



Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту, адміністрування та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методичні вказівки
для самостійної роботи
здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»



Харків 2025

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методичні вказівки
для самостійної роботи
здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
рішенням
Науково-методичної ради
факультету МАП
Протокол № 7
від 26.03.2025 р.

Харків 2025

Схвалено
на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 8 від 26.03.2025 р.

Рецензенти:

Ю. І. Данько, проректор з наукової роботи Сумського національного аграрного університету, доктор економічних наук, професор;

В. С. Ніценко, доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

М48 Менеджмент організацій: методичні вказівки для самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Упорядник: С.С. Ткачова – Харків: [б. в.], ДБТУ, 2025 – 56 с.

У методичних вказівках за кожною темою дисципліни подано перелік питань, що вивчаються, список рекомендованої літератури, завдання для самостійної роботи, тестовий тренінг. В якості завдань для самостійної роботи здобувачам пропонуються завдання у формі практичних кейсів, робота з якими сприятиме формуванню аналітичних, експертних, творчих здібностей, а також мотивуватиме до вивчення додаткових питань з дисципліни. Для кейсів обрано публікації та відео матеріали власників і менеджерів вищого рівня управління українських та міжнародних компаній, експертів-практиків у сфері менеджменту організацій. За темами 1, 5, 8, 10 здобувачам пропонуються завдання з неформальної освіти: освітні курси, серіали та симулятори на платформах Дія.Освіта, ВУМ online, УКУ online.

Для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 005.93:568.5(072)

Відповідальна за випуск: Ю.М. Сагачко, канд. екон. наук, доцент

© Ткачова С.С., 2025
© ДБТУ, 2025

ЗМІСТ

Вступ	5
Структура навчальної дисципліни	7
Завдання для самостійної роботи	8
Розділ 1 Основи менеджменту організацій	8
Тема 1 Системна модель менеджменту організацій	8
Тема 2 Організація: сутність поняття та класифікація	13
Тема 3 Еволюція організації	16
Тема 4 Організаційний механізм менеджменту організацій	23
Тема 5 Організаційний інжиніринг	26
Розділ 2 Забезпечення функціонування системи менеджменту організацій	30
Тема 6 Організаційний дизайн	30
Тема 7 Управлінські моделі	34
Тема 8 Керівництво в організації	38
Тема 9 Управління ризикозахищеністю організації	43
Тема 10 Управління ефективністю та результативністю менеджменту організацій	47
Методи контролю	52
Рекомендована література	53
Електронні інформаційні ресурси	54

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент організацій» належить до обов'язкової компоненти освітньо-професійної програми (ОПП) – циклу професійної підготовки. Дисципліна спрямована на формування у здобувачів сучасного системного та ризикоорієнтованого мислення, набуття ними комплексу фундаментальних знань у сфері управління організацією, оволодіння практичними навичками професійної діяльності з використанням управлінського інструментарію для досягнення поставлених цілей в умовах, що постійно змінюються. Особлива увага приділяється формуванню фахових компетентностей щодо здатностей ефективно використовувати сучасні моделі і системи управління, володіти технологіями здійснення управлінського впливу та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику, забезпечувати ефективний та результативний розвиток організації.

Основною метою навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» є формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту організацій, розуміння концептуальних основ системного управління сучасними організаціями, а також їх окремими функціональними підсистемами.

Вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» впливає на формування інтегральної, певних загальних (ЗК) та спеціальних компетентностей (СК), дозволяє отримати визначені в освітньо-професійній програмі результати (ПРН).

Інтегральна компетентність магістрів менеджменту – це 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.

Серед загальних компетентностей, які формує дисципліна «Менеджмент організацій»:

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

Вивчення дисципліни впливає на формування таких спеціальних компетентностей, як:

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Навчальна дисципліна «Менеджмент організацій» забезпечує формування таких програмних результатів навчання, як:

ПРН 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН 14*. Вміти розробляти та реалізовувати заходи щодо постійного вдосконалення системи управління організацією на науковій основі з метою досягнення найбільшої її ефективності і підвищення якості роботи.

У методичних вказівках за кожною темою дисципліни подано перелік питань, що вивчаються, список рекомендованої літератури, завдання для самостійної роботи, тестовий тренінг. В якості завдань для самостійної роботи здобувачам пропонуються завдання у формі практичних кейсів, робота з якими сприятиме формуванню аналітичних, експертних, творчих здібностей, а також мотивуватиме до вивчення додаткових питань з дисципліни. Для кейсів обрано публікації та відео матеріали власників і менеджерів вищого рівня управління українських та міжнародних компаній, експертів-практиків у сфері менеджменту організацій. За темами 1, 5, 8, 10 здобувачам пропонуються завдання з неформальної освіти: освітні курси, серіали та симулятори на платформах Дія.Освіта, ВУМ online, УКУ online.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назва змістових модулів та тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	Загальний обсяг	аудиторних				Самостійна робота	Загальний обсяг	аудиторних				Самостійна робота
		усього	в тому числі					усього	в тому числі			
			лекції	семінарські	практичні				лекції	семінарські	практичні	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Розділ 1 Основи менеджменту організацій												
Тема 1 Системна модель менеджменту організацій	14	8	4	2	2	6	12	2	1	1		10
Тема 2 Організація: сутність поняття та класифікація	10	4	2	2		6	11,5	0,5	0,5			11
Тема 3 Еволюція організації	10	4	2	2		6	11,5	0,5	0,5			11
Тема 4 Організаційний механізм менеджменту організацій	14	8	4	2	2	6	12,5	1,5	0,5	1		11
Тема 5 Організаційний інжиніринг	10	4	2	2		6	11,5	0,5	0,5			11
Разом за розділом 1	58	28	14	10	4	30	59	5	3	2	-	54
Розділ 2 Забезпечення функціонування системи менеджменту організацій												
Тема 6 Організаційний дизайн	12	6	2	2	2	6	12,5	1,5	0,5		1	11
Тема 7 Управлінські моделі	12	6	4	2		6	11,5	0,5	0,5			11
Тема 8 Керівництво в організації	14	8	4	2	2	6	11,5	1,5	0,5		1	10
Тема 9 Управління ризикозахищеністю організації	10	4	2	2		6	12,5	1,5	0,5		1	11
Тема 10 Управління ефективністю та результативністю менеджменту організацій	14	8	4	2	2	6	13	2	1		1	11
Разом за розділом 2	62	32	16	10	6	30	61	7	3	-	4	54
Всього годин	120	60	30	20	10	60	120	12	6	2	4	108

Навчальним планом передбачено виконання здобувачами денної та заочної форм навчання курсової роботи з дисципліни – 60 годин.

ТЕМИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва теми заняття	Кількість годин	
		д/ф	з/ф
1	Системна модель менеджменту організацій	6	10
2	Організація: сутність поняття та класифікація	6	11
3	Еволюція організації	6	11
4	Організаційний механізм менеджменту організацій	6	11
5	Організаційний інжиніринг	6	11
6	Організаційний дизайн	6	11
7	Управлінські моделі	6	11
8	Керівництво в організації	6	10
9	Управління ризикозахищеністю організації	6	11
10	Управління ефективністю та результативністю менеджменту організацій	6	11
	Разом	60	108

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

ТЕМА 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Система: сутність, види, особливості. Структура, стан, рівновага, стійкість, розвиток, адаптація системи. Організація як складна система. Ознаки та властивості організації. Статичні та динамічні закони функціонування та розвитку організації. Сутність понять «системний підхід» та «системний аналіз». Методи системного аналізу. Основні принципи, переваги, практична значущість системного підходу в менеджменті організацій. Сутність функціонального підходу, його недоліки. Сутність та особливості процесного підходу. Сутність ситуаційного підходу до менеджменту організацій, його методологія. Сутність та взаємозв'язок понять «цінності», «стратегічне бачення», «місія», «цілі», «стратегії розвитку організації»; приклади їх формулювання в українських компаніях. Характеристика основних підсистем системи менеджменту організації: стратегічної, управлінської, фінансової, операційної, кадрової, маркетингової, інформаційної, логістичної, інноваційної, інвестиційної, екологічної. Визначення поняття «планування діяльності». Об'єкт, процес, основне завдання, принципи планування. Стратегічне та тактичне планування: сутність, особливості, алгоритми здійснення.

Рекомендована література: [1-5; 6-7; 10; 15].

Питання теми

- 1.1. Система: сутність, види, особливості.
- 1.2. Організація як складна система та об'єкт управління.
- 1.3. Системна методологія в менеджменті організацій.
- 1.4. Функціональний, процесний, ситуаційний підходи до менеджменту організацій.
- 1.5. Цінності, бачення, місія, цілі, стратегії розвитку організації.
- 1.6. Планування і здійснення інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення організації.
- 1.7. Планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розрізах.

Завдання для самостійної роботи

Кейс 1

Плече підтримки: як уряд готовий допомагати бізнесу в подоланні кадрової кризи

Завдання до кейсу

1. За наведеним посиланням уважно ознайомтесь з матеріалами публікації:
https://rau.ua/novyni/urjad-biznes-kadrovoi-krizi/?fbclid=IwY2xjawJAyaBleHRuA2FlbQIxMQABHdkcarbS4_X-qcQ3EGYwqmcwntEwLmTZ3Gi-alqWqHYJQ8PWq1CqM3m0bw_aem_VZBxMGdu6jHIq3et8bZAYg.
2. За результатами ознайомлення необхідно відповісти на запитання:
 - 2.1. Які показники свідчать про наявність в Україні дефіциту робочої сили станом на кінець 2024 року?
 - 2.2. Якими показниками характеризується наявний кадровий потенціал України?
 - 2.3. За допомогою яких показників можна охарактеризувати потенційну робочу силу в Україні?
 - 2.4. Якою є кількість економічно неактивного населення в Україні?
 - 2.5. Які програми для задоволення потреб роботодавців, перекваліфікації працівників та сприяння працевлаштуванню пропонує Уряд України спільно з партнерами та донорами?
 - 2.6. Що представляє собою Хартія стійкості людського капіталу? Які основні завдання Хартії?
 - 2.7. Чи потрібно вносити зміни у законодавчі та нормативні акти для формування нових підходів до формування кадрової політики на рівні держави?
 - 2.8. Які плани заходів щодо подолання кадрової кризи в Україні планується реалізовувати?

