

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення семінарських та практичних занять
з дисципліни «Менеджмент організацій»
для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент», освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»
ОС «Магістр»

Методичні вказівки до проведення семінарських та практичних занять з дисципліни «Менеджмент організацій» для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент», освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування» ОС «Магістр» / Укл.: Л.С.Кутідзе. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2019. – 42 с.

Укладач: Л.С.Кутідзе, доцент, канд. екон. наук

Рецензент: Томарева-Патлахова В.В., д-р екон. наук, доц., зав. каф. менеджменту Класичного приватного університету

Відповідальний
за випуск: О.Б. Корякіна

Затверджено
на засіданні кафедри менеджменту
Протокол від «27» серпня 2019 року № 1

Рекомендовано
до видання НМК факультету економіки
та управління
Протокол від «25» вересня 2019 року № 22

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Структура навчальної дисципліни	5
2. Плани семінарських та практичних занять	7
2.1. Семінарське заняття на тему: «Системний підхід до управління організацією»	7
2.2. Семінарське заняття на тему: «Структура організації як об'єкта управління»	9
2.3. Практичне заняття на тему : «Організація управління підприємством»	11
2.4. Практичне заняття на тему: «Управління підприємствами різних організаційно-правових форм»	14
2.5. Практичне заняття на тему: «Формування організаційних структур»	16
2.6. Практичне заняття на тему: «Планування та організація управлінської діяльності»	20
2.7. Практичне заняття на тему: «Конкурентна політика організації»	22
2.8. Практичне заняття на тему: «Менеджмент маркетингової діяльності»	23
2.9. Семінарське заняття на тему: «Управління фінансами підприємства»	27
2.10. Семінарське заняття на тему: «Управління системою якості підприємстві»	29
2.11. Практичне заняття на тему: «Управління ризикозахищеністю підприємства»	33
2.12. Практичне заняття на тему: «Менеджмент персоналу та його особливості в діяльності організацій»	35
2.13. Семінарське заняття на тему: «Управління ефективністю підприємства»	37
3. Рекомендована література	40

ВСТУП

Мета викладання курсу: формування у здобувачів вищої освіти системи знань про організацію як об'єкт управління в умовах динамічного бізнес-середовища, що сприятиме формуванню чітких уявлень про природу та різноманітність технологій управління сучасними підприємствами і навичок застосування їх на практиці.

Завданням навчальної дисципліни є:

- сприяти розумінню економічної сутності, характеристик і ролі організацій як об'єктів управління;
- сформувати вміння і навички управління організаційними процесами та організаційною поведінкою персоналу;
- ознайомити з напрямками підвищення конкурентоспроможності організації та особистої ефективності менеджерів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати

загальні компетентності:

- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

фахові компетентності:

- 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;
- СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Очікувані програмні результати навчання:

- ПР1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для

управління в непередбачуваних умовах;

- ПР2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

- ПР5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

- ПР6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

- ПР13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

1. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	пр	лаб	нд	с.р.		л	пр	лаб	нд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1.												
Змістовий модуль 1. Методичні засади менеджменту організації												
Тема 1. Системний підхід до управління організацією	9	2	1			6	10,5	0,5				10
Тема 2. Структура організації як об'єкта управління	9	2	1			6	8,5	0,5				8
Тема 3. Організація управління підприємством	9	2	1			6	8,5		0,5			8
Тема 4. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм	9	2	1			6	10,5	0,5				10
Тема 5. Формування організаційних структур	9	4	2			6	8,5	0,5				8

Тема 6. Планування та організація управлінської діяльності	9	2	1			6	8,5		0,5			8
Разом за змістовим модулем 1	57	14	7			36	55	2	1			52
Змістовий модуль 2. Забезпечення функціонування системи менеджменту підприємства												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Тема 7. Конкурентна політика організації	9	2	1			6	10,5		0,5			10
Тема 8. Менеджмент маркетингової діяльності	9	2	1			6	8,5	0,5				8
Тема 9. Управління фінансами підприємства	9	2	1			6	8,5		0,5			8
Тема 10. Управління системою якості на підприємстві	9	2	1			6	8,5	0,5				8
Тема 11. Управління ризикозахищеністю підприємства	9	2	1			6	8,5	0,5				8
Тема 12. Менеджмент персоналу та його особливості в діяльності організації	9	2	1			6	10					10
Тема 13. Управління ефективністю підприємства	9	2	1			6	10,5	0,5				10
Разом за змістовим модулем 2	63	14	7			42	65	2	1			62
Усього годин	120	28	14			78	120	4	2			114

2. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

2.1. Семінарське заняття на тему : «Системний підхід до управління організацією» (1 год.)

Мета заняття: вивчити особливості системного підходу до управління організацією, освоїти визначення менеджменту організації, організації як складної системи та як об'єкт управління.

План

1. Організація як складна система та об'єкт управління.
2. Взаємозв'язок та взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища.
3. Суть функціонального бачення організації.
4. Системне бачення організації. Характеристика основних підсистем організації.
5. Моделі організації як відкритої динамічної системи.
6. Узгодження цілей, стратегій і потенціалу організації.
7. Підпорядкування результативності організації.
8. Рівні досконалості і синергізм управління організації.

Питання для обговорення

1. Визначте основні властивості і характеристики організацій як відкритих систем.
2. Розкрийте сутність системної моделі менеджменту організації.
3. Розкрийте сутність основних принципів системного підходу.
4. Розкрийте особливості системного і функціонального підходів до управління.
5. Визначте основні підсистеми менеджменту організації та опишіть їх ключові характеристики.
6. Визначте основні зацікавлені групи у діяльності організації, опишіть їх цілі та інтереси.
7. Розкрийте сутність європейської моделі досконалості «ідеального підприємства».
8. Визначте основні види синергетичного ефекту та особливості їхнього прояву.
9. Наведіть характеристику організаційних дій, спрямованих на одержання синергетичного ефекту.

10. Розкрийте сутність основних законів організації.

Теми рефератів

1. Особливості функціонального та системного бачення організації.
2. Характеристика основних підсистем організації.
3. Рівні досконалості і синергізм управління організації.

Тестові завдання

1. Який стиль керівництва найбільш прийнятний за будь-яких змін в організації:
A. Авторитарний;
B. Ліберальний;
C. Колегіальний;
D. Демократичний.
2. Що таке сукупність організаційних процесів, процесів обороту та споживання ресурсів визначеного виду від початку створення підприємства до припинення його діяльності?
A. Функції менеджменту;
B. Принципи менеджменту;
C. Життєвий цикл підприємства;
D. Життєвий цикл продукції та технології.
3. Визначення «сукупність та послідовність цілеспрямованих дій керівника (апарату управління) з метою узгодження спільної діяльності людей» має відношення до:
A. Функцій управління;
B. Процесу управління;
C. Методів управління;
D. Принципів управління.
4. Релевантна інформація – це:
A. Недостатня інформація, необхідна для прийняття рішень;
B. Зайва інформація при прийнятті рішень;
C. Інформація, що стосується розгляду певного питання, прийняття рішення;
D. Відсутня частина інформації для прийняття й уточнення рішень.

