

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства
та природокористування
Кафедра менеджменту

06-08-345М

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання практичних завдань та самостійної роботи
з навчальної дисципліни «**Менеджмент організацій**»
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за
освітньо-професійними програмами «Менеджмент організацій і
адміністрування», «Управління проектами» спеціальності 073
«Менеджмент» всіх форм навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою
з якості ННІЕМ
Протокол № 1 від 31.08.2023 р.

Рівне – 2023

Методичні рекомендації до виконання практичних завдань та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійними програмами «Менеджмент організацій і адміністрування», «Управління проєктами» спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання [Електронне видання] / Щербакова А. С. – Рівне : НУВГП, 2023 – 33 с.

Укладачі: Щербакова А. С., к.е.н. доцентка кафедри менеджменту.

Відповідальний за випуск: Кожушко Л. Ф., д.т.н., професор завідувач кафедри менеджменту.

Керівник групи забезпечення
за освітньою програмою «Менеджмент
організацій і адміністрування»

Судук О. Ю.

Керівник групи забезпечення
за освітньою програмою «Управління
проєктами»

Король Б. О.

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	3
2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ	4
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ.....	6
4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	30
5. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	32

© А. С. Щербакова, 2023

© НУВГП, 2023

1. Загальні положення

Дисципліна «Менеджмент організацій» направлена на оволодіння теорією та практикою результативного управління організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення.

Дисципліна розглядає взаємозв'язок внутрішніх елементів підприємства та його зовнішнього середовища; особливості менеджменту на різних етапах життєвого циклу підприємства; специфіку управління різними видами підприємств та їх об'єднань; психологічні аспекти управлінської діяльності; ознаки та причини виникнення кризових ситуацій та ризику; організаційний механізм менеджменту організації; моделі управління організацією; ефективність розвитку організації тощо.

Завданнями вивчення дисципліни «Менеджмент організації» є: формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань в управлінні підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Після вивчення дисципліни здобувач вищої освіти **зможе**:

- управляти організаціями в сучасних умовах;
- аналізувати та використовувати на практиці принципи, методи і правила управління результативністю та якістю менеджменту організації;
- використовувати цільові програми управління ефективністю та розвитком організації;
- управляти ризикозахищеністю організації тощо.

Компетентності:

КЗ Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог

ЗК4 Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети

СК1 Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів

СК2 Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани

СК4 Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів

організації

СК9 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію

СК10 Здатність до управління організацією та її розвитком

СК11 Здатність використовувати digital-технології в управлінні організацією

Програмні результати навчання:

ПРН1 Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах

ПРН2 Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення

ПРН4 Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї

ПРН5 Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах

ПРН6 Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність

ПРН12 Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)

ПРН13 Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу)

ПРН14 Вміти імплементувати сучасні digital-інструменти в управлінні організацією

2. Тематичний зміст дисципліни

Змістовий модуль 1. Методологічні засади менеджменту організації

Тема 1. Системна модель менеджменту організації.

Взаємозв'язок та взаємозалежність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливості функціонального та системного бачення організації. Характеристика основних підсистем організації. Моделі організації як відкритої системи. Узгодження цілей,

стратегії, функціонального і організаційного потенціалу та можливостей організації.

Тема 2. Еволюція організації. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін у діяльності організації. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організації. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін. Управління процесами змін. Використання системного підходу в управлінні в умовах змін. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.

Тема 3. Організаційний механізм менеджменту організації. «Жорсткий» та «м'який» системні підходи до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Методологія проектування систем менеджменту та управлінських процедур. Діапазон керованості та фактори, що його визначають. Організаційно-правові форми підприємств.

Тема 4. Організаційний дизайн. Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну. Рівні організаційних змін. Етапи організаційних змін. Компоненти організаційних перетворень. Об'єкти організаційних перетворень.

Тема 5. Управлінські моделі. Елементи менеджменту організації. Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм, принципів. Компоненти управлінських моделей. Різновиди управлінських моделей. Комбінація управлінських моделей.

Змістовий модуль 2. Керівництво та ефективність менеджменту в організації

Тема 6. Антикризове управління в організації. Кризові явища як фаза життєвого циклу організації. Особливості кризових ситуацій. Симптоми кризи. Реструктуризація. Реорганізація. Оцінка вірогідності банкрутства.

Тема 7. Керівництво в організації. Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Керівництво спільною діяльністю. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень. Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні. Урахування

суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування. Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Оцінювання виконання: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання. Право на помилку. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок. Управління дисципліною. Статичний та динамічний аспекти. Типові порушення та їх причини. Дисциплінарний вплив. Застосування системи стягнень та заохочень. Правила накладання дисциплінарних стягнень. Кадрова політика в організації.

Тема 8. Управління ризикозахищеністю підприємства. Умови виникнення ризикової ситуації. Суб'єкт та об'єкт ризику. Сутність та особливості управлінського ризику. Зовнішні та внутрішні фактори ризику. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні. Види ризику. Аналіз та оцінювання ризику. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику. Специфічність вибору альтернатив управлінських рішень в умовах ризику. Концепція управління ризиком. Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику. Критерії ризикозахищеності організації.

Тема 9. Управління результативністю менеджменту організації. Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства, таксономія методів. Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Сфери обмеження розвитку організації. Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації. Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації.

Тема 10. Прийняття управлінських рішень в організаціях. Сутність та природа управлінських рішень. Підходи до управлінських рішень. Моделювання розробки та прийняття рішень. Особливості розробки та прийняття рішень у групі. Неформальні методи прийняття рішень. Інформаційна підтримка процесу розробки і прийняття управлінських рішень. Управління інноваційним розвитком організацій.

3. Рекомендації до виконання практичних завдань

Практичне заняття 1. Організація як система та об'єкт управління

Метою практичного заняття є набуття розуміння сутності організації як системи та об'єкту управління

Навчальні завдання:

1. Підготуйтеся до обговорення таких проблемних питань:
 - 1.1. Охарактеризуйте, на прикладі, основні етапи життєвого циклу організації та головні завдання керівників на даних етапах
 - 1.2. Розкрийте та обґрунтуйте макрофактори, які сьогодні особливо впливають на діяльність сучасних організацій
 - 1.3. Які ресурси особливо необхідні для управління сучасними організаціями?
 - 1.4. Наведіть приклади змін у зовнішньому середовищі та визначте, як вони впливають на внутрішнє середовище.