2.9. Які програми реалізуються та готуються для реалізації у бізнес-структурах?

3. Зробити висновки щодо можливостей та перспектив подолання кадрової кризи в Україні.

4. Визначити завдання для власників та керівників організацій щодо впровадження нових підходів до формування кадрової політики та стратегії.

5. Підготуватися до представлення результатів виконаного завдання на семінарському або практичному занятті.

Кейс 2

Неформальна освіта

На платформі ВУМ online подано освітній курс: «Сталий розвиток: нова філософія мислення» за посиланням: <https://vumonline.ua/course/sustainability-new-philosophy-of-thinking/>.

Завдання до кейсу

1. Для самостійного вивчення вказаного курсу необхідно зареєструватися на платформі ВУМ online, пройти навчання, отримати сертифікат про успішне завершення курсу.

2. Підготуватися до обговорення на семінарському занятті структури курсу, його змісту, форм подання матеріалів, отриманих знань, практичних рекомендацій, компетенцій, змісту та результатів тестування.

Тестовий тренінг

1. До статичних законів функціонування та розвитку організації відносять:

- а) закон пропорційності;
- б) закон синергії;
- в) закон інформованості;
- г) закон самозбереження.

2. Закон композиції передбачає, що:

- а) цілі організації мають бути узгоджені та спрямовані на підтримку головної загальної мети;
- б) кожна організація проходить у своєму розвитку кілька фаз життєвого циклу;
- в) організація прагне зберегти себе як цілісне утворення;
- г) має бути певне кількісне співвідношення між частинами організації.

3. Функціональний підхід вперше був запропонований прихильниками школи:

- а) наукового управління;
- б) адміністративного управління;
- в) людських відносин;

г) соціальних систем.

4. Метод системного дослідження об'єктів спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта – це:

- а) метод синектики;
- б) функціонально-вартісний аналіз;
- в) системний аналіз;
- г) діалектичний метод.

5. До основних принципів системного аналізу відносять:

- а) принцип цілісності;
- б) принцип безперервності;
- в) принцип гнучкості;
- г) принцип невизначеності.

6. Формування за допомогою зацікавлених груп вектору діяльності організації, направленою на реалізацію власних цілей та задоволення інтересів зацікавлених груп – це:

- а) функція менеджменту;
- б) принцип менеджменту;
- в) призначення менеджменту;
- г) усі відповіді правильні.

7. Процеси пристосування системи до зовнішнього середовища, унаслідок яких підвищується ефективність її функціонування визначаються як:

- а) рівновага;
- б) стійкість;
- в) адаптація;
- г) розвиток.

8. Основними властивостями організації як системи є:

- а) наявність спільної головної мети для всіх компонентів та підсистем;
- б) виконання кожним елементом своїх функцій, зумовлених поставленими завданнями;
- в) відношення субординації та координації між компонентами системи (тобто ієрархічний принцип будови й управління);
- г) усі відповіді правильні.

9. Напрямок методології, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними, визначають як:

- а) системний аналіз;
- б) системний підхід;
- в) процесний підхід;

г) функціональний підхід.

10. Сутність якого підходу полягає в адаптації управління організацією до конкретних обставин, які на певний період часу мають великий вплив на її функціонування?

- а) ситуаційного;
- б) функціонального;
- в) системного;
- г) процесного.

11. Яку підсистему можна визначити як важливу складову управління організацією за умов нестабільного, швидкозмінного середовища, що забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку?

- а) управлінську;
- б) інвестиційну;
- в) стратегічну;
- г) екологічну.

12. Елементами якої підсистеми є: управління товарною, збутовою, ціновою політиками, управління інноваціями у товарній та збутовій політиці?

- а) операційної;
- б) інноваційної;
- в) логістичної;
- г) маркетингової.

13. Першим етапом стратегічного планування для діючої організації є:

- а) оцінювання менеджерами поточного становища організації, аналіз її місії, цілей розвитку та діючої стратегії;
- б) проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища;
- в) оцінка діючої стратегії організації;
- г) корегування заходів та показників тактичного та оперативного планування (тактики, політик, процедур і правил).

14. Втілення стратегії у конкретні проєкти (випуск чи вдосконалення нового продукту, вихід на нові сегменти ринку тощо) є основним завданням:

- а) стратегічного планування;
- б) стратегічного управління;
- в) оперативного планування;
- г) тактичного планування.

15. За наявності в потрібний час і в потрібному обсязі фінансових ресурсів в організації відповідає:

- а) інвестиційна підсистема;
- б) фінансова підсистема;
- в) стратегічна підсистема;

г) управлінська підсистема.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

Сутність поняття «організація». Еволюція організації. Складові організації. Властивості організації, загальні характеристики. Склад та взаємозв'язок внутрішніх елементів і чинників зовнішнього середовища організації. Сутність поняття «підприємство». Характерні ознаки підприємства як самостійного господарюючого суб'єкта та як суб'єкта підприємницької діяльності. Матеріально-грошові та нематеріальні елементи підприємства. Класифікація організацій. Формальні та неформальні організації: сутність, види, особливості, відмінності в управлінні. Класифікація підприємств.

Рекомендована література: [1-3; 5; 6-8; 10-13].

Питання теми

- 2.1. Сутність поняття «організація».
- 2.2. Організація як відкрита система: взаємозв'язок внутрішніх елементів і чинників зовнішнього середовища.
- 2.3. Підприємство як суб'єкт господарювання.
- 2.4. Класифікація організацій і підприємств.

Завдання для самостійної роботи

Кейс 1 Добробут команди: кейс «Біосфери»

Завдання до кейсу

1. За наведеним посиланням уважно ознайомтесь з матеріалами відеоподкасту Radio KMBS, під час якого відбувається спілкування з Тетяною Лозою – HR бізнес-партнеркою, керівницею з оцінювання та навчання в корпорації «Біосфера»: https://kmbs.ua/ua/podcast_video/dobrobut-komandi-kejs-biosferi.

2. За результатами ознайомлення необхідно відповісти на запитання:

- 2.1. У чому полягає сутність поняття «добробуту» («wellbeing») організації? Які три ключові складові має це поняття?
- 2.2. Як «Біосфера» впроваджувала систему «wellbeing»? Які етапи проходила корпорація?
- 2.3. Скільки працівників охоплено програмами «wellbeing» у «Біосфері»? Які інструменти «wellbeing» використовуються в корпорації?
- 2.4. Які метрики «wellbeing» використовуються в «Біосфері»?

2.5. Як програми «wellbeing» впливають на продуктивність праці у «Біосфері»?

2.6. Як корпорація «Біосфера» планує подальший розвиток системи «wellbeing»?

3. Зробити висновки щодо можливостей впровадження та розвитку системи «wellbeing» в організаціях.

4. Визначити завдання для власників та керівників організацій щодо впровадження та розвитку системи «wellbeing».

5. Підготуватися до представлення результатів виконаного завдання на семінарському занятті.

Тестовий тренінг

1. Вкажіть зайву вимогу, якій повинна відповідати певна група людей, щоб мати статус організації:

- а) наявність щонайменше двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи;
- б) наявність хоча б однієї мети, яку приймають всі члени групи;
- в) наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти спільної мети;
- г) наявність спільних проєктів, які повинні виконати члени групи.

2. До внутрішніх змінних в організації належать:

- а) ціль, технологія;
- б) структура організації, завдання;
- в) люди (персонал);
- г) усі відповіді правильні.

3. Організація як цілісна система складається з:

- а) керуючої підсистеми;
- б) керованої підсистеми;
- в) керуючої та керованої підсистем;
- г) стратегічної та операційної підсистем.

4. Сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси у завершальний продукт і досягати поставлених цілей, визначають як:

- а) внутрішнє середовище організації;
- б) зовнішнє середовище організації;
- в) структура організації;
- г) економічне середовище організації.

5. Метою функціонування підприємства на ринку є:

- а) задоволення суспільних потреб у певних видах продукції та одержання прибутку;
- б) насичення ринку певним видом продукції у максимально можливих обсягах;

- в) отримання максимальних доходів;
- г) зменшення безробіття.

6. До головних класифікаційних ознак видів підприємств відносять:

- а) мета, вид і характер діяльності;
- б) правовий статус та національна ознака;
- в) форма власності та форма організації;
- г) всі відповіді правильні.

7. За метою діяльності виділяють такі види підприємств:

- а) комерційні та некомерційні;
- б) приватні та державні;
- в) національні та іноземні;
- г) унітарні та корпоративні.

8. Залежно від форми власності в Україні виділяють такі види підприємств:

- а) приватні та державні;
- б) приватні, колективної власності, комунальні, державні, зі змішаною формою власності, спільні комунальні підприємства;
- в) приватні, державні, кооперативні, комунальні;
- г) приватні, акціонерні, державні, спільні.

9. До суб'єктів великого підприємництва в Україні відносять юридичні особи, у яких:

- а) у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн. євро;
- б) у яких чисельність працівників знаходиться в межах від 50 до 250 осіб та з доходом від будь-яких видів діяльності в межах від 10 до 50 млн. євро;
- в) у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 млн. євро;
- г) у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн. євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

10. Тимчасове статутне об'єднання промислового та банківського капіталу для досягнення спільної мети – це:

- а) консорціум;
- б) концерн;
- в) холдингова компанія;
- г) асоціація.

