільні результати їх вирішення.

Організаційні повноваження є право використовувати ресурси підприємства, направляти зусилля його співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, але необхідно враховувати особисті та ділові якості людини, що займає її в даний момент.

ПИТАННЯ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ

1. Якщо ви - менеджер, то які зі своїх завдань і повноважень ви могли б, на вашу думку, делегувати підлеглим?
2. Яку систему контролю за виконанням завдання ви б обрали?
3. Якщо ви делегували частину своїх повноважень, то чи вправі ви зняти з себе за них відповідальність повністю?
4. Які свої завдання та повноваження ви ніколи нікому делегувати не будете?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

У практиці менеджменту відомі два основних способи керівництва людьми: через пряме використання влади або через відмову від неї.

1. Який спосіб управління співробітниками фірми ви вважаєте кращим: наказувати або радитися з підлеглими; як ефективніше вирішити ту чи іншу проблему? Поясніть свій вибір.
2. У чому ви бачите переваги неформального управління порівняно з директивним?

Література [18, 20, 34, 35, 36]

7. ЗАВДАННЯ І ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ПО ДИСЦИПЛІНІ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

7.1. Самоосвітня самостійна робота:

- вивчити теоретичний матеріал відповідно до розділу 5.1 дійсних методичних вказівок, користаючись літературою, передбаченої до цієї чи іншої теми.

7.2. Поточна самостійна робота:

- користаючись літературою, що рекомендується, систематично вивчати теоретичний матеріал, викладений викладачем у лекціях, на семінарських і практичних заняттях.

- користаючись методичними вказівками до практичних занять і літературою, що рекомендується, виконувати обов'язкову самостійну домашню роботу, що видається викладачем.

7.3. Виконання індивідуальних завдань:

- користаючись літературою, що рекомендується, за завданням викладача підготувати реферат до встановленого терміну по дисципліні «Менеджмент організацій» відповідно до тематики дійсних методичних вказівок;

- користаючись методичними вказівками до практичних занять і літературою, що рекомендується, виконувати на аудиторних заняттях практичні завдання, видавані викладачем.

7.4. Звітність студента про самоосвіту і поточну самостійну роботу:

- знати відповіді на питання по теоретичному матеріалу, що викладені в дійсних методичних вказівках до цієї чи іншої теми;

- пред'являти викладачу конспекти по самостійній роботі;

- пред'являти письмові відповіді на питання по теоретичному матеріалу при проведенні контрольних робіт;

- відповідати на питання по теоретичному матеріалу при співбесіді викладача і студента;

- здавати на практичних заняттях виконані студентом практичні заняття;

- здавати викладачу виконані домашні завдання.

7.5. Звітність студента про виконання індивідуальних завдань:

- захист виконаного реферату перед викладачем.

Примітка: результати виконання самоосвітньої і поточної самостійної роботи визначають основу формування рейтингової оцінки.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М. “Менеджмент в організації”. – К.: Кондор, 2012.
2. Кравченко В.О. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2012 р. – 211 с.
3. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазараки; Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
4. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник - Черкаси - 2014, 216 с.
5. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.
6. Шегда А.В. Менеджмент . – К.; «Знання», 2013

Додаткова

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, №254/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 30. — Ст. 141
2. Податковий кодекс від 2 грудня 2010 року – К.: Голос України 2013. – ст.541
3. Бюджетний кодекс від 8 липня 2010 року N 2456-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 50-51, ст.572.
4. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV.// Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, ст.144.
5. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року N 435-IV // Відомості Верховної Ради. –2003. – №40. – Ст. 356.
6. Постанова КМУ України від 27 лютого 2013 р. № 187 «Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013-2014 роки» //Офіційний вісник України, 2013. - № 24. – С. 807
7. Андрушків. Основи менеджменту. – Л.: Світ, 2005.
8. Ансофр И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
9. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и кредит, 1996.
10. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: Борисфен-М., 1996.
11. Грабовий Л.Г., Петрова С.Н. Риски в современном бизнесе. – М.: Аланс, 2004.
12. Економіка підприємства за ред. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2000.
13. Кузнецов Ю.В. Проблемы теории и практики менеджмента. – С.-Лт., 1990.
14. Мартыненко М.М. Менеджмент фирмы. – К.: Либра, 1995.
15. Менеджмент организаций. Под. ред. З.П. Румянцевой. – М.: Инфра-М, 1996.
16. Менеджмент організацій. Під ред. Л.І.Федулової. –К.; «Либідь», 2003.
17. Нємцов В.Д., Довгань Л.С. Менеджмент організацій. – К.: ТОВ “УВПК ЕксОб”, 2001.
18. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент. – К., 2012.
19. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. – К., 1998.
20. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 1998.

Офіційні джерела інформації в мережі Internet

Интернет-адреса ресурсу	Назва ресурсу
http://www.rada.gov.ua	Офіційний сайт Верховної Ради України
http://minrd.gov.ua/	Офіційний сайт Міністерства доходів і зборів України
http://www.ukrstat.gov.ua	Офіційний сайт Державного комітету статистики України
http://offshore-express.net	Інформаційна система щодо офшорного бізнесу
http://www.smida.gov.ua/	Система розкриття інформації на фондовому ринку України
http://www.twirpx.com/file/172955/	(кейси з менеджменту)
http://www.vzfeiinfo.ru/load/32-1-0-2050	(додаткові задачі з менеджменту)
http://www.aup.ru/books/m31/	(А.И. Орлов Менеджмент: підручник)
http://www.aup.ru/library/	(Електронна бібліотека економічної та ділової літератури)