Теми для обговорення

1. Яку роль виконує імідж організації в забезпеченні її успішного функціонування.
2. У чому полягає відмінність процесу формування іміджу в умовах перехідного періоду в Україні та в країнах із розвинутою системою ринкових відносин?
3. Охарактеризуйте поняття «Паблік рілейшинз» (Public Relations). Яке значення має PR для діяльності організації. Аргументуйте на прикладах.
4. Який вплив міжнародного середовища відчують вітчизняні підприємства. Наведіть приклади.
5. Обговоріть ситуацію на ринку молочних продуктів України (регіону). Виділіть стратегічні групи конкурентів на цьому ринку. На основі інформації Держкомстату України та даних Internet проаналізуйте стратегічні групи конкурентів.

Ситуаційне завдання 1

Компанія ТОВ "Віст" є об'єднанням відділів, що займаються вирощуванням, збиранням, транспортуванням і переробкою томатів з метою створення високоякісного продукту - кетчупу. За останні десять років споживання томатних продуктів в Україні показує стійкий ріст. Враховуючи сучасні економічні тенденції загалом і на ринку томатних продуктів зокрема, можна прогнозувати подальше стабільне збільшення попиту на цей харчовий продукт.

Сприятливі кліматичні умови півдня України, використання адаптованих сортів томатів, покращені методи механізованого збирання та зберігання, нові технології виготовлення кетчупу та багаторічний досвід менеджерів в переробній галузі сприяють переконанню, що продукція буде відзначатися високою якістю, доступною ціною та збереже постійний попит серед споживачів.

При вирішенні питання про розширення виробництва кетчупу, влада компанії вивчила три групи конкурентів:

1. Гуртові та роздрібні постачальники кетчупів з країн Східної Європи. Товар таких конкурентів характеризується непоганою якістю і доступною ціною. Проте споживачі звертають увагу на вміст штучних барвників та консервантів.
2. Гуртові та роздрібні постачальники кетчупів з країн Західної Європи. Ці конкуренти вигідно вирізняються точним дотриманням графіка поставок, постійною наявністю товару на полицях магазинів, добре організованою рекламою, привабливою упаковкою та можливістю купувати невеликі кількості. За ціною вони значно вищі.
3. Вітчизняні виробники кетчупів або їх аналогів. Ці конкуренти славляться високою якістю продукції та доступною ціною. Проте невідповідність графікам поставок, яка зумовлена труднощами в виробництві і транспортуванні, може призвести до відсутності продукції на ринку. Упаковка від вітчизняних виробників часто не приваблива і не зручна, а асортимент рідко оновлюється.

Оцінюючи свої можливості, ТОВ "Віст" за останні три роки зміг збільшити виробництво до 20 тисяч упаковок кетчупу (по 300 грамів у кожній), що дозволило деякою мірою витіснити імпортних конкурентів, забезпечивши високу якість та доступну ціну. Також компанія розпочала експорт продукції в країни близького зарубіжжя.

У наступному році ТОВ "Віст" має намір збільшити обсяг експорту до 15% від загального виробництва і продати 20% кетчупу через власні магазини (в порівнянні з попереднім роком), випускаючи при цьому сім різних сортів кетчупу.

Ціна продажу кетчупу буде встановлена на рівні 4 гривень за упаковку по 300 грамів, що на 18-20% нижче, ніж у конкурентів (при собівартості 2,75 гривень за упаковку). Розглядається також варіант підвищення ціни до рівня конкурентів, щоб уникнути надмірної

зниженої оцінки якості продукції. В цьому випадку буде здійснено додаткові витрати на рекламу в розмірі 0,6 гривень за упаковку.

Зростаючий попит на продукцію ТОВ "Віст" сприятиме введенню нової упаковки з дозатором та поданню інструкцій з використання та рецептів для кетчупу, а також активної рекламної кампанії на упаковці. Загальні витрати на маркетингові заходи оцінюються від 13% до 15% від щорічних виробничих витрат.

Завдання:

1. Сформулюйте місію ТОВ «Віст».
2. Виявіть конкурентні переваги продукції ТОВ «Віст» порівняно з продукцією конкурентів.
3. Проведіть аналіз мікросередовища, визначте проблемні місця у діяльності ТОВ «Віст».

Ситуаційне завдання 2

Підприємство "Укравто" діє на ринках України та країн СНД. Власний автопарк налічує 450 автомобілів, а чисельність працівників становить 1150 осіб. У підприємства вже наявна добре розвинена інфраструктура, яка покриває потреби у ремонті та технічних оглядах, включаючи власну станцію заправки і склад паливно-мастильних матеріалів. Приблизно 35% автопарку потребуватиме капітального ремонту протягом поточного року. Загальна завантаженість роботою у середньому за рік становить 80%. Існуючі обігові кошти дають можливість здійснити часткову модернізацію та оновлення автопарку. Починаючи з 2010 року, підприємство також розширило свою діяльність на країни Західної Європи.

Завдання:

1. Визначити місію та цілі організації.
2. Оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, провести аналіз сильних та слабких сторін організації, використовуючи матрицю SWOT-аналізу на основі актуальної ситуації та додаткової інформації з інтернет-джерел.

Практичне заняття 2. Еволюція підприємства

Метою є набуття розуміння змін як об'єктивного процесу розвитку організації та особливостей управління організаційно-правовими формами підприємств

Навчальні завдання:

1. Підготуйтеся до обговорення таких проблемних питань:

- 1.1. Правові основи функціонування організації за умов ринкової економіки
- 1.2. Порядок заснування підприємств в Україні та закордоном
- 1.3. Організація та вибір галузі підприємства
- 1.4. Генезис та еволюція менеджменту
- 1.5. Організаційні зміни як невід'ємний процес розвитку

Теми для обговорення

1. Основні законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні?
2. Наведіть основні еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організацій
3. В чому полягають основні відмінності сучасної парадигми управління від попередньої в умовах переходу до ринку?
4. Охарактеризуйте Вашу точку зору з приводу того, які основні проблеми та перспективи розвитку менеджменту в Україні.
5. Поясніть сутність основних етапів розвитку організації за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера та особливості управління на кожному етапі розвитку організації
6. Наведіть способи використання системного підходу в управлінні в умовах змін.

Завдання 1

Підготуйте доповідь на тему "Основні проблеми та перспективи розвитку менеджменту в Україні".

Завдання 2

Проведіть аналіз розвитку бренду Victoria's Secret, використовуючи дані мережі Інтернет. Поясніть причини злетів і падінь компанії. Запропонуйте можливі напрямки розвитку даного бренду.