11. Особливими властивостями зовнішнього середовища організації є:

- а) складність; мінливість;
- б) взаємозалежність та взаємозв'язок чинників;
- в) невизначеність; інформаційна обмеженість;
- г) всі відповіді правильні.

12. За способом і метою утворення організації поділяються на:

- а) штучні та природні;
- б) формальні та неформальні;
- в) комерційні та некомерційні;
- г) прості та складні.

13. За характером адаптації до змін організації поділяються на:

- а) ділові, громадські та асоціативні;
- б) формальні та неформальні;
- в) консервативні та динамічні;
- г) штучні та природні.

14. Групи керівників, цільові виробничі групи, комітети відносяться до:

- а) неформальних груп;
- б) керівників та фахівців;
- в) вищих рівнів управління;
- г) формальних груп.

15. Яка функція підприємства покликана забезпечити: поліпшення умов праці, відпочинку співробітників, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, надання допомоги та підтримки працівникам і членам їхніх сімей, благодійна діяльність?

- а) соціальна;
- б) економічна;
- в) виробнича;
- г) комунікаційна.

ТЕМА 3. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Еволюція поглядів на сутність організації. Етапи розвитку теорії організації: часові межі, науковці-представники, основні характеристики. Сутність поняття «життєвий цикл організації». Стадії (етапи) життєвого циклу організації: визначення; характеристика різних наукових підходів щодо кількості стадій у складі життєвого циклу організації. Характеристика основних стадій життєвого циклу організації. Характерні особливості менеджменту, основні завдання, типові помилки на основних етапах життєвого циклу організації. Критичні ризики організації залежно від стадії життєвого циклу.

Сутнісні характеристики та взаємозв'язок понять «зміни» та «розвиток». Властивості та принципи розвитку організації. Причини змін в організації. Основні види організаційних змін. Фази фундаментальних змін в організації. Обставини в організаціях, за яких відбуваються зміни. Сутність поняття «управління розвитком підприємства». Процес організаційного розвитку. Цілі розвитку організації.

Рекомендована література: [1-4; 6; 8-9; 12].

Питання теми

- 3.1. Етапи розвитку теорії організації.
- 3.2. Життєвий цикл діяльності організації.
- 3.3. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.
- 3.4. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації.

Завдання для самостійної роботи

Кейс 1

Еволюція компанії «Нова Пошта»

Завдання до кейсу

1. Уважно ознайомтесь з матеріалами таблиці 3.1 про етапи становлення та розвитку компанії «Нова Пошта».

2. Доповніть інформацію таблиці 3.1 результатами організаційних змін та новими показниками розвитку компанії за матеріалами таких публікацій:

2.1. Офіційний сайт «Нова Пошта». URL : <https://novaposhta.ua/>.

2.2. Група компаній «Нова Пошта» змінює назву на NOVA. Логістичний оператор «Нова Пошта» залишається «Новою Поштою». URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11677>.

2.3. Ткачова С.С., Давиденко О.В. Менеджмент компанії «Нова Пошта»: виклики та управлінські рішення // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича): «Управління розвитком соціально-економічних систем» (15-16 червня 2022 року). Харків: ДБТУ, 2022. – 504 с. – С. 244-246.

2.4. Давиденко О.В. (Керівн. Ткачова С.С.) Стратегія міжнародного розвитку Групи компаній «Нова Пошта» // Менеджмент як фактор соціально-економічного розвитку : I Всеукраїнська студентська науково-практична конференція, 6 квітня 2023 р., Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського, 2023.

2.5. 200 відділень за три роки: Нова пошта інвестує 10 млн євро у розвиток мережі New Post у Європі. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/new-post-u->

Таблиця 3.1

Етапи становлення та розвитку компанії «Нова Пошта» 2001-2024 рр.

№	Етапи (роки)	Характеристика етапу
1	2	3
1	На старті (2001-2004)	Історія компанії почалася в лютому 2001 р. В. Климів і В. Поперешнюк вирішили заснувати спільну справу – швидку і зручну доставку. Стартовий капітал компанії «Нова Пошта» становив 7000 доларів, а команда на початку включала в себе 7 осіб. В. Климів і В. Поперешнюк стали основними співзасновниками бізнесу, Інна Поперешнюк – міноритарним.
2	Загартовування (2005-2006)	З'явилися перші великі клієнти і конкуренти. Зміцніли дві основні цінності – клієнтський сервіс і висока якість послуг. Почалося формування ключової команди управлінців, а також адміністративної структури з поділом на регіональні філії та центральні офіси в Києві та Полтаві.
3	Динамічний розвиток 2007-2008 рр.	2007 р. – «Нова Пошта» вперше виходить на прибутковість. Починається знаковий етап активного розвитку. Компанія демонструє впевнене зростання: відкриваються відділення в містах-мільйонниках, посилюються позиції в сегменті B2B за рахунок розширення клієнтської бази. Компанія вистояла під час світової фінансової кризи 2008-го р. Обороти компанії знизилися на 30%, власники зробили ставку на розвиток: на оптимізацію логістики, зміну підходу до мотивації персоналу і маркетингу, фокусувалися на ефективності продажів. Компанія представлена в усіх регіонах України.
4	Лідер ринку (2009-2011)	У 2009 р. «Нова пошта» стає лідером ринку експрес-доставки в Україні. У 2009 р. доставила більше 1,6 млн посилок, в 2010 – понад 4 млн, до кінця 2011-го р. кількість посилок збільшується до 12 млн на рік. Мережа відділень в 2009-му р. складається з 80-ти одиниць, в 2010 р. – 140, в 2011 р. - понад 500 відділень по всій Україні. Активно налагоджується робота із зростаючим сегментом e-commerce, компанія стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів, міцно закріплюється на ринку B2C. Команда компанії включає вже понад 5 тисяч осіб. Прийнято рішення заснувати Корпоративний університет.
5	Структурування (2012-2016)	Час структурних змін у компанії. Розширення портфеля продуктів і сервісів зумовило диверсифікацію бізнесу. Сформувалося кілька векторів розвитку, серед яких – міжнародний напрямок (Нова пошта Глобал). У 2014 р. відкрито представництва в Грузії та Молдові. Нова Пошта стала групою компаній, які надають клієнтам комплекс логістичних та супутніх сервісів. Власна платіжна система ForPost (у 2019 р. – NovaPay), можна замовити послугу фулфілменту. Впроваджуються сучасні ІТ рішення. Станом на кінець 2015 р. застосунок завантажили понад 1,5 млн українців. Проект «Гуманітарна пошта України», завдяки якому волонтерські організації коштом компанії перевозять гуманітарні вантажі по Україні.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
5	Структурування (2012-2016)	У 2015 р. проєкт відзначений нагородою в номінації «Бізнес, який змінює країну» від Центру розвитку КСВ в Україні. До моменту повномасштабного вторгнення росії у лютому 2022 р. «Гуманітарною поштою» було доставлено майже 20 тис. тонн гуманітарних вантажів. У 2015 р. В. Поперешнюк і В. Климов отримали нагороду «Люди нового времени» від авторитетного тижневика «Новое время». На кінець 2015 р. мережа компанії покривала майже 1000 населених пунктів по Україні, має понад 2200 відділень, 1400 поштоматів, 37 терміналів. У 2015-му р. перевезено 100 млн відправлень.
6	Стійке зростання, підтримка українців й України (2016-2021)	Активна модернізація логістичної інфраструктури. Протягом 2015-2018 рр. тривало будівництво 1 черги Київського інноваційного терміналу (КИТ). Після відкриття термінал почав обробляти 200 тис. посилок на добу. У 2019 р. почали роботу Хмельницький та Львівський інноваційний термінали (ХІТ та ЛЕО), у 2020 – Харківський інноваційний термінал (ХАІ), у 2021 – 2-га частина КИТ, після чого його потужність зросла до 50 тис. посилок на годину. Рекордні темпи розвитку мережі відділень: на кінець 2017 р. – 2300, у 2019 – 6000, на кінець 2021 – 9990; також 12 739 поштоматів. Кількість доставлених посилок зросла із 146 млн у 2017 р. до рекордних 372 млн у 2021 р. Активно зростає і міжнародна доставка. У 2015 р. у НП Глобал 2 бізнес-клієнти, на кінець 2021 кількість тих, хто хоч раз скористався послугами компанії, зросла до 7 млн, а з бізнес-клієнтами було укладено 7 тис. договорів. Організовано регулярні рейси з будь-якої точки світу, у 2021 р. компанія заснувала авіакомпанію Supernova Airlines. Компанія реалізує важливі соціальні проєкти.
7	Вихід на міжнародні ринки (2022 – до теперішнього часу)	2022 р. став новим викликом для компанії. Вдалось зберегти стійкість та майже повернутись на довоєнні обсяги: доставлено 315 млн посилок та вантажів. До бюджетів країни перераховано 7,1 млрд грн податків та зборів. Після 24.02.2022 р. «Гуманітарна пошта» - окремий гуманітарний напрям роботи. За 2022 р. обсяг допомоги склав 22 073 т. Експансія компанії до Європи розпочата 2022 р. Компанія вийшла на ринок Польщі під брендом Nova Post та відкрила 30 власних відділень у 18 найбільших польських містах. До кінця 2023 року у країні працюватимуть понад 50 відділень Nova Post. У лютому 2023 р. запрацювала Нова пошта у Литві – Nova Post Lietuva. Перше відділення відкрилось у Вільнюсі. Далі на черзі — вихід Нової пошти на ринки Естонії, Латвії, Румунії, Чехії, Німеччини. У 2022 авіакомпанія Supernova Airlines розпочала виконувати рейси літаками АН-26; перші рейси – у травні 2023 р. У лютому 2022 р. відкрились інноваційні термінали ДАО у Дніпрі та ЗІТ у Запоріжжі. У 2023 р. тривало будівництво інноваційних терміналів в Одесі та у Борисполі. Також компанія має два вантажні термінали на території Польщі — у містах Варшава та Глогув Малопольський. Їхня сумарна потужність — 4500 посилок на добу. Нова пошта залишається love mark для українців.