2.2. Семінарське заняття на тему : «Структура організації як об'єкта управління»

(1 год.)

Мета заняття: ознайомитись з різновидами головних форм організаційних структур, вивчити особливості функціональних підсистем - маркетингу, фінансів та управлінського обліку, засвоїти поняття «життєвий цикл організації» та стадії виникнення змін.

План

1. Головні форми організаційних структур:
 - 1.1. Нові форми організації;
 - 1.2. Реінжиніринг;
 - 1.3. Командна організація праці;
 - 1.4. Віртуальні організації;
 - 1.5. Типи управління.
2. Функціональні підсистеми: маркетингу, фінансів, управлінського обліку.
3. Життєвий цикл організації та стадії виникнення змін.
Менеджмент на основних етапах життєвого циклу організації.

Питання для обговорення

1. Розкрийте основні погляди на сутність і структуру організації.
2. Проаналізуйте зміни як об'єктивний процес розвитку організації.
3. Опишіть особливості віртуальних організацій.
4. Охарактеризуйте життєвий цикл діяльності організації.
5. Висвітліть основні напрями діяльності менеджера на різних етапах життєвого циклу організації.
6. Охарактеризуйте тенденції організаційних змін.

Теми рефератів

1. Концепції життєвого циклу розвитку систем.
2. Зміни, як об'єктивний процес розвитку організації.
3. Менеджмент на етапах життєвого циклу організації.
4. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів.
5. Особливості діяльності віртуальних корпорацій.

Тестові завдання

1. Які виділяють основні етапи життєвого циклу підприємства:
 - A. Зародження, зрілість, занепад, старіння;
 - B. Прискорення росту, уповільнення росту, занепад, зрілість, старіння;
 - C. Зародження, прискорення росту, уповільнення росту, зрілість, занепад;
 - D. Зародження, занепад.
2. Етапи життєвого циклу підприємства в різні моменти часу:
 - A. Однакові, як і тривалість усього життєвого часу підприємства;
 - B. Однакові, але тривалість усього життєвого циклу є різною;
 - C. Різноманітні, як і тривалість усього життєвого циклу підприємства;
 - D. Різноманітні, але тривалість усього життєвого циклу однакова.
3. Ціль діяльності - утримання досягнутого рівня розвитку, підвищення ефекту управління за рахунок координації; основне завдання - забезпечення стабільності діяльності. Усе це характерні ознаки:
 - A. Етапу уповільнення росту;
 - B. Етапу прискорення росту;
 - C. Етапу зародження підприємства;
 - D. Етапу зрілості.
4. Головна ціль - забезпечення оновлення всіх функцій підприємства; головне завдання - омолодження ресурсного потенціалу, організація праці спрямована на впровадження управлінських повноважень. Усе це характерні ознаки:
 - A. Етапу зрілості;
 - B. Етапу старіння (занепаду) підприємства;
 - C. Етапу уповільнення росту;
 - D. Етапу прискорення росту підприємства.
5. Головна мета діяльності — виживання на ринку, основне завдання - вихід на ринок; організація праці спрямована на максимізацію праці, криза стилю керівництва. Усе це характерні ознаки:
 - A. Стадії зародження підприємства;
 - B. Стадії зрілості;
 - C. Стадії уповільнення росту;

D. Стадії занепаду.

2.3. Практичне заняття на тему : «Організація управління підприємством»

(1 год.)

Мета заняття: визначення особливостей організації управління підприємством.

План

1. Нормативно-правова регламентація й порядок заснування підприємства.
2. Методологія проектування системи управління.
3. Елементи управління підприємством і їх взаємозв'язок.
4. Управлінські моделі.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте порядок заснування підприємства.
2. Що таке статутний фонд і як він формується?
3. Який вплив ситуаційні чинники мають на проектування організації?
4. У чому полягають особливості елементів та головних форм проектування організації?
5. Проаналізуйте особливості різновидів структур управління.
6. Охарактеризуйте процес та принципи організації управління.
7. Поясніть суть діяльності організації.
8. У чому полягає взаємозв'язок елементів управління?
9. Опишіть основи реструктуризації управління.
10. Охарактеризуйте думку американських теоретиків про теорії моделей.
11. Поясніть суть цінкових управлінських моделей.
12. Яка різниця між поведінковою й адміністративною моделями організації?

Практичні завдання

Завдання 1. На підприємстві є 32 структурних підрозділів, а у відповідності до типової структури та нормативних умов їх формування (за чисельністю працюючих) їх повинно бути не більше

24. Фактична чисельність працівників апарату управління складає 210, при нормативній чисельності 170. Обчислити коефіцієнт економічності апарату управління підприємством.

Завдання 2. На підприємстві з чисельністю працюючих 9200 чол. норма керованості для вищої ланки управління - 7 чол., середньої ланки - 3 чол., а для майстрів - 9 чол. Підприємство працює у три зміни. Обчислити кількість рівнів управління.

Завдання 3. До лінійно-функціональної структури управління машинобудівного заводу входить 37 структурних одиниць. Типова структура і встановлені нормативи передбачають не більше 30. Фактична чисельність працівників апарату управління складає 200 чоловік при нормативній чисельності 160 чоловік. Обчислити коефіцієнт економічності апарату управління підприємством (Ке.у).

Завдання 4. Надати перелік документів, необхідних для реєстрації та вказати підстави для відмови в реєстрації наступних підприємств (за варіантами відповідно до списку студентів у журналі):

- туристичні агентства;
- готелю;
- санаторно-курортного закладу;
- ательє з пошиття і ремонту одягу;
- аудиторська фірма;
- вирощування і продаж грибів;
- громадське харчування;
- деревообробка (послуги) ;
- організація екскурсій;
- дизайн інтер'єрів (виготовлення);
- виготовлення іграшок;
- караоке-бар;
- виготовлення керамічних виробів;
- комп'ютерна техніка;
- виготовлення кондитерських виробів;
- кур'єрська доставка;
- навчання без присвоєння кваліфікації (проведення тренінгів, семінарів, курсів);
- служба знайомств;

- вирощування і реалізація розсади;
- виготовлення і реалізація сувенірів;
- пункт прийому втор сировини.

Теми рефератів

1. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування основних форм підприємницької діяльності.
2. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.
3. Формування результативного та дієвого підходів в менеджменті.
4. Системні правила процесу організації управління підприємством.