Ситуаційно-розрахункове завдання 3

Підприємство ПП «КАС» працює на ринку України понад 10 років. Підприємство є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, що має права юридичної особи, здійснює свою виробничо-комерційну діяльність на принципах самоокупності, самофінансування та повного госпрозрахунку з метою одержання прибутку. ПП «КАС» здійснює

свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Основними видами діяльності підприємства є виробництво товарів народного споживання та продукції виробничо – технічного призначення, виконання будівельних та ремонтно - монтажно - будівельних робіт, виготовлення корпусних і м'яких меблів по індивідуальним і серійним замовленням тощо.

У зв'язку із певними змінами на ринку обсяги виготовленої продукції на наступний рік плануються в розмірі 10 млн. грн. В поточному році середня заробітна плата управлінського персоналу складала 8500 грн. за місяць, а виробничого – 7200 грн. за місяць.

Визначити чисельність управлінського та виробничого персоналу на наступний рік, виходячи із запланованих обсягів виробництва, якщо середня зарплата зросте на 7%. Запропонувати орієнтовний штатний розпис на наступний рік. Скласти організаційну структуру підприємства.

Для виконання завдання, доцільно використати методичні матеріали, розміщені в системі Moodle за лінком <http://surl.li/kphdg>

Практичне заняття 3. Організаційний механізм менеджменту організації

Метою практичного заняття є набуття знань щодо сутності організаційного механізму менеджменту організацій, набуття навичок застосування розподілу в системі менеджменту

Навчальні завдання:

1. Підготуйтеся до обговорення таких проблемних питань:
 - 1.1. Основні принципи формування організаційної системи управління
 - 1.2. Основні складові організаційно-адміністративного механізму
 - 1.3. Базові засади побудови структури управління організацією
 - 1.4. Методи проектування організаційних структур управління
 - 1.5. Визначення рівня централізації менеджменту

Теми для обговорення

1. З яких механізмів складається державне управління?
2. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.

3. В чому полягає сутність системних правил менеджменту?
4. Що таке діапазон керованості? Охарактеризуйте фактори, що його визначають.
5. Типи організаційних структур. Особливості проектування організаційних структур в Україні та за кордоном.
6. Які ситуаційні чинники впливають на проектування організації? Порівняйте переваги та недоліки ієрархічних та адаптивних, централізованих та децентралізованих структур управління.

Ситуаційне завдання 1

Покажіть схематично горизонтальну структуру та охарактеризуйте виробничі зв'язки між окремими структурними підрозділами великих підприємств м. Рівне (на прикладі реального діючого підприємства).

Ситуаційне завдання 2

На прикладі реального підприємства м. Рівне, покажіть орієнтовну схематичну організаційно-управлінську структуру та охарактеризуйте особливості субординації та взаємозв'язків між різними органами та рівнями управління.

Ситуаційне завдання 3

Ви влаштуєтесь на керівну посаду на хлібопекарському підприємстві, і вам запропонували такі вакансії:

- комерційний директор;
- заступник головного інженера з нової техніки та підготовки виробництва;
- начальник кондитерського цеху;
- головний бухгалтер.

Оберіть одну із зазначених вище посад; вибір обґрунтуйте, спираючись на такі організаційні моменти в управлінні:

- визначте організаційну структуру підприємства в цілому і проаналізуйте місце обраної вами посади в ній;
- визначте тип організаційної структури управління, що застосовується керівництвом до вашої посади;
- внесіть пропозиції щодо поліпшення діяльності цієї структури управління.

Практичне заняття 4. Організаційний дизайн

Метою практичного заняття є набуття знань щодо дизайну організації як набору параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування

Навчальні завдання:

1. Підготуйтеся до обговорення таких проблемних питань:
 - 1.1. Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування
 - 1.2. Координаційні механізми дизайну
 - 1.3. Об'єкти організаційних перетворень
 - 1.4. Рівні організаційних змін
 - 1.5. Етапи організаційних змін

Теми для обговорення

1. Скільки існує координаційних механізмів дизайну? Наведіть їх основні характеристики.
2. Які Ви можете назвати компоненти організаційного перетворення?
3. Назвіть та коротко охарактеризуйте симптоми проблем організаційного дизайну.
4. Наведіть порівняльну характеристику понять «організаційна структура» та «організаційний дизайн».
5. Що Ви можете сказати про модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства? Охарактеризуйте фактори, які визначають внутрішній потенціал організації.
6. Поясніть сутність конкуренції, конкурентних переваг та конкурентного статусу організації.

Ситуаційне завдання 1

Один з комерційних банків стикнувся з серйозними труднощами. Фахівці відмітили, що однією з головних причин цього є відсутність маркетингового плану та чіткої стратегії розвитку. З метою покращення обслуговування клієнтів було впроваджено новий порядок, за яким керівники на всіх рівнях повинні спершу обговорювати свої дії з вищим керівництвом, а потім виносити вказівки підлеглим. Ефективність роботи оцінювалася відповідно до того, наскільки успішно підлеглі реалізовували поставлені перед ними цілі. Але результати були незадовільні: концепція "відмінного обслуговування клієнтів" була недостатньо чітко сформульована; співробітникам ставилися невизначені цілі; співпрацівники не мали достатньої інформації про

ефективність своєї роботи.

Поясніть, які з етапів менеджменту організації були реалізовані, а які потребують удосконалення. Як сучасні комерційні банки впроваджують маркетингову політику?

Ситуаційне завдання 2

Згідно із дослідженнями Г. Мінцберга, можна виділити дев'ять параметрів дизайну при організаційному проектуванні. Зокрема:

- 1) визначення кількості робочих завдань щодо посадових позицій;
- 2) визначення рівня стандартизації праці по кожній позиції;
- 3) визначення вимог до навичок і знань по кожній посаді;
- 4) визначення принципу групування посадових позицій у малі й більші організаційні одиниці;
- 5) визначення розміру організаційної одиниці й кількості працівників у ній;
- 6) визначення рівня стандартизації випуску кожної посади або кожного підрозділу;
- 7) визначення механізмів взаємодії між посадами й підрозділами;
- 8) визначення міри відповідальності й делегування права ухвалення рішення;
- 9) визначення міри права делегування завдань між функціональними й лінійними підрозділами.

На Вашу думку, чи всі із них є вірні? Як що ні поясніть чому?

Ситуаційне завдання 3

Перерахувати проблеми, існування яких зумовлює необхідність оновлення організацій, проаналізувати їх вплив на результати діяльності підприємства. Охарактеризувати основні види організаційних змін та методи їх здійснення.

Ситуаційне завдання 4

У наведеному нижче переліку підрозділів торговельної організації визначити, які з них повинні бути в підпорядкованості:

- заступника голови правління з кадрів;
- заступника голови правління з торгівлі;
- заступника голови правління з економічних питань.