2.6. Мілан, Париж, Стамбул і Лондон. «Нова пошта» опублікувала графік відкриття відділень за кордоном. URL:<https://forbes.ua/news/milan-parizh-stambul-i-london-nova-poshta-opublikovala-grafik-vidkrittia-viddilen-za-kordonom-11112023-17198>.

2.7. «Нова пошта» планує вийти на ринок США у 2025 році – що відомо
URL: <https://vctr.media/ua/nova-poshta-rozrahovuye-vyjte-na-rynok-ssha-u-2025-roczy-shho-vidomo-251744/>.

3. За результатами аналізу характеристик етапів становлення та розвитку компанії «Нова Пошта» визначте:

3.1. Як формувалася та змінювалася система менеджменту компанії.

3.2. Яких кардинальних змін зазнала система менеджменту компанії на початку повномасштабного російського вторгнення в Україну?

3.3. Які стратегії реалізує компанія у теперішній час? Яких цілей планує досягти?

4. Підготуватися до представлення результатів виконаного завдання на семінарському занятті.

Тестовий тренінг

1. У розвитку теорії організації виділяється чотири етапи. Якої є послідовність етапів?

- а) «закритих систем і раціонального індивіда»; «закритих систем і соціального індивіда»;
- б) «закритих систем і раціонального індивіда»; «закритих систем і соціального індивіда»; «відкритих систем і раціонального індивіда»; «відкритих систем і соціального індивіда»;
- в) «відкритих систем і раціонального індивіда»; «відкритих систем і соціального індивіда»;
- г) «закритих систем і раціонального індивіда»; «відкритих систем і раціонального індивіда».

2. Сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого її цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися, визначається як:

- а) життєвий цикл організації;
- б) процес розвитку організації;
- в) загальна тривалість життя організації;
- г) організаційні зміни.

3. До основних стадій, які проходить організація у період життєвого циклу, різні науковці відносять такі:

- а) народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження;
- б) народження, юність, зрілість;
- в) зародження, зростання, пік, спад;
- г) всі відповіді правильні.

4. На якій стадії життєвого циклу головною метою організації є виживання, що вимагає від керівництва таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, шалена працездатність?

- а) відродження;
- б) юність;
- в) народження;
- г) зрілість.

5. Основними характеристиками якого періоду є: швидке розширення, стійкий розвиток, підвищення іміджу, створення репутації, стійка форма організації, зростання через креативність та директивне керівництво?

- а) народження;
- б) юність;
- в) дитинство;
- г) зрілість.

6. Для якої стадії життєвого циклу організації характерними є: стабільність у діяльності, фінансова стійкість, володіння власною ринковою нішею?

- а) відродження;
- б) юність;
- в) старіння;
- г) зрілість.

7. Типовою помилкою якої стадії життєвого циклу організації є зосередження уваги власників лише на поверненні інвестицій?

- а) народження;
- б) юність;
- в) дитинство;
- г) зрілість.

8. Типовою помилкою якої стадії життєвого циклу організації є небажання власників та керівників йти на ризиковані зміни?

- а) відродження;
- б) юність;
- в) старіння;
- г) зрілість.

9. До критичних ризиків якої стадії життєвого циклу організації відноситься неефективна організаційна та управлінська структура?

- а) народження;
- б) зростання;
- в) стабільність;
- г) занепад.

10. Типовою помилкою якої стадії життєвого циклу організації є надмірний фанатизм лідера та його невміння йти на компроміс:

- а) відродження;
- б) старіння;
- в) дитинство;
- г) зрілість.

11. Вищий тип руху, зміни матерії і свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового розглядається як:

- а) організаційні зміни;
- б) розвиток;
- в) еволюція;
- г) прогрес.

12. До основних принципів розвитку організації відносяться:

- а) принципи інерції та динамічної рівноваги;
- б) принцип змінюваності та переважного розвитку;
- в) принципи раціоналізації та безперервності;
- г) всі відповіді правильні.

13. Реалізація якого принципу розвитку повинна привести до нового стану організації, до нової результативності, до досягнення максимально можливого рівня ефективності при існуючих в цей момент ресурсах?

- а) принципу раціоналізації;
- б) принципу переважного розвитку;
- в) принципу безперервності;
- г) принципу динамічної рівноваги.

14. Поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій визначається як:

- а) розвиток;
- б) еволюція;
- в) зміна;
- г) прогрес.

15. Системний, плановий, довгостроковий процес, спрямований на реалізацію стратегії розвитку підприємства, ефективне використання ресурсного потенціалу, оптимізацію співвідношення формальної структури й організаційної культури – це:

- а) управління змінами;
- б) управління розвитком;
- в) управління стратегічним розвитком;
- г) управління конкурентоспроможністю.

ТЕМА 4.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Сутнісні характеристики «жорсткого» та «м'якого» системного підходу до управління організаційними процесами. Сутність поняття «комплексний механізм управління». Складові елементи комплексного механізму управління: характеристики, основні інструменти, завдання. Нормативно-правова база організації. Характеристика законодавств, що визначають особливості, види діяльності підприємств в Україні. Процедура створення підприємства як юридичної особи: характеристика основних стадій та етапів. Методологія проектування системи менеджменту; організаційне проектування. Елементи, об'єкти, завдання, принципи, основні вимоги, етапи, методи організаційного проектування. Сутність поняття «ієрархії»; основні елементи проектування ієрархії. Горизонтальний та вертикальний поділ праці в структурі управління організації. Розподіл прав і відповідальності. Діапазон контролю (норма керованості), види діапазону контролю. Визначення сутності понять «централізація» та «децентралізація». Поняття «делегування», «повноваження», «відповідальність», їх основні характеристики. Принципи делегування повноважень. Алгоритм делегування повноважень в менеджменті організації.

Рекомендована література: [1-4; 6-10; 12].

Питання теми

- 4.1. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами.
- 4.2. Комплексний механізм управління.
- 4.3. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління.
- 4.4. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.
- 4.5. Проектування ієрархії та складу структурних одиниць.
- 4.6. Діапазон керованості та чинники, що його визначають.
- 4.7. Централізація та децентралізація.
- 4.8. Делегування повноважень і відповідальності.

Завдання для самостійної роботи

Кейс 1

Система менеджменту компанії «Carlsberg Ukraine»

Завдання до кейсу

1. За наведеними посиланнями уважно ознайомтесь з матеріалами:

1.1. Звіту зі сталого розвитку компанії «Carlsberg Ukraine» за 2021 рік
<https://carlsbergukraine.com/media/jjkl02f0/esg-report-2021-cu.pdf>;

1.2. Екологічного, соціального та управлінського звіту (ESG) компанії «Carlsberg Ukraine» за 2022 рік
https://carlsbergukraine.com/media/viedo2a3/2022_report_ukr-1.pdf

1.3. Екологічного, соціального та управлінського звіту (ESG) компанії «Carlsberg Ukraine» за 2023 рік:
https://carlsbergukraine.com/media/ewrni4a5/2023_report_ukr.pdf.

2. За результатами ознайомлення з матеріалами звітів, необхідно визначити стратегічні зміни в організаційній структурі управління компанією.

3. Зробити висновки про те, з якою метою були впроваджені такі зміни. Як змінилася система менеджменту компанії із впровадженням цих змін? Які результати отримала компанія від впровадження стратегічних організаційних змін?

4. Підготуватися до представлення результатів виконаного завдання на семінарському або практичному занятті.

Тестовий тренінг

1. Послідовність станів, процесів, що визначають собою певне явище, дію, – це:

- а) політика;
- б) механізм;
- в) процедура;
- г) тактика.

2. Складова частина системи управління, що забезпечує дієвий вплив на чинники, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління, – це:

- а) мотиваційний механізм;
- б) процедурний механізм;
- в) механізм управління;
- г) механізм керівництва.

3. Сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних дій, покликаних організувати ефективну діяльність організації як відкритої виробничо-господарської та соціальної системи, що діє в умовах нестабільності зовнішнього середовища – це:

- а) мотиваційний механізм;
- б) організаційний механізм;
- в) правовий механізм;
- г) процедурний механізм.

4. Усунення суперечностей із правовідносин учасників процесу управління та надання їм оптимального змісту – це завдання:

- а) організаційного механізму;
- б) правового механізму;
- в) економічного механізму;
- г) процедурного механізму.

5. Першим етапом проєктування організаційної структури є:

- а) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- б) регламентація організаційної структури;
- в) формування загальної структурної схеми апарату управління;
- г) визначення потреби в управлінському персоналі.

6. Метод організаційного проєктування, який передбачає використання досвіду проєктування організаційних структур управління в аналогічних організаціях:

- а) метод структуризації цілей;
- б) експертно-аналітичний метод;
- в) метод організаційного моделювання;
- г) метод конструктивних аналогій.

7. Науковий метод, що використовує структуру задачі і дозволяє замінити рішення однієї великої задачі рішенням серії менших завдань, нехай і взаємопов'язаних, але більш простих – це :

- а) метод ієрархії;
- б) метод декомпозиції;
- в) метод структуризації цілей;
- г) експертно-аналітичний метод.