Тематика рефератів за курсом

Індекс теми курсу	Номер реферату	Назва теми реферату	Рекомендована література
1	2	3	4
ЗМ-1	1	Визначення менеджменту та його коротка історія.	[6, 9, 11, 12, 20, 25, 26, 35]
ЗМ-1	2	Загальні принципи системного підходу в управлінні організацією.	[6, 9, 11, 12, 20, 25, 26, 35]
ЗМ-1	3	Моделі підприємства як відкритої системи.	[6, 9, 11, 12, 20, 25, 26, 35]
ЗМ-1	5	Внутрішні і зовнішні чинники, що роблять вплив на діяльність фірми.	[6, 9, 11, 12, 20, 25, 26, 35]
ЗМ-1	6	Основні принципи системного підходу в менеджменті.	[6, 9, 11, 12, 20, 25, 26, 35]
ЗМ-2	7	Характеристика концепції життєвого циклу розвитку систем.	[6, 9, 12, 15, 20, 25, 28, 29]
ЗМ-2	8	Моделі розвитку підприємств та організацій.	[6, 9, 12, 15, 20, 25, 28, 29]
ЗМ-2	9	Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін.	[6, 9, 12, 15, 20, 25, 28, 29]
ЗМ-2	10	Менеджмент на основних етапах життєвого циклу організації.	[6, 9, 12, 15, 20, 25, 28, 29]
ЗМ-3	11	Формальні та неформальні організації	[4, 22, 29, 30, 33]
ЗМ-3	12	Корпоративна культура, її рівні та типи	[4, 22, 29, 30, 33]
ЗМ-3	13	Етапи створення підприємств	[4, 22, 29, 30, 33]
ЗМ-3	15	Імідж організації, його характеристика та взаємозв'язок з культурою.	[4, 29, 30, 32, 33]
ЗМ-3	16	Системні правила процесу організації управління підприємством.	[4, 22, 29, 30, 32, 33]
ЗМ-4	17	Основні підходи до формування системи управління організацією.	[3, 7, 11, 15, 16, 21, 37]
ЗМ-4	18	Масштаб підприємства та його вплив на організаційну структуру.	[3, 7, 11, 15, 16, 21, 37]
ЗМ-4	19	Механістична (бюрократична) та органічна організація	[3, 7, 11, 15, 16, 21, 37]
ЗМ-4	20	Поняття та сутність антикризового управління.	[3, 7, 11, 15, 16, 21, 37]
ЗМ-4	21	Банкротство та санація організації	[3, 7, 11, 21, 37]

ЗМ-4	22	Кадрова політика кризового підприємства	[3, 7, 11, 15, 16, 21, 37]
ЗМ-5	23	Маркетинг як одна з найважливіших складових менеджменту організацій	[2, 8, 12, 14, 26]
ЗМ5	24	Роль і метод маркетингових досліджень	[2, 8, 12, 14, 26]
ЗМ-5	25	Організація маркетингової діяльності	[2, 8, 12, 14, 26]
ЗМ-5	26	Об'єктивні та суб'єктивні причини необхідності застосування маркетингу в діяльності підприємств?	[2, 8, 12, 14, 26]
ЗМ-6	27	Поняття системи управління виробництвом. Операційний менеджмент.	[12, 20, 26, 32, 35]
ЗМ-6	28	Сутність та необхідність стратегічного управління.	[12, 20, 26, 32, 35]
ЗМ-6	29	Різновиди управлінських моделей	[12, 20, 26, 32, 35]
ЗМ-6	30	Напрямки підвищення продуктивності праці на підприємстві.	[12, 20, 26, 32, 35]
ЗМ-6	31	Умови підвищення продуктивності праці	[12, 20, 26, 32, 35]
ЗМ-7	32	Керівництво спільною діяльністю.	[1, 17, 18, 19, 23]
ЗМ-7	33	Застосування системи стягнень та заохочень.	[1, 17, 18, 19, 23]
ЗМ-7	34	Мотивація – функція управління	[1, 17, 18, 19, 23]
ЗМ-7	35	Показники, які впливають на формування мотивів праці.	[1, 17, 18, 19, 23]
ЗМ-8	36	Лідер формальний та неформальний: сутність, єдинство, відмінності.	[19, 27, 30, 34, 35]
ЗМ-8	37	Підхід з позиції власних якостей.	[19, 27, 30, 34, 35]
ЗМ-8	38	Ситуаційний підхід до лідерства.	[19, 27, 30, 34, 35]
ЗМ-8	39	Основні елементи, які лежать в основі лідерства	[19, 27, 30, 34, 35]
ЗМ-8	40	Влада як потенційна здатність індивіда впливати на поведінку людей.	[19, 27, 30, 34, 35]
ЗМ-8	41	Відмінності якостей лідера і менеджера	[19, 27, 30, 34, 35]
ЗМ-9	42	Еволюційні процеси менеджменту персоналу в ринковій системі	[18, 20, 34, 35, 36]
ЗМ-9	43	Особливості наукової організації праці менеджера	[18, 20, 34, 35, 36]
ЗМ-9	44	Аналіз мотивації та проблеми стабільності персоналу	[18, 20, 34, 35, 36]

Зразок титульного листа***ЧЕРКАСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ***

Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ**з дисципліни «Менеджмент організацій»**

Тема роботи

«_____»

Виконав (ла) _____

П.І.Б.

Студент (ка) групи _____

назва групи

Перевірив _____

посада і П.І.Б. викладача

Черкаси 20__р.

Зразок оформлення змісту реферату

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
1. Визначення поняття внутрішнього середовища підприємства.....	4
1.1. Внутрішні змінні організації.....	5
2. Характеристика зовнішньої середовища підприємства.....	7
2.1. Мікросередовище підприємства	8
2.2. Макросередовище підприємства.....	10
3. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які оказують вплив на діяльність фірми	12
ВИСНОВКИ.....	14
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	15
ДОДАТКИ.....	16