Відділ праці і заробітної плати, фінансовий відділ, відділ організаційно-конструкторської роботи, торговий відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, планово-економічний відділ, юридична служба, ревізійна

комісія. Представити графічне зображення відповідної організаційної структури управління, визначити її тип та вид.

Ситуаційне завдання 5

Підприємство «Форум» розпочало реалізацію нового напрямку підприємницької діяльності – виробництва полімерної плівки для промислового та споживчого використання. В процесі підготовки до запуску нового виробництва, компанія детально дослідила конкурентне оточення та власні можливості для зайняття конкурентної позиції на ринку. Для досягнення цієї мети був використаний метод створення матриці конкурентного профілю, базові показники для формування якої наведені в таблиці 1. Складіть матрицю конкурентного профілю підприємства «Форум» та проаналізуйте конкурентну позицію компанії на ринку. Базуючись на отриманих результатах, якій стратегії ви б порекомендували керівництву підприємства?

Таблиця 1

Вихідна інформація для складання матриці конкурентного профілю підприємств - виробників полімерної плівки

Ключовий чинник успіху	Вагомість	Рейтинг за окремими показниками, балів			
		АТ «Полімер»	АТ «Хімпром»	ПМП «Пластак»	МП «Сервіс-клас»
1. Ціна продажу	0,3	3,0	2,0	2,0	2,5
2. Обсяг продажу продукції	0,3	2,5	3,0	2,0	2,0
3. Реклама і стимулювання попиту на продукцію	0,3	1,5	2,5	2,0	2,0
4. Канали збуту продукції	0,1	2,5	3,0	2,0	1,5
Разом:	1,0	X			X

Практичне заняття 5. Управлінські моделі управління організацією

Метою практичного заняття є набуття знань щодо сутності управлінських моделей управління організацією; набуття навичок

Навчальні завдання:

1. Підготуйтеся до обговорення таких проблемних питань:
 - 1.1. Сутність моделювання в управлінні організацією.
 - 1.2. Охарактеризуйте відомі Вам управлінські моделі.
 - 1.3. Охарактеризуйте різновиди управлінських моделей
 - 1.4. Загальна модель управлінського процесу

Теми для обговорення

1. У чому полягає особливість моделі організації як відкритої системи?
2. Наведіть модель організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці.
3. Охарактеризуйте модель організації, що реалізує концепцію заінтересованих груп.
4. Які чинники обумовлюють «співвідношення» та взаємодію в процесах управління сучасними компаніями вимог різних парадигмальних моделей підприємств? При яких умовах акцентується особлива увага на одній чи декількох із чотирьох моделей?
5. У чому полягають відмінності механістичної, органічної та патерналістської моделі організації?
6. У чому полягають особливості та відмінності американської та західноєвропейської моделі менеджменту?

Ситуаційне завдання 1

Уявіть, що Ви є менеджером впливового приватного підприємства, яке спеціалізується на виготовленні молочних продуктів. Ваша відповідальність полягає в пошуку потенційних локацій для будівництва складського комплексу та корпоративного магазину у місті Рівне. У цій ролі ви можете використовувати значний закупівельний потенціал підприємства, щоб придбати великі обсяги товарів за вигідними цінами. Для реалізації будівництва потребується обширна територія, на яку будуть доставлятися товари залізничним та автомобільним транспортом. Важливо враховувати ринкові ціни на землю та доступність житла, щоб забезпечити низькі витрати. Вам надано завдання визначити три або чотири можливі варіанти для розташування цих приміщень.

Ситуаційне завдання 2

Проаналізуйте економічний і соціальний стан Вашого регіону та розробіть пропозиції щодо доцільності створення кластерних об'єднань у різних сферах господарювання.

Ситуаційне завдання 3

ТОВ "Новий світ" займається туристичним бізнесом на українському ринку вже протягом більше десяти років і має впізнаваний імідж надійного партнера, що пропонує широкий спектр туристичних послуг. Основною галуззю діяльності підприємства є надання турагентських послуг, включаючи як виїзний, так і в'їзний туризм. Клієнти отримують комплексні послуги, включаючи організацію поїздок, бронювання квитків та готелів, проведення екскурсій. Також підприємство пропонує освітні програми та романтичні подорожі Україною та Європою для молодят. Туристичний сектор є високоперспективним, оскільки Україна володіє різноманітними природними, культурними та історичними ресурсами, які створюють фундамент для розвитку різних видів туризму. Протягом останнього року обсяги туристів, обслуговуваних туроператорами та тур-агентами, збільшилися на 17,5%, обсяг послуг зріс на 10%, а надходження до бюджету зросли на 14%.

На розвиток туристичної галузі впливають такі основні чинники: підвищення тарифів на газ, електроенергію, комунальні послуги, відсутність державного фінансування установ розвитку туристичної та рекреаційної галузі; запровадження стандартів, санітарних, технічних бар'єрів з огляду на вступ України до Всесвітньої організації торгівлі та створення зон вільної торгівлі з Європейським Союзом (ЄС); лібералізація візового режиму між Україною та ЄС тощо. Негативний вплив чинників, які провокують подорожчання національних пропозицій, компенсується позитивним впливом таких факторів на зростання тур потоків, як прозорість кордонів, свобода пересування, вільна торгівля.

Туристичний ринок, на якому функціонує "Новий світ", виявляє значний привабливий потенціал через наявність невиправданого попиту на певні види туристичних послуг. Але сьогодні на цьому ринку спостерігається жорстка конкуренція між різними учасниками: турагентствами, туроператорами та перевізниками. Серед конкурентів можна виділити такі турагентства як "Пілігрим", "Клуб мандрівників", "Галопом по Європі", "Скарби світу", "Колізей", "Всесвіт". Крім цього,

на ринку постійно з'являються нові туристичні організації, які можуть стати значущими потенційними конкурентами. Туристичний бізнес спокушає підприємців низьким початковим капіталом, швидким терміном окупності та постійним ростом попиту на туристичні послуги, що в сумі з високою рентабельністю призводить до жорсткої конкуренції на регіональному ринку. "Новий світ" підтримує взаємодію лише з провідними туроператорами. У звітному році обсяг послуг, наданих тур-агентствами та бюро подорожей, збільшився на 5,8 млн грн або на 37,2% порівняно з попереднім роком. Також були відзначені позитивні динаміки в'їзного туризму, обсяги перетину кордону фізичними особами зросли на 2601 тис. осіб або на 28,2% порівняно з попереднім роком, і цей ріст істотно перевищує загальнодержавні темпи. Такий явищний зріст обумовлений наявністю регіоном багатих природно-кліматичних, культурно-історичних і національно-етнографічних ресурсів, що створюють потенціал для розвитку різних форм туризму.