8. Кількість працівників, безпосередньо підлеглих одному керівнику відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи:

- а) ієрархія управління;
- б) укрупнені нормативи чисельності;
- в) норма керованості;
- г) норми часу та обслуговування.

9. Мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника характеризується:

- а) вибіркового масштабу керованості;
- б) вузького масштабу керованості;
- в) широкого масштабу керованості;
- г) селективного масштабу керованості.

10. Метою централізації в системі управління є:

- а) збільшення синергії;
- б) поліпшення координації;
- в) запобігання помилок на нижчих рівнях управління;

г) усі відповіді правильні.

11. До жорстких елементів управління відносять:

- а) стратегії;
- б) організаційні структури;
- в) системи й процедури;
- г) усі відповіді правильні.

12. Який підхід в менеджменті організацій фокусується на людині, її світогляді, цінностях, інтересах?

- а) м'який системний підхід;
- б) соціальний підхід;
- в) жорсткий системний підхід;
- г) процесний підхід.

13. Графічною інтерпретацією процесу виконання управлінських функцій, їх етапів та робіт, що входять до них, які описують розподіл організаційних процедур розробки і ухвалення рішення між підрозділами, їх внутрішніми структурними елементами і окремими працівниками, називають:

- а) організаційну структуру управління;
- б) органіграму;
- в) посадову інструкцію;
- г) бізнес-процес.

14. За характером делегування розрізняють такі повноваження:

- а) лінійні;
- б) функціональні;
- в) лінійні та функціональні;
- г) матричні.

15. Який метод базується на розробці різних варіантів організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями?

- а) конструктивних аналогій;
- б) структуризації цілей;
- в) експертно-аналітичний метод;
- г) організаційного моделювання.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ

Організаційний процес: визначення поняття, об'єкти. Бізнес-процес: визначення, види бізнес-процесів в організації. Інжиніринг: визначення; організаційний та бізнес-інжиніринг. Організаційно-управлінський аналіз:

об'єкти, складові, основне призначення, способи збору інформації. Методологія організаційного інжинірингу: інструменти, інформаційне забезпечення, ефективність застосування, практичні умови реалізації. Основні характеристики комітету і команди інжинірингу. Загальні правила здійснення інжинірингу в організації. Характеристика системних принципів інжинірингу. Сутність поняття «реінжинірингу». Процес реінжинірингу, основні напрями в організації. Порівняльний аналіз інжинірингу та реінжинірингу. Обставини, що спонукають організації до проведення реінжинірингу.

Рекомендована література: [1-5; 11; 13].

Питання теми

5.1. Сутність та взаємозв'язок понять «організаційний інжиніринг» і «бізнес-інжиніринг».

5.2. Елементи організаційно-управлінського аналізу.

5.3. Методологія організаційного інжинірингу.

5.4. Реінжиніринг: теоретичні та практичні аспекти.

Завдання для самостійної роботи

Кейс 1

Неформальна освіта

На платформі Дія.Освіта подано три освітні серіали з підготовки менеджерів:

1) «Менеджер із продажів» за посиланням:
<https://osvita.diia.gov.ua/courses/sales-manager>;

2) «Продакт-менеджер» за посиланням:
<https://osvita.diia.gov.ua/courses/product-manager>;

3) «Акаунт-менеджер» за посиланням:
<https://osvita.diia.gov.ua/courses/account-manager>.

Кейс 2

Неформальна освіта

На платформі Дія.Освіта подано три симулятори з підготовки менеджерів:

1) «Менеджер із продажів» за посиланням:
<https://osvita.diia.gov.ua/simulators/sales-manager-simulator>;

2) «Продакт-менеджер» за посиланням:
<https://osvita.diia.gov.ua/simulators/product-manager-simulator>;

3) «Акаунт-менеджер» за посиланням:
<https://osvita.diia.gov.ua/simulators/account-manager-simulator>.

Завдання до кейсів

1. Обрати для самостійного вивчення освітній серіал та симулятор за однією з трьох зазначених професій менеджера (освітній серіал та симулятор повинні бути обрані за однаковою професією).

2. Зареєструватися на платформі Дія.Освіта, пройти навчання, отримати сертифікати про успішне завершення освітнього серіалу та симулятора.

3. Підготуватися до обговорення на семінарському занятті структури освітнього серіалу та симулятора, їх змісту, форм подання матеріалів, отриманих знань, практичних рекомендацій, компетенцій, змісту та результатів тестування.

Тестовий тренінг

1. Якість результату перевіряється його споживачем – наступним елементом процесного ланцюжка – це:

- а) принцип об'єднання процедур;
- б) принцип нерозривної послідовності;
- в) принцип власника процесу;
- г) принцип горизонтального контролю.

2. Метод проєктування бізнес-процесів організації, об'єднаних у єдиному інформаційному полі, - це:

- а) бенчмаркінг;
- б) інжиніринг процесу;
- в) реінжиніринг;
- г) моделювання.

3. Посадова особа, яка несе відповідальність за отримання результату процесу і володіє повноваженнями для розпорядження ресурсами, необхідними для виконання процесу – це:

- а) керівник процесу;
- б) контрактор процесу;
- в) власник процесу;
- г) замовник процесу.

4. Процеси, призначені для життєзабезпечення основних і супутніх процесів і орієнтовані на підтримку їхніх універсальних рис – це:

- а) основні бізнес-процеси;
- б) супутні бізнес-процеси;
- в) допоміжні бізнес-процеси;
- г) забезпечувальні бізнес-процеси.

5. Сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням

продукції, необхідної клієнту – це:

- а) процеси виробництва;
- б) процеси збуту;
- в) логістичні процеси;
- г) бізнес-процеси.

6. Первинні клієнти у бізнес-процесах – це клієнти, які:

- а) знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи;
- б) одержують вихід процесу;
- в) одержують первинний вихід;
- г) немає правильної відповіді.

7. Бізнес-процеси по відношенню до підприємства поділяються на:

- а) виробничі та адміністративні;
- б) крос-функціональні та підпроцеси;
- в) основні та допоміжні;
- г) зовнішні та внутрішні.

8. Формальні і неформальні правила, «писані» і «неписані» закони, корпоративний кодекс – це:

- а) організаційна структура;
- б) корпоративна культура;
- в) фірмовий стиль;
- г) усі відповіді правильні.

9. До загальних правил інжинірингу слід віднести:

- а) уніфікація різноманітності робіт;
- б) автономність прийняття рішень;
- в) функціональна доцільність;
- г) усі відповіді правильні.

10. Сукупність бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності компанії та зміцнення її конкурентоспроможності на ринку – це:

- а) інтрапренерство;
- б) інжиніринг бізнесу;
- в) реінжиніринг;
- г) бенчмаркінг.

11. Об'єктами якого аналізу є зміст (стилі, підходи) управління організацією на різних стадіях її життєвого циклу і бізнес-процеси, що протікають в організації, з метою підвищення їх результативності та ефективності?

- а) організаційно-управлінського аналізу;
- б) системного аналізу;
- в) функціонально-вартісного аналізу;
- г) організаційно-економічного аналізу.

12. Основними способами збору інформації для проведення організаційно-управлінського аналізу є:

- а) вивчення внутрішньої документації;
- б) інтерв'ювання;
- в) спостереження;
- г) усі відповіді правильні.

13. До умов, що характеризують ефективність застосування інжинірингового підходу в організаціях, відносять такі:

- а) вертикальна єдність підходу;
- б) горизонтальна єдність підходу;
- в) перехід до управління динамічною, мінливою структурою і системою процесів;
- г) усі відповіді правильні.

14. Серед способів інтеграції організацій у бізнес-простір виділяють такі:

- а) інсорсинговий;
- б) аутсорсинговий;
- в) віртуальний;
- г) усі відповіді правильні.

15. Першим етапом процесу реінжинірингу бізнесу є:

- а) проєктування бізнесу по-новому (прямий реінжиніринг);
- б) упровадження перепроєктованих бізнес-процесів;
- в) створення бажаного образу компанії у майбутньому;
- г) моделювання існуючого стану компанії (зворотний реінжиніринг).

РОЗДІЛ 2

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

ТЕМА 6.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

Сутність поняття «організаційний дизайн». Параметри дизайну за Г. Мінцбергом при організаційному проєктуванні. Принципи організаційного дизайну. «Структура 5» Г. Мінцберга як координаційний механізм організаційного дизайну: сутність, характеристика складових елементів. Порівняльний аналіз організаційного дизайну і організаційної структури підприємства. Механістична та природна моделі для побудови організаційної структури та організаційного дизайну. Місце та роль організаційного дизайну в системі тактичного та стратегічного управління підприємством. Етапи побудови організаційного дизайну. Організаційна ефективність як результат впливу організаційного дизайну.

Рекомендована література: [1-5; 12].

Питання теми

- 6.1. Організаційний дизайн підприємства: параметри та принципи.
- 6.2. Координаційні механізми дизайну.
- 6.3. Організаційний дизайн і організаційна структура: порівняльний аналіз.
- 6.4. Організаційний дизайн: визначення, етапи побудови, зв'язок зі стратегічним управлінням.

Завдання для самостійної роботи

Кейс 1

Удосконалення організаційного дизайну компанії «EVA»

Завдання до кейсу

1. За наведеним посиланням уважно ознайомтесь з матеріалами публікації:

Руслан Шостак, Varus та EVA: Зараз я формую корпорацію Тервін, до якої увійдуть 17 компаній. URL: https://rau.ua/personalii/ruslan-shostak-varus-evatervin/?fbclid=IwAR0ONRAPaKZo75nLMlpYjw_lp2gNX4EEaNfy8FCJe1w_xmwPxk-MXMFcC04.

2. За результатами ознайомлення з матеріалами публікації, необхідно визначити зміни в організаційному дизайні компанії.