Тестові завдання

1. Які з названих факторів відносяться до факторів зовнішнього середовища прямого впливу?
 - A. Держава, споживачі, конкуренти, постачальники, політичний устрій;
 - B. Конкуренти, постачальники, держава, стан економіки;
 - C. Технології, споживачі, держава, постачальники;
 - D. Держава, споживачі, конкуренти, постачальники.
2. Підприємство може здійснювати свою діяльність лише:
 - A. після державної реєстрації;
 - B. після визначення його цілей та обрання виду діяльності;
 - C. після ухвалення статуту підприємства членами трудового колективу;
 - D. після ухвалення основних положень статуту власником підприємства.
3. Технічна, технологічна, кадрова, просторова, управлінська, інформаційна, фінансова підсистеми є складовими:
 - A. підприємства;
 - B. підрозділу підприємства;
 - C. зовнішнього середовища;
 - D. структури управління.
4. Чому рівні управління представлені у вигляді піраміди?
 - A. для характеристики чисельності апарату управління;
 - B. для відображення значення кожного рівня управління;

- С. для полегшення призначення управлінців на посади;
 - Д. для відображення ролей менеджерів.
5. Визначення місії підприємства та основних стратегічних орієнтирів відбувається на:
- А. початковому етапі створення підприємства;
 - В. підготовчому етапі створення підприємства;
 - С. організаційному етапі створення підприємства;
 - Д. реєстраційному етапі створення підприємства.

2.4. Практичне заняття на тему: «Управління підприємствами різних організаційно-правових форм» (1 год.)

Мета заняття: вивчення особливостей управління організаціями різних форм власності й організаційно-правових форм.

План

1. Особливості управління організаціями різних форм власності й організаційно-правових форм.
2. Тенденції розвитку різноманітних підприємств і їх об'єднань.
3. Галузеві особливості функціонального управління організаціями.
4. Імідж організації.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте особливості управління організаціями різних форм власності й організаційно-правових форм
2. Проаналізуйте галузеві особливості функціонального управління організаціями.
3. У чому полягають суть і завдання іміджу організації? Опишіть засоби формування та етапи його створення.
4. Охарактеризуйте систему споживчої кооперації: особливості структури, формування виконавчих, дорадчих та контролюючих органів.
5. Охарактеризуйте підприємства малого бізнесу: умови створення, особливості та проблеми функціонування.
6. Опишіть діяльність спільних підприємств: доцільність, умови та порядок утворення, особливості функціонування.

Практичні завдання

Завдання 1. Проведіть порівняльний аналіз підприємств різних організаційно-правових форм із погляду наступних критеріїв:

- статус власників застосовуваного капіталу;
- кількість учасників;
- установчі документи;
- мінімальний розмір і порядок внесення статутного фонду;
- порядок управління;
- порядок прийняття рішень;
- розподіл прибутку;
- відповідальність учасників;
- вихід учасників.

Результати оформіть у вигляді таблиці.

Завдання 2. Характеристика ситуації: інженер-технолог розробив оригінальну технологію виготовлення окремих видів меблів з відходів деревини, що утворюються в значній кількості на меблевому комбінаті, де він працює. Потім виникла підприємницька ідея виокремлення виробництва і продажу нових меблів з відходів деревини. Практична реалізація цієї ідеї потребує вибору конкретної форми організації бізнесу. Можливі варіанти цієї підприємницької діяльності зводяться до започаткування одноосібного (індивідуального) підприємства або створення невеликої приватної фірми.

Зміст аналізу ситуації.

1. Яку форму організації бізнесу доцільно вибрати в даному конкретному випадку?
2. Які переваги має та чи інша форма організації бізнесу?
3. У якому випадку на підприємстві може працювати найманий персонал?
- 1) Які обставини можуть змусити інженера-технолога відмовитися від створення (реєстрації) індивідуального підприємства або приватної фірми?

Завдання 3. Характеристика ситуації. Підприємець має власне невелике підприємство, яке надає послуги по ремонту житлових приміщень (квартир) та офісів. На фірмі працює 20 робітників високої кваліфікації. Вартість матеріальних активів (основного та оборотного капіталу) дорівнює 263000 грн. Поточні зобов'язання у

вигляді кредиторської заборгованості складають 90000 грн. Річний валовий дохід підприємця становить 480000 грн. На поточному власному рахунку підприємця нагромаджено 120000 грн., а також цінних паперів (акцій та ОВДП) на загальну суму 150000 грн. Підприємець має зобов'язання некомерційного характеру (власну нерухомість під заставою) на суму 42000 грн.

З метою подальшого розвитку бізнесу виникла ідея залучити до участі в підприємницькій діяльності ще одного партнера з певним стартовим капіталом. Новий партнер підприємця погодився вкласти у започатковану останнім справу власний капітал у розмірі 70000 грн.

Зміст аналізу ситуації.

1. Яку організаційно-правову форму господарського товариства краще обрати двом партнерам по бізнесовій діяльності?
2. Яка можлива сума підприємницького ризику кожного з партнерів залежно від обраної організаційно-правової форми господарського товариства?
3. Яку максимальну суму збитків матиме підприємець у разі виникнення пожежі, підтоплення чи виведення з ладу комунікаційної системи з вини працівників фірми?

Теми рефератів

1. Особливості організації і функціонування підприємств різних форм власності за різними секторами економіки.
2. Особливості утворення, функціонування та управління основними видами об'єднань підприємств.
3. Основи реструктуризації управління: реорганізація та реінжиніринг.

2.5. Практичне заняття на тему: «Формування організаційних структур»

(2 год.)

Мета заняття: ознайомитись з основними підходами до формування системи управління організації, вивчити поняття масштабу підприємства та його вплив на організаційну структуру, ознайомитись з механістичною та органічною організацією, освоїти

сутність поняття кризових ситуацій, зміст кризового стану, внутрішні та зовнішні причини кризи.

План

1. Основні підходи до формування системи управління організацій:
 - 1.1. Поняття галузі, підгалузі;
 - 1.2. Поняття галузевого та міжгалузевого управління;
 - 1.3. Підприємство як елемент галузевої структури.
2. Масштаб підприємства та його вплив на організаційну структуру.
3. Механістична організація (бюрократія) та органічна організація. Їхні особливості та сутнісні характеристики.
4. Кризові ситуації. Поняття кризи, суть і зміст кризового стану, внутрішні та зовнішні причини криз:
 - 4.1. Поняття кризи, суть і зміст кризового стану організації;
 - 4.2. Роль управління та його структура у кризовій ситуації;
 - 4.3. Діагностика діяльності підприємств.

Питання для обговорення

1. Дайте характеристику основним підходам до формування системи управління організацій.
2. У чому відмінність галузевого та міжгалузевого управління?
3. Опишіть зміст галузевого управління.
4. Опишіть переваги та недоліки малого бізнесу.
5. Визначте які існують причини криз?
6. Як проводиться діагностика діяльності підприємства?

Теми рефератів

1. Галузеві особливості функціонального управління організаціями.
2. Історичний та системний підходи дослідження управління.
3. Особливості діяльності механістичних організацій.
4. Особливості діяльності органічних організацій.
5. Специфіка управління підприємством, що перебуває у кризовому стані.