Важлива частина подорожніх вже знаходиться в полі зору учасників туристичної сфери, які в звітному році обслуговували 90,8 тис. туристів, у тому числі 112,5 тис. екскурсантів. Зазначено, що кількість громадян України, що перетинали кордон, становила 38,6%, тоді як іноземні громадяни склали 12,4%. Найпоширеніший вид внутрішнього туризму - це подорожі в межах країни та регіону. Головною метою таких подорожей вважається відпочинок і релаксація (81,2% від загальної кількості). Значна частка туристів (приблизно кожен сьомий) подорожує з діловою або службовою метою, і за останні часи зауважується зменшення частоти цих поїздок. Варто зазначити, що кількість виїздів українських громадян за кордон не зменшилась, і головною метою таких поїздок залишається відпочинок і релаксація. Однак останні роки відзначаються зменшенням числа відвідувань за кордоном для медичних цілей.

Оцініть коректність результатів проведеного аналізу стану та тенденцій зміни конкурентного оточення ТОВ «Новий світ». Спрогнозуйте майбутні зміни туристичного ринку України та регіону з використанням управлінських моделей, а також повторюваність подій і можливість їх передбачення. Визначте рівень нестабільності ринку для об'єкта дослідження за методикою І. Ансоффа, запропонуйте відповідну методику управління та наведіть характеристику основних і допоміжних бізнес-процесів на прикладі діяльності ТОВ «Новий світ».

Ситуаційне завдання 4

Обговоріть ситуацію на фармацевтичному ринку України (регіону). Виділіть стратегічні групи конкурентів на цьому ринку. На основі інформації Держкомстату України та даних Internet проаналізуйте стратегічні групи конкурентів та оцініть їх конкурентний потенціал

Практичне заняття 6. Антикризове управління в організації

Метою практичного заняття є набуття умінь здійснювати антикризове управління на підприємстві та прогнозувати вірогідність банкрутства за різними моделями

Навчальні завдання:

1. Підготуйтеся до обговорення таких проблемних питань:
 - 1.1. В чому полягають особливості моделей банкрутства. Охарактеризуйте кожну з них.
 - 1.2. Поясніть суть моделі Альтмана. Чому вона не може повністю бути використана сучасними вітчизняними підприємствами?
 - 1.3. Охарактеризуйте внутрішні та зовнішні фактори розвитку кризових явищ.
 - 1.4. Охарактеризуйте основні симптоми кризи. Наведіть наслідки кризи
 - 1.5. Наведіть схему порушення справи про банкрутство

Теми для обговорення

1. Чому більша частина сучасних підприємств знаходиться у фазі фінансової кризи? Поясніть на прикладі. Аргументуйте.
2. Наведіть приклади та охарактеризуйте три фази фінансової кризи підприємства. Аргументуйте на прикладах сучасних українських підприємств.
3. Наведіть приклади екзогенних та ендогенних факторів, які можуть вплинути на діяльність вітчизняних та закордонних підприємств.
4. Охарактеризуйте систему заходів, щодо управління організацією у кризі
5. В чому полягає антикризова інвестиційна політика?
6. Санация та ліквідація підприємства: підсистеми антикризової програми

Ситуаційно-розрахункова задача

Ви – керівник планово-економічного відділу приватного акціонерного товариства „Аккорд”, яке працює на ринку України декілька років і займається комерційною та посередницькою діяльністю та наданням послуг. Товариство здійснює свою діяльність на підставі та відповідно до чинного законодавства України та статуту.

За однією із перерахованих моделей банкрутства, використовуючи дані фінансової звітності («Баланс» та «Звіт про фінансові результати»), оцініть в динаміці вірогідність банкрутства. У випадку зростання вірогідності банкрутства запропонувати реальні заходи покращення платоспроможності на найближчі 6 місяців.

Для виконання завдання, доцільно використати методичні матеріали, розміщені в системі Moodle за лінком <http://surl.li/kphiy>

Практичне заняття 7. Керівництво в організації

Метою практичного заняття є набуття навичок застосування різних методів керівництва діяльністю організації

Навчальні завдання:

1. Підготуйтеся до обговорення таких проблемних питань:

1.1. Розтлумачте суть категорій «керівництво», «влада», «вплив». Які Ви знаєте форми та типи влади? Охарактеризуйте їх. Поясніть, чому менеджери часто не бажають делегувати повноваження?

1.2. З яких причин підлеглі блокують процес делегування повноважень? Назвіть основні організаційні причини блокування делегування повноважень.

1.3. Вкажіть основні підходи до оцінки праці. Які основні функції оцінювання рівня ефективної діяльності керівника?

1.4. Сила влади залежить не стільки від рівня ієрархії в організації, скільки від ступеня залежності однієї особи від іншої. У чому проявляється ця залежність?

Теми для обговорення

1. Порівняйте етапи та методи процесу прийняття управлінських та організаційних рішень.
2. Порівняйте винагороди, критики і покарання підлеглих?
3. Охарактеризуйте дії менеджера із згуртування колективів, управління неформальними групами.
4. Охарактеризуйте сутність основних форм впливу: навіювання,

переконання, прохання, погроза, підкуп, наказ.

5. Які чинники сприяють широкому впровадженню ділового та професійного управління персоналом підприємств?
6. Основними типами влади є: заснована на примусі, заснована на винагороді, експертна, еталонна (харизма), законна (традиційна) тощо. У чому полягає їх сутність?

Ситуаційне завдання 1

Майстер звернувся до начальника цеху із інноваційною пропозицією. Однак, керівник відхилив ідею підлеглого, навіть висловивши впевненість у її непридатності для впровадження. Як подальший сюжет показав, начальник цеху без дозволу використав цю ідею, присвоївши собі заслуги. Він звернувся до вищого керівництва підприємства з пропозицією її впровадження. Аналіз виявив, що ця ідея могла забезпечити економію матеріальних ресурсів на 20%. Керівництво підтримало ідею, і "інноватор" був винагороджений матеріально. Пізніше майстер дізнався про незаконне привласнення своєї ідеї та звернувся до дирекції підприємства, щоб вирішити цю ситуацію.

Поясніть якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню до начальника цеху? Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню до майстра? Які заходи слід здійснити для недопущення подібної ситуації у майбутньому?

Ситуаційне завдання 2

За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого підприємства "Лакма" було вирішено знизити ціни на деякі види продукції. Через місяць після прийняття цього рішення директор підприємства "Лакма" отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за старими цінами, а різницю залишає собі. Визначте та охарактеризуйте якими мають бути дії директора підприємства по відношенню до менеджера, працівників відділу збуту? Визначте методи менеджменту, які доцільно застосовувати в даній ситуації. Які функції менеджменту доцільно посилити керівництву організації і чому?