3. Зробити висновки про те, з якою метою були впроваджені такі зміни. Як змінилася система менеджменту компанії із впровадженням цих змін? Які результати отримала компанія від удосконалення організаційного дизайну?

4. Підготуватися до представлення результатів виконаного завдання на семінарському або практичному занятті.

Кейс 2

Удосконалення організаційного дизайну компанії «Нова Пошта»

Завдання до кейсу

1. За наведеним посиланням уважно ознайомтесь з матеріалами публікації:

Ткачова С.С., Давиденко О.В. Удосконалення організаційного дизайну компанії. ГРААЛЬ НАУКИ : міжнар. наук. журнал. – Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ«Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. –No 49. –1298 с. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.21.02.2025>. С. 175-183. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.21.02.2025.020>.

2. За результатами ознайомлення з матеріалами публікації, необхідно визначити зміни в організаційному дизайні компанії.

3. Зробити висновки про те, з якою метою були впроваджені такі зміни. Як змінилася система менеджменту компанії із впровадженням цих змін? Які результати отримала компанія від удосконалення організаційного дизайну?

4. Підготуватися до представлення результатів виконаного завдання на практичному занятті.

Тестовий тренінг

1. Творчий метод, процес і результат проєктування організації, її процесів і систем, орієнтований на досягнення як найповнішої відповідності створюваних структур, процесів і середовища можливостям та потребам зацікавлених сторін (стейкхолдерів) – це:

- а) побудова організаційної структури;
- б) організаційний дизайн;
- в) формування органіграми;
- г) депертаменталізація.

2. Досягнення відповідності між управлінськими елементами під час реалізації стратегії організації –це:

- а) принцип організаційного дизайну;
- б) ціль організаційного дизайну;
- в) завдання організаційного дизайну;
- г) функція організаційного дизайну.

3. Автором теорії організаційного дизайну є:

- а) І. Ансофф;
- б) К. Левін;
- в) Г. Мінцберг;
- г) Й. Шумпетер.

4. Кількість підлеглих, що підпорядковані одному працівнику, повинна бути обмеженою – це зміст принципу:

- а) оптимальної норми керованості;
- б) зворотного зв'язку;
- в) єдності розпорядництва;
- г) первинності функцій і вторинності структури.

5. Основний процес виробництва товарів та послуг в організації – це:

- а) стратегічна вершина (апекс);
- б) структура;
- в) операційне ядро;
- г) бізнес-процес.

6. Відповідно до методики організаційного дизайну Г. Мінцберга побудова ефективної організаційної структури і діагностика проблем організації здійснюється за допомогою:

- а) 3 координаційних механізмів;
- б) 4 координаційних механізмів;
- в) 5 координаційних механізмів;
- г) 6 координаційних механізмів.

7. Зміни організації, пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в ній, – це:

- а) радикальні зміни;
- б) помірні перетворення;
- в) звичайні зміни;
- г) перебудова організації.

8. До адміністративних методів здійснення перетворень відносять:

- а) модернізація устаткування;
- б) демонстрація переваг;
- в) примус;
- г) організаційне регламентування.

9. Сукупність виробничих можливостей, що визначаються наявністю виробничих ресурсів, - це:

- а) маркетинговий потенціал організації;
- б) виробничий потенціал організації;
- в) організаційний потенціал організації;
- г) інформаційний потенціал організації.

10. Першим етапом розвитку конкурентного потенціалу організації є:

- а) визначення та оцінка її конкурентного статусу;
- б) формування конкурентного потенціалу;
- в) конкурентний аналіз;
- г) управління внутрішнім конкурентним потенціалом.

11. Яка частина підприємства, відповідно до «Структури 5» Г. Мінцберга, забезпечує стратегічне планування, ефективне управління, виконання підприємством місії та стратегії, а також задовольняє потреби тих, хто контролює організацію або створює умови для її існування (власники, державні органи, інші групи впливу)?

- а) стратегічна вершина (апекс);
- б) техноструктура;
- в) операційне ядро;
- г) допоміжний персонал.

12. Яка модель використовується для побудови організаційного дизайну?

- а) механістична;
- б) природна;
- в) політична;
- г) конфліктно-ігрова.

13. Які переваги і можливості для розвитку може забезпечити підприємству побудова організаційного дизайну?

- а) підвищення інноваційності управлінської та операційної діяльності підприємства;
- б) підвищення стійкості підприємств до кризових явищ;
- в) забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до змін та глобальних викликів у зовнішньому середовищі;
- г) усі відповіді правильні.

14. Які складнощі може отримати підприємство з побудовою організаційного дизайну?

- а) ускладнення управлінської діяльності через розподіл ролей та обов'язків серед персоналу;
- б) ускладнення контролю за використанням гнучких технологій та методів;
- в) наявність фінансових ресурсів для забезпечення постійного навчання персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

15. Яким є перший етап процесу побудови організаційного дизайну в підприємстві?

- а) розробка організаційної структури;
- б) організація тренінгів для покращення навичок персоналу;
- в) визначення цілей та розробка стратегій;
- г) включення організаційного дизайну в бізнес-модель підприємства.

ТЕМА 7. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ

Модель організації як відкритої системи: визначення, особливості побудови. Особливості моделей в менеджменті організації. Класифікація та характеристика видів моделей організації. Класифікація управлінських моделей. Зміст та особливості управлінських моделей за походженням. Управлінські моделі за характером реалізації владних повноважень. Цільові управлінські моделі. Системні моделі діагностики організації. Управлінські технології: визначення, види технологій. Технології цільового та процесного управління: види та основні характеристики. Управлінські рішення: визначення, елементи, комплексний характер, вимоги. Класифікація управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень як визначальний процес управлінської діяльності організації: алгоритм, оцінка ефективності.

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику. Характеристика основних моделей прийняття управлінських рішень. Основні етапи процесу розробки та реалізації управлінських рішень. Методи прийняття та організації виконання управлінських рішень.

Рекомендована література: [1-4; 6-7; 10-11; 13-14].

Питання теми

7.1. Моделі організації як відкритої системи.

7.2. Характеристика видів моделей управління організаціями.

7.3. Управлінські технології.

7.4. Управлінські рішення: прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації.

Завдання для самостійної роботи

Кейс 1

Управлінська модель компанії «Аврора»

Завдання до кейсу

1. За наведеними посиланнями уважно ознайомтесь з матеріалами публікацій:

1.1. Історія Аврора: як рітейлер побудував найбільшу українську мережу магазинів формату “dollar store”. сайт Асоціації рітейлерів України (укр.). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%80%D0%BE%D1%80%D0%B0_%D0%BC%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82.

1.2. Полтавська компанія «Аврора» розгорнула найбільшу мережу «однодоларових» магазинів. Як їй допомогла концепція менеджменту від Toyota. URL: <https://forbes.ua/company/poltavska-kompaniya-avrora-rozgornula-naybilshu-merezhu-odnodolarovikh-magaziniv-yak-im-dopomogla-kontseptsiya-menedzhmentu-vid-toyota-07122021-2904>.

1.3. 2400 магазинів за три роки, вихід на біржу та людиноцентричність. URL: <https://forbes.ua/company/2400-magaziniv-za-tri-roki-vikhid-na-birzhu-ta-lyudinotsentrichnist-spivzasnovnik-merezhi-one-dollar-store-avrora-lev-zhidenko-pro-rozvitok-biznesu-pid-chas-viyni-08062023-14092>.

2. За результатами ознайомлення необхідно визначити, побудувати (сформувати у вигляді таблиці або схеми) та охарактеризувати управлінську модель становлення та розвитку компанії «Аврора».

3. Визначити особливості формування, змін та розвитку управлінської моделі компанії .

4. Підготуватися до представлення результатів виконаного завдання на семінарському занятті.

Тестовий тренінг

1. Розробниками моделі «механістичної конструкції організації» є:

- а) А. Файоль, Г. Гантт;
- б) Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард;
- в) Ф. Тейлор; М. Вебер;
- г) А. Чандлер, П. Лоуренс.

2. Розробниками моделі «організації як соціальної системи» є:

- а) А. Файоль, Г. Гантт;
- б) Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард;
- в) Ф. Тейлор; М. Вебер;
- г) А. Чандлер, П. Лоуренс.

3. Згідно М. Вебера, найефективнішою формою людської організації є:

- а) раціональна бюрократія;
- б) демократія;
- в) децентралізація;
- г) анархія.

4. Основними характеристиками якої моделі організації є: достатньо жорстка ієрархія, централізація, цілі визначаються необхідністю збереження і розвитку сім'ї, є характерною для невеликих творчих організацій на ранньому етапі розвитку?

- а) механістична;
- б) органічна;
- в) політична;
- г) патерналістська.

5. Основними характеристиками якої моделі організації є: примусова, інституційна влада, жорстка ієрархія і структура, розподіл влади, домінування відносин?

- а) механістична;
- б) органічна;
- в) політична;
- г) патерналістська.

6. Основними характеристиками якої моделі організації є: цілі визначаються у результаті узгодження результатів і очікувань, співпраця, розвиток системи загальноприйнятих норм і цінностей, децентралізація, гнучкі структури, пласка ієрархія?

- а) конвенційна;
- б) органічна;
- в) політична;
- г) патерналістська.

7. Теоретично вибудовану сукупність уявлень про те, як виглядає система, як вона впливає на об'єкт управління, як адаптується до змін у зовнішньому середовищі, щоб організація могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність, визначають як:

- а) модель організації;
- б) модель управління;
- в) цільова модель;
- г) органічна модель.

8. Основними компонентами управлінської моделі є:

- а) базові принципи менеджменту, стратегічне бачення, цільові установки і завдання;
- б) характер впливу зовнішнього середовища, структура і порядок взаємодії елементів організації;
- в) організаційна культура, рушійні сили розвитку і мотиваційна політика;
- г) усі відповіді правильні.