Тестові завдання

1. Де переважно застосовується функціональна структура управління?
 - A. В управлінні середніми за розміром та чисельністю працюючих організаціями;
 - B. В управлінні великими організаціями;
 - C. В управлінні об'єднанням організацій;
 - D. В управлінні середніми і малими організаціями.
2. Суть функціонального підходу полягає:
 - A. У визначенні функцій, якими має володіти підприємство для задоволення тих чи інших потреб;
 - B. Побудові ієрархічної структури управління;
 - C. Розподіленні влади;
 - D. Децентралізації.
3. Що таке системний підхід до управління?
 - A. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин);
 - B. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які, постійно взаємодіючи, визначають характер організації;
 - C. Сукупність взаємодіючих частин в організації.
4. Концепція, згідно якої управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління, називається:
 - A. Цільова концепція;
 - B. Системна концепція;
 - C. Функціональна концепція;
 - D. Композиційна концепція.
5. Основні ознаки кризової ситуації з погляду фінансової стійкості:
 - A. Порушення пропорційності активів і пасивів;
 - B. Абсолютна ліквідність балансу;
 - C. Збільшення заборгованості підприємства по зобов'язаннях;
 - D. Ріст доходів;
 - E. Падіння прибутковості підприємства.
6. Що з нижченазваного є внутрішніми причинами кризового стану підприємства:
 - A. Дефіцит фінансових ресурсів;
 - B. Відсутність стратегії розвитку;
 - C. Недостатня інформаційна система управління;

D. Надлишок виробничих потужностей, застаріле устаткування та технологія;

Практичні завдання

Задача 1. Розрахувати вірогідність банкрутства підприємства за моделлю Альтмана виходячи з даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники діяльності підприємства

Показники	Сума на кінець року, тис.грн
Внеоборотні активи (Разом за розділом 1)	38000
Запаси	14400
з них доходи майбутніх періодів	300
ПДВ	1200
Довгострокова дебіторська заборгованість	-
Короткострокова дебіторська заборгованість	5400
Короткострокові фінансові вкладення	3600
Грошові кошти	2400
Інші оборотні кошти	-
Оборотні активи – разом	27000
Баланс за активом	65000
Капітал і резерви, у тому числі:	41600
Резервний капітал	1825
Нерозподілений прибуток	13200
Довгострокові зобов'язання	6000
У тому числі кредити і позики	6000
Короткострокові зобов'язання, у тому числі:	17400
Позики і кредити	8400
Кредиторська заборгованість	9000
Доходи майбутніх періодів	-
Резерви майбутні платежів	-
Баланс за пасивом	65000
Амортизація основних засобів	9125
Чистий прибуток	14685
Прибуток до оподаткування (після сплати відсотків)	19665
Відсотки до сплати	2585
Виручка (нетто) від продажу продукції	97120
(податки і санкції до бюджету)	(4980)
Собівартість товарів, що продані	60000
Повна собівартість товарів, що продані (інтегральні витрати, включаючи комерційні та управлінські витрати)	78523

Задача 2. Використовуючи індекс Альтмана, обчислити ймовірність банкрутства підприємства за даними, наведеними в табл. 2.2

Таблиця 2.2 - Показники діяльності підприємства

Показник	Сума, тис.грн.
Виручка від реалізації продукції	2732,5
Податок на додану вартість	455,5
Чиста виручка від реалізації продукції	2277,0
Валові витрати на виробництво і реалізацію продукції	2168,3
Балансовий прибуток від реалізації продукції	108,7
Прибутковий податок	32,6
Чистий прибуток	76,1
Вартість власного оборотного капіталу	577,2
Загальна вартість активів	1843,4
Обсяг позичкових коштів	4500,0
Обсяг власного капіталу	6700,0

2.6. Практичне заняття на тему: «Планування та організація управлінської діяльності»

(1 год.)

Мета заняття: ознайомитись з сутністю та особливостями планування та організації управлінської діяльності, вивчити особливості розподілу функцій та завдань управління.

План

1. Види управлінської діяльності.
2. Розподіл функцій та завдань управління.
3. Проектування ієрархії менеджменту організації.
4. Управлінські роботи всередині підприємства.
5. Службовий контроль в організації.
6. Дисципліна та дисциплінарний вплив.

Питання для обговорення

1. У чому полягають характерні особливості різних видів управлінської діяльності?
2. Поясніть, яким чином відбувається розподіл функцій та завдань управління? Яка роль менеджера?
3. Охарактеризуйте управлінські роботи всередині підприємства.
4. Як відбувається проектування ієрархії менеджменту організації?
5. У чому полягає значення службового контролю в організації?
6. Розкрийте значення дисципліни та дисциплінарного впливу.

Практичне завдання

Завдання 1. Ви - директор мережі супермаркетів «Веселка». Ваші супермаркети працюють дуже добре: виконують план продажу товарів (іноді навіть перевиконують), не виникає проблем у колективі, є гарні відгуки від постачальників та покупців. Лише один із супермаркетів постійно не виконує поставлені завдання, спостерігається велика плинність кадрів, зменшується обсяг продажу, надходять скарги щодо обслуговування покупців. Потрібно виявити основні проблеми у діяльності супермаркету, запропонувати заходи щодо їх розв'язання, а також проаналізувати й оцінити наслідки цих рішень.

Виберіть із запропонованих у таблиці 2.3 рішень п'ять варіантів і розташуйте їх за пріоритетами. Вибір обґрунтуйте.

Таблиця 2.3 - Альтернативні варіанти розв'язання проблем у діяльності супермаркету

Заходи	Оцінка заходів
Закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду	
Звільнити головного менеджера і найняти молодого спеціаліста	
Перевести більш досвідченого менеджера з іншого супермаркету, який належить вам	
Виявити в супермаркеті працівників-ініціаторів будь-яких сумнівних заходів і звільнити їх	
Поставити питання про стан дисципліни і ставлення до праці в супермаркеті на загальних зборах	
Поліпшити систему матеріального та морального заохочення, виділити додатковий преміальний фонд	
Провести заходи, спрямовані на реорганізацію внутрішньогосередовища	

Провести для колективу супермаркету семінар з організації праці й управління персоналом	
Направити менеджера супермаркету на курси підвищення кваліфікації керуючих кадрів	
Збільшити витрати на рекламу саме цього супермаркету	
Ввести накопичувальні дисконтні картки для постійних покупців	
Здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті	
Обладнати місце для паркування автомобілів клієнтів біля супермаркету	

Теми рефератів

1. Розподіл функцій в апараті управління організацією.
2. Трудова дисципліна та відповідальність за її порушення.
3. Роль менеджера в діяльності підприємства.

2.7. Практичне заняття на тему: «Конкурентна політика організацій»

(1 год.)

Мета заняття: вивчити особливості конкурентної політики організації, ознайомитись з методологічними засадами визначення конкурентоспроможності.

План

1. Характеристика конкурентного середовища організації.
2. Конкурентоспроможність організації. Методи оцінювання конкурентоспроможності організації.
3. Конкурентна політика комерційних підприємств.
4. Конкуренція та конкурентна політика держави.