Ситуаційне завдання 3

Класика менеджменту має приклади влучних висловів, що коротко характеризують його сутність та значення для бізнесу. Ось деякі приклади принципів діяльності американських фірм "Дженерал моторс" і "ІВМ":

1. "Керівник не може дозволити собі розкіш учитися на помилках".
2. "Ви можете помилитись в чому завгодно і Вам дадуть шанс виправитися. Але якщо Ви трохи схибите в тому, що стосується управління людьми, то вам кінець. Тут все просто: або вищий рівень роботи, або Вам доведеться піти".
3. "Успіх нашого бізнесу тісно пов'язаний із талантом і відданістю наших менеджерів. Прибуток тече туди, де є голова".

Чи згодні Ви з наведеними вище висловлюваннями? Спробуйте сформулювати власну оригінальну інтерпретацію аналогічного міркування з урахуванням української практики менеджменту.

Ділова гра «Як виглядає сучасний керівник - менеджер»

Мета ділової гри є проведення дискусії щодо впливу зовнішності людини на сприйняття та поведінку по відношенню до неї інших людей.



Методичні рекомендації до виконання завдання

Академічну групу доцільно розбити на підгрупи з 4-6 осіб. Кожна підгрупа обирає старшого. Окремо призначають трьох експертів, які будуть оцінювати виступи команд. Кожна підгрупа повинна виконати три завдання:

1. Охарактеризувати особи, які зображені на картках
2. Підготувати своє бачення доцільності введення дрес-коду на фірмі.
3. Навести портрет сучасного керівника-менеджера,

Підготовлений до занять комплект карток роздається підгрупам. На картках мають бути зображенні чоловіки та жінки з різними фігурами та обличчями, в різному одязі та в різній обстановці. За 20 хвилин команда повинна охарактеризувати осіб, які зображені на картинках за стилем, владою, лідерством, манерами, зовнішніми даними. Старший підгрупи повинен довести до аудиторії обґрунтовані рішення підгрупи. Експерти оцінюють виступи підгруп. При обговоренні питання "Як зовнішній вигляд впливає на наше судження щодо статусу людини, її

добробуту та влади, яку вона має" доцільно охарактеризувати символи влади жінок та чоловіків. В другій частині дискусії необхідно розглянути питання щодо доцільності введення на фірмі дрес-коду. Виконуючи третє завдання підгрупи повинні самостійно навести портрет сучасного керівника-менеджера, презентуючи його зовнішність та харизму. Експерти оцінюють три варіанти завдань і виставляють кожній підгрупі бали за презентації.

Практичне заняття 8. Управління ризикозахисністю підприємства.

Метою практичного заняття є набуття знань щодо сутності та особливостей управлінського ризику; набуття навичок використання методів кількісного та якісного оцінювання ризику, застосування концепцій управління ризикозахисністю.

Навчальні завдання:

1. Підготуйтеся до обговорення таких проблемних питань:
 - 1.1. Охарактеризуйте поняття ризикової ситуації і невизначеності в управлінні підприємством.
 - 1.2. Призначення аналізу ризику і його основні методи.
 - 1.3. Поняття ризикозахисності підприємства.
 - 1.4. Ризик-менеджмент на підприємстві і його основні методи
 - 1.5. Розкрийте сутність управління ризиком і його основні методи

Теми для обговорення

1. Яким чином створення підприємницьких організацій сприяє зменшенню невизначеності і ризиків в процесі виробничої діяльності?
2. Яку роль відіграє вертикальна та горизонтальна інтеграція а також конгломератна диверсифікація у зменшенні невизначеності та ризиків?
3. Чому ефективні менеджмент та маркетинг вважаються найбільш надійними страхівками підприємств від невизначеності та ризиків?
4. Дайте характеристику видам ризику, що виникають в управлінській діяльності підприємства.
5. Які фактори впливають на специфічність вибору альтернатив управлінських рішень в умовах ризику?

Ситуаційне завдання 1

Здійснити опис можливих ризиків діяльності підприємства (установи, організації) /на прикладі конкретного підприємства (установи, організації) регіону/.

Ситуаційне завдання 2

Підприємство наймає на роботу молодого фахівця. Чим може виражатися міра ризику для підприємства? Які методи ризик-менеджменту може застосувати підприємство, щоб вибрати найпридатнішого фахівця?

Ситуаційно-розрахункове завдання 3

Продавець фруктів скуповує малину у селян за 15 грн за кошик і продає в місті за 25 грн. За кожний з 40 днів “малинового сезону” він продавав різну кількість кошиків. Це зумовлено випадковістю попиту на цей товар. Торговець помітив, що попит обсягом 4 кошики спостерігався 4 дні, 5 кошиків – 8 днів, 6 – 16 днів, 7 – 10 днів, 8 – 2 дні. Визначити оптимальну кількість товару, яку необхідно закуповувати продавцю, щоб у заданих умовах попиту на товар отримати максимальні прибутки (за критерієм Байєса —Лапласа).

Ситуаційно-розрахункове завдання 4

Оцінити проект за ступенем ризику. Зробити висновки щодо доцільності реалізації одного із двох проектів.

Таблиця 3

Вихідні дані до завдання

Показник	Песимістичний сценарій		Реальний сценарій		Оптимістичний сценарій	
	Проект А	Проект Б	Проект А	Проект Б	Проект А	Проект Б
NPV, тис. грн.	0,10	-1,42	2,37	4,27	4,65	9,96
P, частки	0,1	0,05	0,6	0,7	0,3	0,25



Методичні рекомендації до виконання завдання

Кількісна оцінка ризику дозволяє визначити величину ризиків, величину збитків або додаткового прибутку.

Етапи кількісної оцінки ризику:

1) визначають математичне сподівання аналізованого показника на

основі вихідного інформаційного масиву:

$$M_{NPV} = \sum_{i=1}^n x_i \times p_i \quad (6)$$

де x_i — кількісне значення аналізованого показника в i -му періоді в межах вихідного інформаційного масиву, в якості якого використовується статистична вибірка; p_i — ймовірність отримання результату x_i .