9. Цільові управлінські моделі поділяються на:

- а) ліберальну, тоталітарну, демократичну, змішану;
- б) модель виживання організації; модель якісного і кількісного зростання організації; модель виведення організації у лідери;
- в) японську, американську, західноєвропейську;
- г) «алмазну модель» Г. Левітта; модель соціально-орієнтованої організації «7S»; модель шести осередків М. Вайсборда.

10. Системні моделі діагностики організації поділяються на:

- а) ліберальну, тоталітарну, демократичну, змішану;
- б) модель виживання організації; модель якісного і кількісного зростання організації; модель виведення організації у лідери;
- в) японську, американську, західноєвропейську;
- г) «алмазну модель» Г. Левітта; модель соціально-орієнтованої організації «7S»; модель шести осередків М. Вайсборда.

11. Яка модель має такі основні компоненти, як: мета, структура, взаємини, винагорода, допоміжні механізми, лідерство?

- а) модель шести осередків М. Вайсборда;
- б) модель виведення організації у лідери;
- в) демократична модель;
- г) американська.

12. Набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації – це:

- а) управлінська операція;
- б) управлінська процедура;

- в) управлінська технологія;
- г) управлінський процес.

13. До складу технологій цільового управління входять:

- а) ініціативно-цільова;
- б) програмно-цільова;
- в) регламентна;
- г) усі відповіді правильні.

14. Яка технологія заснована на пріоритеті відпрацьованої практики, статистики і сучасних економіко-математичних методів, реалізованих у вигляді баз знань або баз даних в контексті сучасних інформаційних комп'ютерних технологій?

- а) технологія «управління на базі потреб і інтересів»;
- б) технологія «управління на базі штучного інтелекту»;
- в) управління на базі активізації діяльності персоналу;
- г) технологія «управління у виняткових випадках».

15. Результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, організаційно-розпорядчих методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керувану, - це:

- а) управлінське рішення;
- б) управлінська процедура;
- в) управлінська технологія;
- г) управлінська операція.

ТЕМА 8 КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

Керівництво в організації: визначення, зміст керівної діяльності, цілі, здатність керувати, завдання та основні якості менеджера в організації. Вимоги до менеджерів організації. Сутність поняття «спільна діяльність». Модель сучасного менеджера організації: якості, вміння, здатності. Лідерство в організації. Типи команд: основні характеристики, підходи до формування. Характеристика основних стилів керівництва. Основні завдання та принципи розпорядчої діяльності менеджера. Комунікативна компетентність керівника. Комунікативні типи керівників за моделлю спілкування з підлеглими. Комунікації в процесі управління: визначення, поділ на групи, основні характеристики груп. Управління комунікаціями. Комунікаційний процес: визначення, основні етапи, основна база. Службовий контроль в менеджменті організацій. Управлінський службовий контроль. Оцінювання персоналу: об'єкт, процес, основні принципи, вимоги до проведення процедури оцінювання. Ділове оцінювання персоналу: показники, процеси, критерії.

Методи збору інформації для оцінювання персоналу. Переваги впровадження системи оцінювання виконання посадових обов'язків для менеджерів і для працівників. Дисципліна в організації: визначення, складові, види, основні характеристики видів. Принципи і методи управління дисципліною. Мотивація персоналу: визначення, базування на потребах і винагородах. Види потреб і винагород. Види та шляхи мотивації персоналу у сучасних організаціях.

Рекомендована література: [1-5; 6; 8-9; 13-14].

Питання теми

- 8.1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації.
- 8.2. Керівництво спільною діяльністю.
- 8.3. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності.
- 8.4. Ефективні комунікації в процесі управління.
- 8.5. Людина як об'єкт управлінського службового контролю.
- 8.6. Управління дисципліною.
- 8.7. Мотивація персоналу для досягнення спільної мети.

Завдання для самостійної роботи

Кейс 1

Неформальна освіта

На платформі УКУ online подано освітній курс: «Комунікації в умовах війни» за посиланням: <https://online.ucu.edu.ua/courses/66d827ede4ee1dd97d93852f>.

Завдання до кейсу

1. Для самостійного вивчення вказаного курсу необхідно зареєструватися на платформі УКУ online, пройти навчання, отримати сертифікат про успішне завершення курсу.
2. Підготуватися до обговорення на семінарському занятті структури курсу, його змісту, форм подання матеріалів, отриманих знань, практичних рекомендацій, компетенцій, змісту та результатів тестування.

Кейс 2

Неформальна освіта

На платформі УКУ online подано освітній курс: «Управління командою в управлінському контексті» за посиланням: <https://online.ucu.edu.ua/courses/66d82647e4ee1dd97d9384f5>.

Завдання до кейсу

1. Для самостійного вивчення вказаного курсу необхідно зареєструватися на платформі УКУ online, пройти навчання, отримати сертифікат про успішне завершення курсу.

2. Підготуватися до обговорення на семінарському занятті структури курсу, його змісту, форм подання матеріалів, отриманих знань, практичних рекомендацій, компетенцій, змісту та результатів тестування.

Кейс 3

Олег Хайдакін – CEO «Carlsberg Ukraine»

Як зварити лідерство як пиво?

1. За посиланням ознайомтесь з відео проєкту «Директорія», в якому Forbes розкладає на молекули код лідерства видатних українських топ-менеджерів. «Директорія» дає змогу прокачати навички управління на найкращих прикладах: <https://www.youtube.com/watch?v=Zn3-x9PzQdc&list=PL-lguwHDVCTX7MIp5Ft4nNZKxvcb3YZqZ&index=12>.

2. За результатами ознайомлення з матеріалами відео необхідно відповісти на запитання:

2.1. Які складові лідерства на особистому прикладі визначає Олег Хайдакін?

2.2. Які особливості має корпоративна культура іноземних компаній і Carlsberg. Як відбувається взаємодія між українською філією та головним офісом компанії?

2.3. Як працює компанія «Carlsberg Ukraine» в умовах воєнного стану? Які зміни в системі менеджменту відбулися? Чи підтверджує компанія статус соціально відповідального бізнесу?

2.4. Які особливості роботи з командами та виміри ефективності під час кризи виділяє керівник компанії?

2.5. Які комунікації керівника компанії з командою налагоджені і є дієвими?

3. Зробити висновки щодо місця та ролі лідерства у стратегічному розвитку сучасних компаній.

4. Підготуватися до представлення результатів виконаного завдання на семінарському або практичному занятті.

Тестовий тренінг

1. До основних якостей, якими повинен володіти менеджер в організації, відносять:

- а) особисті, професійні;
- б) організаторські;
- в) ділові, лідерські;
- г) усі відповіді правильні.

2. Планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою працівників організації, – це:

- а) лідерство;
- б) керівництво;
- в) планування;
- г) координація.

3. До основних завдань менеджера організації можна віднести:

- а) визначення перспективних і поточних цілей і завдань;
- б) встановлення і підтримка комунікаційного зв'язку між підлеглими, між собою і підлеглими;
- в) проведення зборів і нарад;
- г) усі відповіді правильні.

4. Менеджери вищого рівня управління:

- а) координують роботу менеджерів нижчого рівня;
- б) організовують роботу робітників, які їм безпосередньо підпорядковуються;
- в) визначають основний напрямок діяльності організації, її цілі і завдання;
- г) приймають рішення відповідно до змісту завдань внутрішнього середовища організації.

5. За теорією Уоррена Бенніса, ефективність лідера досягається за рахунок управління:

- а) увагою;
- б) довірою;
- в) собою;
- г) усі відповіді правильні.

6. Виконавча дисципліна передбачає:

- а) чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності;
- б) дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом, працівнику надається можливість активно користуватись своїми правами;
- в) виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління;
- г) обов'язкове дотримання учасниками трудового процесу встановленого розпорядку.

7. Управління дисципліною в організації здійснюється за допомогою:

- а) якісних методів;
- б) організаційних методів;
- в) статистичних методів;

г) інтегральних методів.

8. Вид адміністративного примусу, здійснюваний за допомогою керівного впливу з метою профілактики, попередження чи локалізації наслідків порушень трудової дисципліни – це:

- а) догана;
- б) штраф;
- в) попередження;
- г) звільнення.

9. Система постановки цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових обов'язків окремими працівниками та поведінки, яку вони демонструють – це:

- а) управління виконанням службових обов'язків;
- б) управління на базі активізації діяльності персоналу;
- в) управління шляхом постійних перевірок і вказівок;
- г) управління за результатами.

10. Валідність, як один з основних принципів оцінки персоналу організації, – це:

- а) оцінка всіх співробітників у відповідності з періодичністю та умовами;
- б) встановлення взаємозв'язку оціночних результатів з фактичними результатами праці;
- в) широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до усіх зацікавлених осіб;
- г) відкрита оцінка результатів діяльності.

11. Які команди проєктують, виробляють і надають певний продукт чи послугу зовнішнім і внутрішнім споживачам?

- а) команди підвищеної ефективності;
- б) інтегровані команди;
- в) робочі команди;
- г) управлінські команди.

12. До чинників, що впливають на вибір стилю керівництва відносять:

- а) можливості застосування різних форм влади;
- б) характер завдань, що вирішуються (ступінь їх новизни, структурованості, наявність достатнього часу для рішення);
- в) рівень розвитку (зрілості) колективу;
- г) усі відповіді правильні.

13. До якого з комунікативних типів відноситься керівник, який хоча і вважає за необхідне спонукати підлеглих до висловлення своїх пропозицій, вислуховувати їх, однак не може або не вміє ефективно використовувати цю інформацію у своїй роботі?