Питання для обговорення

1. Дайте визначення поняттю «конкурентоспроможність».
2. Опишіть суб'єкти і фактори конкурентоспроможності.
3. Які існують види конкурентоспроможності? У чому їх відмінності?
4. Проаналізуйте конкурентні стратегії та впливовість конкурентних сил.

5. Обґрунтуйте методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції.
6. Визначте фактори успіху у конкурентній боротьбі.
7. Опишіть основні заходи щодо антимонопольної діяльності.
8. Охарактеризуйте діяльність системи органів АКУ (Антимонопольного комітету України).

Практичні завдання

Завдання 1. Визначити конкурентоспроможність підприємства на регіональному ринку на основі даних, зібраних відділом маркетингу зазначених у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4 - Характеристики підприємств

Параметри	Од. вим.	Власне підпр-во	Конкурент №1	Конкурент №2
Річний обсяг виробництва продукції	тис. грн.	7200	6800	7450
Кількісно-кваліфікаційний склад персоналу	бали	7	8	6
Матеріально-технічне забезпечення	%	74	85	64
Імідж	бали	7	8	9
Якість продукції	бали	8,9	8,6	7,4
Гарантійні зобов'язання	місяці	24	18	24
Рентабельність продажу	%	15,6	11,7	9,7

Теми рефератів

1. Поняття та види конкурентоспроможності.
2. Конкурентні стратегії та впливовість конкурентних сил.
3. Конкурентна політика комерційних підприємств.
4. Потенціал конкурентоспроможності підприємства.
5. Конкуренція та конкурентна політика держави.

2.8. Практичне заняття на тему: «Менеджмент маркетингової діяльності» (1 год.)

Мета заняття: ознайомитись з особливостями менеджмента маркетингової діяльності підприємства.

План

1. Маркетинговий менеджмент як найбільш ефективний напрям розвитку менеджменту:

1.1. Маркетинг як одна з найважливіших складових менеджменту організацій;

1.2. Організація маркетингової діяльності.

2. Ринок. Поняття та класифікація:

2.1. Поняття ринку, сегменти ринку, ринкові ніші. Методи маркетингових досліджень;

2.2. Види конкуренції та п'ять складових конкурентного середовища;

2.3. Роль і методи маркетингових досліджень.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю.

2. Опишіть структуру комплексу маркетингу та його завдання.

3. Опишіть відмінності видів сучасного маркетингу.

4. Що таке організаційна структура маркетингових служб?

5. Як здійснюється планування маркетингової діяльності підприємства?

6. Як відбувається процес управління маркетингом?

7. Охарактеризуйте процес створення маркетингових організаційних структур на підприємстві.

8. Як здійснюється контроль та аналіз маркетингової діяльності?

9. Які бувають види конкуренції?

10. Опишіть п'ять складових конкурентного середовища.

Практичні завдання

Задача 1. Фірма, розташована в м. Чернігові, виготовляє молокопродукти (сири, масло, сметана, кефір) протягом 21 року. У зв'язку зі зростанням рівня конкуренції компанія вирішила розширити свої ринкові можливості таким чином:

– збільшення обсягу випуску існуючих товарів, не змінюючи при цьому «умов» продажу;

– пошук нових ринків збуту існуючих товарів (зокрема за географічним принципом – ринків України та сусідніх країн);

- випуск нового товару, який не пов'язаний з виробництвом молокопродуктів (виробництво кулькових ручок);
- виявлення всіх товарів, що продаються на ринку, який приваблює дану фірму, і оцінка обсягу продажу кожного з них. Оцінка поточного та перспективного попиту на відповідні товари;
- здійснення характеристики покупців та їх мотивації під час покупки товарів, що пропонується (наприклад, проведення опитування);
- виділення напрямів діяльності у певному сегменті ринку. Вибір такого напрямку діяльності, як обслуговування лише одного сегмента ринку;
- розроблення комплексу маркетингу (визначення ціни, системи розповсюдження та стимулювання), а також комплексу допоміжних систем маркетингу;
- заходи щодо перевтілення в життя маркетингових заходів (планування – прогнозування поточної та майбутньої маркетингових ситуацій, розроблення планів щодо виробництва окремих товарів; реалізація маркетингових програм; організація системи маркетингового контролю).

Завдання:

Проаналізуйте план розширення маркетингових можливостей підприємства та зазначте на недоліки програми, якщо такі є.

Задача 2. ТОВ «Українська патока» є стабільним партнером на ринку постачання кондитерських фабрик крохмальною патокою. Крім того, серед споживачів - підприємства харчової промисловості, тваринницькі та птахівницькі агрофірми. Маркетингова програма даного підприємства орієнтована на закупівлю кукурудзи-зерна та оптові поставки продуктів переробки кукурудзи в Західному регіоні України.

На сьогодні налагоджені стійкі економічні зв'язки із забезпечення сировиною. Умови поставок сировини, обсяги партій, ціна та умови 241 поставки обговорюються окремо. Практикується співробітництво з кількома покупцями на постійній основі.

Послуги, що надаються споживачам:

- 1) відвантаження товару на автотранспорт покупців;
- 2) відвантаження товару залізничними вагонами та цистернами;
- 3) повний комплект сертифікатів;

4) вичерпна інформація про сировину та продукцію, консультації технологів;

5) індивідуальний підхід до кожного покупця;

6) знижки постійним клієнтам, розстрочка платежів за відвантажену продукцію, гнучке ціноутворення.

Завдання:

1) Опишіть можливі проблеми, сильні і слабкі сторони роботи підприємства.

2) Проаналізуйте можливий ринок збуту товару.

3) Запропонуйте стратегію формування попиту.

Задача 3. Меблева компанія «С&С» існує протягом п'яти років. Особливий інтерес представляють тенденції попиту на домашні меблі за різними напрямками. Обсяг реалізації меблів компанії «С&С» за 2018 рік, порівняно з минулим роком, знизився на 20% і становить 800 тис. грн. Таке становище аж ніяк не задовольняє власників фірми. Зовнішня ситуація на меблевому ринку за останній рік суттєво змінилася.

Майже рік у компанії працює молодий енергійний менеджер зі збуту, за фахом - маркетолог, добре обізнаний з методикою маркетингового контролю.

З метою ухвалення виважених рішень щодо подальших дій комерційної служби щодо асортименту меблів, а також коригування планів її виробництва протягом другого півріччя 2018 та складання плану на 2019 рік, вирішено було провести докладний контроль реалізації меблів.

Завдання:

1. Визначте систему, мету, завдання, об'єкт, період і методи контролю.

2. Виберіть контролерів та запропонуйте перелік робіт щодо виконання контролю на даному підприємстві.

Теми рефератів

1. Управління маркетингом в системі менеджменту підприємства.

2. Еволюція маркетингового менеджменту.

3. Теоретико-методологічні аспекти управління маркетингом як системою.