Вибір найбільш пріоритетного проекту з декількох із однаковою прогнозованою сумою необхідних інвестицій здійснюється за максимумом математичного сподівання;

- 2) розраховують дисперсію (D), що визначає ступінь віддаленості фактичних значень аналізованого показника в межах обраної статистичної вибірки від його середнього очікуваного значення;
- 3) визначають середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - M_{NPV})^2 \times p_i} \quad (7)$$

Приймають той проект, у якого середньоквадратичне відхилення найменше;

- 4) визначають розмах варіації:

$$R = NPV_{omn} - NPV_{nec} \quad (8)$$

Приймають той проект, у якого розмах варіації найменший;

- 5) визначають коефіцієнт варіації:

$$V = \frac{\sigma}{M_{NPV}} \times 100\% \quad (9)$$

Якщо $V < 10\%$, то існує слабе коливання.

Якщо $10\% > V > 20\%$, то існує помірне коливання.

Якщо $V > 25\%$, то існує високе коливання.

Цей коефіцієнт означає, скільки одиниць збитків або додаткових прибутків припадає на кожну одиницю середнього очікуваного прибутку. Серед альтернативних проектів обирають той, де коефіцієнт варіації найменший

Практичне заняття 9. Управління результативністю менеджменту організацій

Метою практичного заняття є набуття навичок оцінювання результативності і якості менеджменту організації, розробки та оцінювання ефективних заходів стосовно вдосконалення управління

Навчальні завдання:

1. Підготуйтеся до обговорення таких проблемних питань:
 - 1.1. Охарактеризуйте результативність як об'єкт управління
 - 1.2. Які основні підходи до оцінки ефективності менеджменту?
 - 1.3. Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації.
 - 1.4. Якість менеджменту організації. Діагностування якості менеджменту організації.
 - 1.5. Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації.

Теми для обговорення

1. Проаналізуйте основні підходи стосовно управління результативністю менеджменту організації.
2. Як визначається ефективність та продуктивність процесуальної системи управління підприємницькими організаціями?
3. Який взаємозв'язок існує між показниками, які характеризують ефективність діяльності організації в цілому та ефективність окремих процесів, з одного боку, а з другого – оцінкою ефективності управління організаціями в цілому та окремими його процесами?
4. Які фактори впливають на результативність в процесі проектування та вдосконалення системи управління підприємствами?
5. Охарактеризуйте систему показників оцінки економічної ефективності діяльності організації.
6. Охарактеризуйте ефективність організації управління.

Ситуаційне завдання 1

Компанія "ХП" намагалася впровадити систему управління ресурсами, при цьому дотримуючись більш широко застосовуваних підходів, але з меншими витратами. Для цього вона придбала програмне забезпечення, яке не було належним чином адаптоване до

особливостей господарювання та законодавства України (так званий слабо-інтегрований продукт). Це призвело до необхідності формування штату операторів для ручного введення даних. Окрім того, розширення облікових ділянок також спричинило збільшення кількості співробітників у бухгалтерії. Отже, замість очікуваного скорочення витрат, компанія стикнулася зі збільшенням штату на 5 і 10 осіб відповідно. Тим не менше, зменшення виробничих витрат виявилось в діапазоні 1-2%, що враховуючи обсяги оборотів компанії, дало підстави для обґрунтування і такого збільшення штату, і придбання вказаної системи.

Поясніть, чи отримало підприємство ефект від запровадження системи управління ресурсами. Аргументуйте відповідь. Чи можна вважати збільшення штату чистими втратами від впровадження нової системи обліку в бухгалтерії? Запропонуйте перелік основних причин, які, ймовірно, могли б змусити компанію "ХП" скористатися послугами виробника системи управління ресурсами. Розрахуйте величину ефекту від впровадження системи управління виробництвом, враховуючи, що середньомісячна заробітна плата одного менеджера складає 14800 грн., а строк амортизації системи - 5 років. Водночас загальна сума витрат на виробництво складає 35 млн. грн.

Ситуаційне завдання 2

На плановий період перед менеджерами фінансового відділу були поставлені такі завдання:

- 1) зменшити обсяги кредиторської заборгованості підприємства на 20%;
- 2) виділити кошти на освоєння нового сегменту ринку, на якому планується забезпечити річний обсяг реалізації продукції на суму 75 тис. дол.;
- 3) розширити статутний капітал на 100 тис. дол. за рахунок залучення нових акціонерів;
- 4) погасити заборгованість з оплати устаткування, придбаного на умовах комерційного кредиту в розмірі 40 тис. дол.;
- 5) забезпечити зростання чистого прибутку підприємства за рахунок оптимізації податкового навантаження на 8%.

Ступінь виконання поставлених завдань оцінюється за п'ятибальною шкалою. Керівник підприємства за ступенем важливості досягнення визначених завдань сформулював таку систему пріоритетів: 1) 0,1; 2) 0,2; 3) 0,3; 4) 0,1; 5) 0,3.

За результатами планового періоду були отримані наступні показники:

- 1) зменшено обсяг кредиторської заборгованості підприємства на 14%;
- 2) виділено кошти на освоєння нового сегменту ринку; річний обсяг реалізації продукції склав 56 тис. дол.;
- 3) розширено статутний капітал на 95 тис. дол.;
- 4) погашено заборгованість з оплати устаткування, придбаного на умовах комерційного кредиту в розмірі 40 тис. дол.;
- 5) забезпечено зростання чистого прибутку підприємства на 6,7%.

Проведіть оцінку роботи фінансового відділу протягом планового періоду.

Ситуаційне завдання 3

В організації планується використати програму підготовки управлінського персоналу. Вартість програми підготовки у розрахунку на одного працівника дорівнює 2000 грн. Програмою планується охопити 21 керівник організації. Вартісна оцінка відмінності результативності праці кращих і середніх працівників становить 20500 грн. Ефект підготовки складатиме $\frac{3}{4}$ цієї величини і матиме місце упродовж двох років. Оцінити ефект впливу запланованої програми підготовки на підвищення результативності праці.

Для виконання завдання, доцільно використати методичні матеріали, розміщені в системі Moodle за лінком <http://surl.li/kphkr>

Практичне завдання 10. Прийняття управлінських рішень в організаціях

Метою практичного заняття є набуття навичок моделювання розробки та прийняття управлінських рішень індивідуально та в групі, використання неформальних методів прийняття рішень

Навчальні завдання:

1. Підготуйтеся до обговорення таких проблемних питань:
 - 1.1. Управління як процес вироблення і реалізації рішення
 - 1.2. Які основні негативні ефекти прийняття рішень у групі?
 - 1.3. Методи Дельфи. Японська (кільцева) система прийняття рішень. Метод «635» та метод модерацій.

1.4. Охарактеризуйте особливості методу «мозкового штурму». Які його модифікації Вам відомі?

1.5. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень.

1.6. Поясніть особливості прийняття управлінських рішень при різних способах виходу на ринок.