2.9. Семінарське заняття на тему: «Управління фінансами підприємства»

(1 год.)

Мета заняття: ознайомитись з особливостями управління фінансово-економічною підсистемою підприємства.

План

1. Управління фінансово-економічною підсистемою: оборотом, запасами, основними фондами, поточними витратами, доходами й прибутками.
2. Фінансові основи формування майна.
3. Управління обіговими активами, формуванням власних і залученням позикових фінансових ресурсів.
4. Організація фінансового планування на підприємстві.

Питання для обговорення

1. Поясніть процес управління фінансово-економічною підсистемою організації.
2. Виділіть цілі та задачі управління фінансами підприємства?
3. Охарактеризуйте функції фінансової управлінської діяльності на підприємстві.
4. Назвіть основні завдання фінансової роботи.
5. Які існують джерела формування майна? Опишіть їх.
6. Опишіть порядок управління оборотними активами підприємництва.
7. Як здійснити оцінку ефективності управління оборотними активами підприємства?
8. Які фактори внутрішнього та зовнішнього характеру впливають на формування майна підприємства?
9. Охарактеризуйте джерела фінансових коштів, які використовуються для формування майна торговельного підприємства.

10. Порівняйте характеристику внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування.
11. Як визначені відмінності впливають на прийняття рішень щодо формування структури майна і капіталу підприємства?
12. Визначте головний критерій оптимізації структури капіталу підприємства.

Теми рефератів

1. Особливості управління фінансово-економічною підсистемою.
2. Фінансове планування на підприємстві: проблемні аспекти та напрямки удосконалення.
3. Становлення фінансового планування в Україні в сучасних умовах.

Тестові завдання

1. Складовими фінансового механізму є:
 - A. Планування, стратегічне управління, збір інформації;
 - B. Фінансове регулювання і оперативне управління;
 - C. Прогнозування і контроль;
 - D. Планування, оперативне управління, фінансове регулювання, фінансове забезпечення, фінансовий контроль.
2. У яких формах здійснюється фінансовий контроль?
 - A. Документальні перевірки, ревізії, тематичні обстеження, спостереження;
 - B. Попередній, поточний, наступний;
 - C. Зовнішній і внутрішній;
 - D. Власний, державний.
3. До сфери фінансових відносин підприємств безпосередньо належать:
 - A. Процес первинного розподілу вартості ВВП, внаслідок чого утворюються різні фонди грошових доходів;
 - B. Процес нарахування і сплати податків;
 - C. Оплата товарів і послуг;
 - D. Виплата заробітної плати, стипендій, пенсій.
4. Витрати підприємства характеризують:

- A. Загальну суму надходжень, отриманих від видів діяльності підприємства;
 - B. Вартісну оцінку господарської діяльності підприємства у грошовій;
 - C. матеріальній і нематеріальній формах;
 - D. Суму коштів, спрямованих в основні засоби та оборотні активи підприємства;
 - E. Розмір амортизаційних відрахувань.
5. До фінансових ресурсів підприємства належать:
 - A. Тільки власний капітал;
 - B. Грошові засоби, що є у розпорядженні підприємства і до яких належать усі грошові фонди;
 - C. Основні засоби і оборотні активи;
 - D. Тільки кредити банків.
 6. Фінансовими результатами діяльності підприємства є:
 - A. Валовий прибуток, чистий прибуток;
 - B. Валовий прибуток, чистий дохід, витрати;
 - C. Витрати, прибуток;
 - D. Операційні витрати, загальний прибуток, чистий прибуток.
 7. До складу власних джерел фінансових ресурсів входять:
 - A. Короткострокові банківські кредити;
 - B. Статутний капітал;
 - C. Бюджетні субсидії;
 - D. Страхові відшкодування.
 8. Управління фінансами включає дві основні складові:
 - A. Фінансове забезпечення і фінансове регулювання;
 - B. Органи управління та форми і методи управлінської діяльності;
 - C. Нормативне і правове забезпечення;
 - D. Фінансовий і кредитний механізми.

2.10. Семінарське заняття на тему: «Управління системою якості на підприємстві»

(1 год.)

Мета заняття: ознайомитись з особливостями управління якістю підприємства в Україні.

План

1. Стандартизація термінології в галузі управління якістю.
2. Базова концепція загального управління якістю.
3. Системи управління якістю. Система якості в стандартах ISO серії 9000.
4. Сертифікація систем якості підприємства.
5. Аудит якості та премії якості.

Питання для обговорення

1. Дайте загальну характеристику стандартів ISO серії 9000.
2. Проаналізуйте еволюцію розвитку стандартів якості.
3. Опишіть структуру базових стандартів ISO серії 9000, організацію робіт з впровадження стандартів ISO серії 9000 в Україні.
4. Які необхідні характеристики компанії щодо отримання премії Болдріджа? Опишіть порядок присудження премії.
5. Опишіть політику якості на японських підприємствах: система «КАНБАН», метод «Кайдзен», виробнича система «Якраз вчасно».
6. Охарактеризуйте діючі поректи Української асоціації споживачів.

Практичні завдання

Завдання 1. Визначте особливості та схарактеризуйте специфічні риси японського, американського та європейського підходів до управління якістю. Результати роботи представити у вигляді таблиці.

Завдання 2. Проведіть дискусію щодо Вашого бачення змін, які відбулися у визначенні якості в корпорації Ford згідно викладеної нижче ситуації.

У 70-х рр. при традиційному підході до управління діяльністю в корпорації Ford було прийняте таке визначення якості: «Якість – це відповідність всім необхідним технічним вимогам, які визначені в робочих кресленнях, технічних умовах й інших подібних документах». Проте, при розвитку взаємин із споживачами і, в першу чергу, завдяки успіхам японських фірм, що поставили задоволення споживачів головною метою своїх стратегій розвитку, в кінці 80-х рр. корпорація Ford прийняла інше визначення якості: «Якість визначається

покупцем; покупець хоче мати вироби і послуги, які в перебігу всього терміну їх служби задовольняють його потребам і очікуванням за ціною, відповідною цінності».

Завдання 3. Ви працюєте операційним менеджером на великому підприємстві. Керівництво, впроваджуючи принципи ISO 9001:2015, хоче надати робочим групам кількох підрозділів додаткові повноваження й відповідальність та простежити, як зміниться продуктивність праці та якість роботи цих підрозділів. Однак така пропозиція викликала опір як керівників відділів, так і самих співробітників. Напишіть службову записку для заступника директора з виробництва, у якій потрібно викласти можливі причини опору робітників і запропонувати низку заходів щодо подолання цього опору.

Теми рефератів

1. Сутність та проблеми впровадження системи управління якістю на підприємствах.
2. Досвід управління якістю в США.
3. Досвід управління якістю в Японії.
4. Досвід управління якістю в Європейських країнах.

Тестові завдання

1. Складова частина менеджменту якості, зорієнтована на створення впевненості в тому, що вимоги щодо якості будуть виконані, - це:
 - A. планування якості;
 - B. управління якістю;
 - C. забезпечення якості;
 - D. поліпшення якості.
2. Система менеджменту якості – це:
 - A. Система, що дає можливість установлювати політику та цілі, а також можливості для досягнення цих цілей;
 - B. Система, що спрямовує та контролює діяльність організації відносно якості;
 - C. Система, що має власні правила, процедури проведення сертифікації відповідності та управління нею;
 - D. Система, що забезпечує планування, облік та аналіз витрат на якість, а також розробку заходів щодо їх поліпшення.

3. Відповідно до стандартів ISO 9000 весь життєвий цикл продукції охоплюється поняттям:
- A. Кола якості;
 - B. Забезпечення якості;
 - C. «Петлі якості»;
 - D. Розгортання функції якості.
4. Що є об'єктом стандартизації?
- A. Продукція, процес, послуга або їх складники;
 - B. Предмет, обладнання, правила;
 - C. Правила, діяльність, методи;
 - D. Продукція, методи, нормативні документи.
5. Критерієм ефективного управління якістю продукції (послуг) є:
- A. Відповідність внутрішнім нормативним документам підприємства;
 - B. Відповідність показників якості нормативам якості;
 - C. Відповідність показників якості нормативам якості та вимогам користувачів;
 - D. Відповідність показників якості нормативам якості, міжнародним, державним та галузевим стандартам, вимогам користувачів тощо.
6. Причини, що визначають необхідність підвищення якості:
- A. Збільшення обсягів виробництва товарів і послуг, що надаються, і, як наслідок, можливе зростання вартості браку і рекламацій;
 - B. Суттєве безперервне зростання особистих, виробничих і суспільних потреб;
 - C. Зростання прибутку компанії;
 - D. Підвищення рівня якості життя.
7. В Україні введено методом прямого впровадження і затверджено як національні сімейство стандартів:
- A. ISO серії 9000
 - B. ISO серії 14000
 - C. ISO серії 19000
 - D. ISO серії 22000
8. До функцій управління якістю продукції, послуг на підприємстві належать:
- A. Прогнозування та планування якості продукції та послуг;
 - B. Оцінка й аналіз якості продукції та послуг;

- С. Контроль якості продукції та послуг;
 - Д. Стимулювання якості продукції й послуг та відповідальність за неї;
 - Е. Всі відповіді правильні
9. Яка з основних премій є престижною нагородою за успішну розробку та застосування методів управління якістю в масштабах всієї компанії?
- А. Європейська премія якості;
 - В. Національна премія якості Малкольма Болдріджа;
 - С. Премія Демінга;
 - Д. Премія рівнів досконалості.

2.11. Практичне заняття на тему: «Управління ризикозахищеністю підприємства» (1 год.)

Мета заняття: вивчити суть та особливості управління ризикозахищеністю підприємства.

План

1. Характеристика сутності та умов виникнення ризикової ситуації та ризику в менеджменті.
2. Характеристика різновидів ризику в менеджменті організації.
3. Методи оцінювання та аналізу ризику.
4. Концептуальні засади управління ризиком.
5. Критерії та моделі ризикозахищеності підприємства.

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте сутність підприємницького ризику.
2. Опишіть класифікацію ризиків в економіці.
3. Охарактеризуйте фактори ризику.
4. Опишіть типові види ризиків та організаційні заходи щодо зниження ступеня їх впливу на діяльність підприємств.
5. Що таке концепція управління ризикозахищеністю підприємства?
6. Як здійснюється оздоровчий менеджмент для організації, що виходить із кризи?
7. Який існує інструментарій впливу на ризик?

8. Які елементи має включати ризикозахищеність підприємства?

Практичне завдання

1. Підприємство реалізує продукцію на умовах комерційного кредиту. 50% покупців виступають позичальниками 2-го класу, 20% - 3-го і 30% - 4-го класу (табл.2.5). Річна виручка від реалізації продукції становить 5000 тис.грн. За рахунок кредитування покупців 5-го класу обсяг реалізації у наступному році планують збільшити на 25%. Як при цьому зростуть чисті надходження підприємства?

Таблиця 2.5

Категорія ризику	1-ша	2-га	3-тя	4-та	5-та	6-та	7-ма	8-ма
Коефіцієнт витрат, %	0	0-0,5	0,5-1	1-2	2-5	5-10	10-20	більше 20

Теми рефератів

1. Економічна сутність кризи розвитку підприємства.
2. Банкрутство як правовий механізм регулювання підприємницької діяльності.
3. Призначення аналізу ризику і його основні методи.
4. Управління ризиком і його основні методи.
5. Поняття ризикозахищеності підприємства.

Тестові завдання

1. Що є однією з головних причин виникнення ризику в діяльності організації?
 - A. Наявність невизначеності умов і результатів діяльності;
 - B. Непрофесіоналізм менеджерів;
 - C. Високий рівень динамічності, характерний для зовнішнього середовища;
 - D. Низький рівень дисциплінованості працівників.
2. Які з управлінських рішень мають ризиковий характер?
 - A. Ті, що пов'язані з укладенням комерційних угод;
 - B. Кожне управлінське рішення;
 - C. Колегіальні;
 - D. Одноосібні.

3. Процес розробки системи стратегічних заходів виходу підприємства з кризи включає:
 - A. Аналіз і оцінку становища підприємства, його управлінської структури;
 - B. Перегляд наявних стратегій розвитку фірми;
 - C. Опрацювання кредитної політики фірми;
 - D. Розширення і поглиблення маркетингових досліджень;
 - E. Усі відповіді вірні;
 - F. Вірні відповіді A,B,C
4. Процес розробки системи оперативних заходів виходу підприємства з кризи включає:
 - A. Усунення збитків;
 - B. Зміцнення виробничої і трудової дисципліни;
 - C. Забезпечення відстрочок платежів;
 - D. Залучення кредитних ресурсів;
 - E. Вірні відповіді A,B,C.
 - F. усі відповіді вірні.
5. Діагностика кризових ситуацій полягає в:
 - A. Аналізі виробничої діяльності фірми;
 - B. Аналізі фінансового стану фірми;
 - C. Прогнозі розвитку ринкової ситуації;
 - D. Виявленні ознак майбутнього неблагополуччя фірми;
 - E. Виявленні загострення соціальної напруженості серед членів колективу.

2.12. Практичне заняття на тему: «Менеджмент персоналу та його особливості в діяльності організацій»

(1 год.)

Мета заняття: розкрити сутність менеджменту персоналу та визначити особливості його діяльності на підприємстві.

План

1. Теоретичні аспекти менеджменту персоналу та його особливості в сучасній ринковій економіці.
2. Нове управлінське мислення і створення концепції розвитку підприємства.
3. Суть і завдання кадрової політики організацій.

4. Еволюційні процеси менеджменту персоналу в ринковій системі.

5. Аналіз мотивації та проблеми стабільності персоналу. Основні теорії мотивації.