Теми для обговорення

1. Дайте порівняльну характеристику процесу прийняття рішення в бізнес-організаціях і системі державного/публічного управління. У чому полягає їх специфіка?
2. Охарактеризуйте вимоги, що висуваються до моделей, які застосовуються при розробці рішень.
3. Властивості зовнішнього середовища організації, що враховуються при розробці управлінських рішень.
4. Переваги та недоліки використання методів прийняття рішень в сфері інновацій.
5. Охарактеризуйте організаційні, матеріальні і особисті фактори реалізації рішень

Завдання 1.

Підготувати мультимедійну презентацію та доповідь на одну із тем:

1. Практичні аспекти застосування методу «мозкової атаки» для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.
2. Практичні аспекти застосування методу сценаріїв для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.
3. Практичні аспекти застосування методу Дельфі для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.
4. Практичні аспекти застосування методу аналізу ієрархій для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику
5. Практичні аспекти застосування теорії ігор для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

Ситуаційне завдання 2

ПрАТ «Analitics» працює на ринку консультаційних послуг понад 8 років. В штаті організації понад 120 людей.

Спочатку колектив працював з клієнтами індивідуально або у випадково утворених групах. Пізніше було прийняте керівництвом управлінське рішення про об'єднання всіх співробітників в групи по

чотири особи. Але цей крок призвів до несприятливої ситуації: виникли внутрішньоорганізаційні конфлікти, що призвело до зниження продуктивності праці.

Прийміть управлінське рішення щодо виходу з ситуації що склалася. Поміркуйте, якби Ви були керівником даної організації, то як би ви вчинили щоб вийти з даної несприятливої управлінської ситуації. Які управлінські рішення повинні бути прийняті у даному випадку? Як прийняті Вами рішення можуть позначитися на Ваших співробітників і на роботі самої організації? Яке рішення (інертне, імпульсивне, ризиковане, обережне, раціональне, засноване на судженні або інтуїтивне) Ви плануєте прийняти?

Ситуаційне завдання 3

Прийміть управлінське рішення: кого Ви приймете на роботу? Обґрунтуйте своє управлінське рішення.

А. Має дуже хороші професійні навички і великий досвід роботи, організований і акуратний, але в спілкуванні з відвідувачами проявляє грубість і недобррозичливість.

Б. Професійні навички на досить високому рівні, ввічливий, товариський і доброзичливий, як з начальством, так і відвідувачами, акуратний і організований, але при цьому не вміє зберігати секрети фірми і багато розмовляє по телефону зі сторонніми людьми.

В. За випробувальний термін показав себе вихованим і сумлінним, доброзичливий і тактовний у спілкуванні з відвідувачами, але професійні навички недостатні. Не вміє адекватно реагувати на проблеми, що виникли

4. Рекомендації для виконання самостійної роботи

Завданням і ціллю індивідуальної праці студентів під час вивчення дисципліни "Менеджмент організацій" є:

- ознайомлення та осмислення матеріалу, представленого на лекціях;
- самостійне вивчення конкретних аспектів з теоретичних питань, що виникають у рамках дисципліни;
- надання можливості для виконання індивідуальних завдань, які відповідають професійному рівню засвоєння знань та виходять за межі стандартних завдань;

- забезпечення постійного зворотного зв'язку між викладачами та студентами під час самостійної роботи над предметом.

Суть самостійної роботи полягає у глибокому розкритті змісту всіх тем, що входять до навчального плану дисципліни. Виконання індивідуальних завдань включає ознайомлення з додатковою навчальною літературою, нормативними актами, науковими дослідженнями та регулярними діловими публікаціями.

Розподіл годин самостійної роботи для студентів денної форми навчання:

20 год. – підготовка до аудиторних занять;

20 год. – підготовка до контрольних заходів;

40 год. – опрацювання окремих тем програми або їх частин, які не викладаються на лекціях.

Розподіл годин самостійної роботи для студентів заочної форми навчання:

6 год. – підготовка до аудиторних занять;

20 год. – підготовка до контрольних заходів;

82 год. – опрацювання окремих тем програми або їх частин, які не викладаються на лекціях.

Питання для самостійного вивчення дисципліни

1. Особливості функціонального та системного бачення організації
2. Досягнення синергізму в менеджменті організації
3. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації
4. «Жорсткий» та «м'який» системні підходи до управління організаційними процесами
5. Системні правила менеджменту
6. Принципи та фактори раціонального розподілу в системі менеджменту
7. Елементи організаційно-управлінського аналізу
8. Модель управління як системоутворювальний комплекс методів, набору форм, принципів
9. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності
10. Людина як об'єкт управлінського службового контролю
11. Концепція управління ризиком
12. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику
13. Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації
14. Сфери обмеження розвитку організації

15. Основні підходи до визначення поняття «організація». Роль організацій в сучасному суспільстві
16. Основні закони організації. Часткові та специфічні закони організації
17. Внутрішнє середовище організації
18. Зовнішнє середовище організації
19. Основні підсистеми організації
20. Еволюційні погляди на процеси змін у діяльності організації
21. Життєвий цикл організації та стадії виникнення змін. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації
22. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління
23. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур
24. Інжиніринговий опис процесів в організації
25. Завдання менеджера щодо керівництва в організації
26. Сутність, суб'єкт та об'єкт управлінського ризику. Зовнішні та внутрішні фактори ризику
27. Концепції визначення ефективності управління
28. Підходи до оцінки ефективності управління
29. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці
30. Моделі організації як відкритої системи
31. Різновиди та комбінації моделей управління організаціями
32. Учасники процесу інжинірингу. Загальні правила інжинірингу
33. Визначення рівня централізації та децентралізації управління
34. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць
35. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику

5. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Stewart Clegg, Miguel Pina e Cunha. Management, Organizations and Contemporary Social Theory. 2019. 326 p.
2. Organizational Change Management A Complete Guide. 2020. 321 p.
3. Jim McCormick. The First-Time Manager, 7th edition. 2021. 304 p.
4. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.

5. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування : менеджмент організацій та управління змінами. Київ : Кондор. 2015. 217 с.
6. Мальська Н. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія і практика. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 190 с.
7. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навчальний посібник Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
8. Назарчук Т. В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2018. 560 с.
9. Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. К. : Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.

Додаткова

1. Управління організацією : навчальний посібник / Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
2. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту : навчальний посібник. К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
3. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
4. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 271 с.
5. Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика : колективна монографія. Полтава : Видавництво «Сімон», 2015. 347 с.
6. Менеджмент організації: інтерактивні форми навчання : навч. посіб. / Т. О. Кузнецова, А. С. Щербакова, О. Ю. Судук. Рівне : НУВГП, 2012. 373 с. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/2319/>