Питання для обговорення

1. Опишіть особливості системи управління людськими ресурсами у сучасних умовах господарювання.

2. В чому проявляється призначення та роль сучасних служб персоналу в організації?

3. Що є суб'єктом та об'єктом менеджменту людських ресурсів (HRM)? Які функції та принципи HRM?

4. Яку роль займають комунікації в управлінні людськими ресурсами?

5. Прокоментуйте процес залучення та відбору кандидатів на вакантну посаду (робоче місце).

6. Визначте основні завдання регулювання трудової діяльності працівників підприємства.

7. Назвіть основні чинники ефективності діяльності персоналу.

8. В чому полягає процес творення системи мотивації персоналу? Дайте характеристику основним елементам системи мотивації.

Теми рефератів

1. Роль HR-менеджера в розвитку сучасного українського підприємства.

2. Закріплення зони відповідальності: посадова інструкція та ключові індикатори ефективності.

3. Способи і методи адаптації співробітника.

4. Розвиток персоналу. Створення системи навчання.

5. Позитивна та негативна мотивація. Їєрархія потреб.

6. Корпоративна (організаційна) культура та корпоративний (організаційний) стиль.

Практичне завдання

Завдання 1. Опишіть послідовність процедури прийому на роботу, використавши наступні визначення:

- автобіографія;
- посадова інструкція;

- набір;
- підбір;
- тестування;
- анкетування;
- інтерв'ю;
- перевірка рекомендацій.

Завдання 2. В організації за списком на початок року перебувало 175 чол. З метою розширення виробництва за звітний рік залучено в організацію:

- за контрактом - 15 чол.;
- за направленням з числа тих, що закінчили навчальні заклади - 9 чол.;
- в процесі лізингу персоналу - 25 чол.

На протязі звітнього року залишили організацію:

- за власним бажанням – 3 чол.;
- у зв'язку із закінченням строку контрактів - 5 чол.;
- з переходом на навчання - 3 чол.;
- призовом на військову службу - 4 чол.;
- виходом на пенсію - 2 чол.

Також відомо, що чисельність персоналу, що перебував у списковому складі з 1 січня по 31 грудня звітнього року становить - 157 чол.

Визначити коефіцієнти: обороту по прийняттю та вибуттю, загального обороту, плинності кадрів, необхідної плинності кадрів та стабільності кадрів.

2.13. Семінарське заняття на тему: «Управління ефективністю підприємства»

(1 год.)

Мета заняття: ознайомитися з особливостями управління ефективністю підприємства.

План

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.

Питання для обговорення

1. Дайте визначення поняттю «ефективність управління».
2. Опишіть концепції визначення ефективності управління.
 3. Які існують підходи до оцінки ефективності управління?
 4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці.
 5. Опишіть процес оцінки ефективності заходів щодо вдосконалення управління.
 6. Охарактеризуйте значення цільових програм управління продуктивністю та розвитком підприємства.
 7. Порівняйте методи оцінки продуктивності.

Теми рефератів

1. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні.
2. Методичні підходи до оцінювання управління ефективністю промислового підприємства.
3. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу

Тестові завдання

1. Що обумовлює об'єктивність та обов'язковість комплексного всебічного оцінювання ефективності управління підприємством?
 - A. Велика розбіжність між встановленими та отриманими результатами;
 - B. Різноманітність ролей і функцій підприємства;
 - C. Розміри та види діяльності підприємства;
 - D. Кількість структурних підрозділів підприємства.
2. Закінчити наведений перелік критеріїв ефективності менеджменту організації: «дієвість, економічність, якість, інноваційність, прибутковість...»:
 - A. Якість трудового життя, оперативність;
 - B. Динамічність, стратегічність;
 - C. Якість трудового життя, продуктивність;
 - D. Продуктивність, надійність.

3. Який з критеріїв ефективності менеджменту організації може бути охарактеризований як ступінь використання підприємством наявних ресурсів можливостей?
- A. Дієвість;
 - B. Якість;
 - C. Продуктивність;
 - D. Економічність.
4. Який з критеріїв ефективності менеджменту організації може бути охарактеризований як ступінь досягнення підприємством поставлених цілей?
- A. дієвість.
 - B. економічність.
 - C. інноваційність.
 - D. якість.
5. Який з критеріїв ефективності менеджменту організації може бути охарактеризований як ступінь адаптованості процесу та структури управління, продукції до випереджувальних вимог зовнішнього середовища та потенціалу підприємства?
- A. Дієвість;
 - B. Економічність;
 - C. Інноваційність;
 - D. Якість.

3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. / Л. І. Федулова, В. Г. Федоренко, В. Ф. Гриньов та ін.; За ред. Л. І. Федулової. — К.: Наук. світ, 2002. — 245 с.
2. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. — Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. — 271 с.
3. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: підручник / Г.В. Осовська, О. А. Осовський. — Київ : Кондор, 2009. — 680 с.
4. Рульєв В. А. Менеджмент: навчальний посібник для студ. вищих навч. закладів: рек. МОНУ / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. — Київ : Центр учбової літератури, 2011. — 312 с.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник для студ. вищ. навч. закл. : затв. МОНУ / Ф. І. Хміль. — 2-ге вид., випр. і доп. — К. : Академвидав, 2007. — 576 с.
6. Черваньов Д. Менеджмент: терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: підручник для студентів вищ. навч. закладів / Д. Черваньов. — Київ : Київський університет, 2010. — 853 с.
7. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посібник: рек. МОНУ /Л. Г. Шморгун. — К.: Знання, 2010.— 452 с.

Допоміжна

8. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: Пер.с англ. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 325 с.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Гардарики, 2007. —289 с.
10. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посіб. —К.: Кондор, 2003. — 289 с.
11. Курочкин А. С. Операционный менеджмент: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000.— 250 с.
12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2002. — 480 с.

13. Мильнер Б. З. Теория организаций. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 289с.
14. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. — К.: Кондор, 2003. — 256 с.
15. Примак Т. А. Планирование деятельности предприятий: Конспект лекций. — К.: МАУП, 2001. — 256 с.
16. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник : рек. МОНУ / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. — К. : Знання, 2012. — 374 с.
17. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник для вищих навчальних закладів / Й. С. Ситник. — Львів : Тріада плюс, 2008. — 456 с.
18. Петрович Й. М. Теорія організацій: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Й. М. Петрович, Л. В. Галаз, К. В. Процак; за ред. Й. М.Петровича. — Львів : Магнолія 2006, 2013. — 336 с.
19. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: практикум : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів : рек. МОНУ / Г. М. Тарасюк. — К. : Кондор, 2009. — 266 с.

Інформаційні ресурси

20. Про господарські товариства. Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
21. Про акціонерні товариства. Закон України від 17.09.2008 № 514-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
22. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
23. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
24. Про захист від недобросовісної конкуренції. Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>
25. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань. Закон України від 15.05.2003

№ 755-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>

26. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності. Закон України від 05.04.2007 № 877-V [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16>