- а) тип А – керівник, орієнтований на спілкування з підлеглими;
- б) тип Б – керівник, орієнтований на демократичні відносини;
- в) тип В – керівник, орієнтований на спілкування з підлеглими лише у межах розуміння доцільності такого спілкування;
- г) тип Г – керівник, зовсім не орієнтований на спілкування з підлеглими.

14. Комунікації в організаціях класифікуються на такі види, як:

- а) формальні та неформальні;
- б) вертикальні, горизонтальні, діагональні;
- в) міжособистісні та організаційні;
- г) усі відповіді правильні.

15. Обмін інформацією між двома і більше особами в організації визначають як:

- а) комунікаційний процес;
- б) управлінський процес;
- в) інформаційний;
- г) робочий процес.

ТЕМА 9.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сутність поняття «невизначеність». Сутнісний зміст ризику: визначення, склад елементів, причини, що зумовлюють ризик, ключова риса ризику. Характеристика функцій ризику. Управлінський ризик. Основні характеристики ризику. Види ризиків та їх характеристика. Сутність поняття «аналіз ризику», мета та послідовність проведення аналізу. Характеристика кількісних та якісних методів оцінки ризику. Сутність поняття «ризик-менеджмент». Переваги ризик-менеджменту. Ризик-менеджмент в організації: об'єкти, суб'єкти, основні функції, процес розробки та реалізації ризикових рішень. Підходи до управління ризиками. Основні етапи ризик-менеджменту та їх характеристики. Сутність поняття «ризикозахищеність організації», «управління ризикозахищеністю організації». Ступінь та стан ризикозахищеності організації. Управлінська поведінка в умовах ризику. Цифрові інновації в менеджменті організації: цифровізація елементів та системи управління організацією загалом; основні напрями, позитивні тенденції; основні етапи цифрової трансформації систем менеджменту. Проблеми цифрової трансформації в сучасних організаціях. Процеси цифрової трансформації, інструменти та цифрові технології.

Рекомендована література: [1-5; 7; 16].

Питання теми

- 9.1. Сутність ризику і невизначеності.
- 9.2. Класифікація та види ризиків в менеджменті організацій.
- 9.3. Методи аналізу ризику.
- 9.4. Ризик-менеджмент як механізм управління ризиками.
- 9.5. Концепція управління ризиками в організаціях.
- 9.6. Принципи управління ризикозахищеністю організацій.
- 9.7. Цифрові інновації в менеджменті сучасних організацій.

Завдання для самостійної роботи

Кейс 1

Як змінився McDonald's в Україні за три роки повномасштабної війни

1. За наведеними посиланнями уважно ознайомтесь з матеріалами публікацій:

1.1. Юлія Бадритдінова, McDonald's Ukraine: Ми не будемо працювати під час повітряних тривог: <https://rau.ua/novyni/julija-badritdinova-mcdonald-s/>.

1.2. Як змінився McDonald's в Україні за три роки повномасштабної війни: https://www.ucsc.org.ua/yak-zminyvsvya-mcdonalds-v-ukrayini-za-try-roky-povnomasshtabnoyi-vijny/?fbclid=IwY2xjawIqwA1leHRuA2FlbQIxMQABHet0_WRzWOW7dMQtYIGTQyLUN8uyUKA-vLFJvZy9KBpKSM3AaeefUWiptw_aem_yFO8dXEZPVgJr2VkJR--0XA.

2. За результатами ознайомлення з матеріалами публікацій, необхідно відповісти на запитання:

2.1. Чому компанія закрила всі заклади McDonald's 24.02.2022 року? Які ризики максимально вплинули на рішення про закриття закладів?

2.2. Чи оновила компанія McDonald's протоколи безпеки в Україні?

2.3. Як компанія підтримувала власних працівників на початку війни?

2.4. Як компанія допомагала Україні на початку війни і як продовжує допомагати у теперішній час?

2.5. Скільки закладів McDonald's працює в Україні у теперішній час? Скільки закладів є тимчасово закритими? Скільки закладів зазнали пошкоджень від війни?

2.6. Які управлінські рішення компанія приймала та реалізовувала напередодні повномасштабного російського вторгнення в Україну?

2.7. Як повномасштабна війна вплинула на стратегію розвитку компанії McDonald's в Україні?

3. Зробити висновки про те, з якими ризиками стикалася компанія McDonald's в Україні за три роки повномасштабної війни? Як змінювалася система менеджменту компанії під час війни? Які заходи для зменшення впливу ризиків на діяльність та розвиток запроваджувала та запроваджує у

теперішній час компанія McDonald's в Україні? Як змінився організаційний дизайн компанії у теперішній час?

4. Підготуватися до представлення результатів виконаного завдання на практичному занятті.

Тестовий тренінг

1. До методів ризик-менеджменту відносять:

- а) відмову від ризиків;
- б) ухиляння від ризиків;
- в) передачу ризиків;
- г) усі відповіді правильні.

2. Залежно від можливого результату ризику поділяються на:

- а) зовнішні та внутрішні ризики;
- б) чисті та спекулятивні ризики;
- в) ретроспективні, поточні та перспективні ризики;
- г) політичні та економічні ризики.

3. Ризик, при якому виникає неплатоспроможність підприємства, - це:

- а) допустимий ризик;
- б) кризовий ризик;
- в) катастрофічний ризик;
- г) критичний ризик.

4. Метод диверсифікації передбачає:

- а) розподіл інвестицій між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо між собою не пов'язані;
- б) розподіл ризику між учасниками проєкту;
- в) встановлення граничних сум витрат, кредитів;
- г) укладення термінових контрактів.

5. Першим етапом ризик-менеджменту є:

- а) розпізнання ризику;
- б) оцінка ризику;
- в) визначення мети, керуючись якою визначають ступінь прийнятності ризику;
- г) взаємодія та консультування із зовнішніми та внутрішніми учасниками.

6. До основних методів регулювання ризику відносять:

- а) метод розподілу ризиків
- б) метод лімітів;
- в) метод страхування і хеджування;
- г) усі відповіді правильні.

7. Інноваційна функція ризику полягає в:

- а) тому, що ризик треба не тільки розглядати як природний стан особи, що приймає рішення, а й терпимо ставитися до можливих невдач;
- б) конструктивній і деструктивній формах;
- в) пошуку нетрадиційних шляхів вирішення економічних проблем;
- г) аналізі всіх можливих альтернатив, варіантів рішень і вибір з них найбільш рентабельних і найменш ризикованих.

8. До внутрішніх чинників, що обумовлюють ризики відносять:

- а) стихійні лиха;
- б) витік конфіденційної інформації;
- в) зміна цін;
- г) конкуренція.

9. Імовірність втрати підприємством прибутку є:

- а) допустимим ризиком;
- б) критичним ризиком;
- в) катастрофічним ризиком;
- г) немає правильної відповіді.

10. Комерційний ризик виникає, у зв'язку з:

- а) невизначеністю щодо майбутнього доходу від основної діяльності підприємства;
- б) можливість втрат, що виникають при вкладенні фірмою коштів у виробництво нових товарів і послуг, які можуть не мати очікуваного попиту на ринку.
- в) невизначеністю щодо реалізації товарів та послуг;
- г) порушеннями в технології операцій з цінними паперами.

11. Неоднозначність, ненадійність очікувань, відсутність вичерпної інформації, повного знання щодо результатів у процесі прийняття управлінського рішення визначають як:

- а) ризик, викликаний непевністю у майбутньому;
- б) невизначеність;
- в) ризик, викликаний нестачею інформації для прийняття рішень;
- г) управлінський ризик.

12. До методів кількісної оцінки ризику відносяться:

- а) статистичний метод; метод експертних оцінок;
- б) рейтинговий метод; метод аналогій;
- в) метод дерева рішень; аналітичний метод;
- г) усі відповіді правильні.

13. Які переваги надає організації використання ризик-менеджменту?

- а) економія ресурсів;
- б) покращення взаємин із зацікавленими сторонами;

- в) покращене планування та підвищення ефективності діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

14. Ефективний ризик-менеджмент включає:

- а) систему управління персоналом;
- б) систему ідентифікації та вимірювання;
- в) систему управління фінансами;
- г) систему управління витратами.

15. Характеристику управлінської діяльності, що здійснюється в ситуації того чи іншого ступеня невизначеності, визначають як:

- а) виробничий ризик;
- б) фінансовий ризик;
- в) управлінський ризик;
- г) комерційний ризик.

ТЕМА 10.

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Сутність понять «ефективність» та «результативність» організації. Показники ефективності та результативності організації. Управління ефективністю та результативністю організації. Характеристика цільового, системного та вибіркового підходів до оцінки результативності організації. Ефективність менеджменту організації: визначення; види ефективності, їх основні характеристики. Інтегральний, рівневий, часовий підходи до оцінки ефективності менеджменту організації. Сутність понять «якість управління», «оцінка якості менеджменту організації». Основні характеристики якісної системи менеджменту організації; складові якості менеджменту організації. Діагностика якості менеджменту організації: визначення, основна мета, завдання, види. Показники оцінки ефективності системи менеджменту організації: внутрішньої та зовнішньої складових. Напрями підвищення ефективності менеджменту організацій.

Рекомендована література: [1-5; 6-9; 11].

Питання теми

- 10.1. Управління ефективністю та результативністю: основні підходи.
- 10.2. Основні підходи до оцінки результативності організації: цільовий, системний і вибірковий.
- 10.3. Ефективність менеджменту організацій. Види ефективності.
- 10.4. Підходи до оцінки ефективності менеджменту організацій.
- 10.5. Діагностика якості менеджменту організації.
- 10.6. Система показників оцінювання ефективності, результативності та

якості менеджменту організації.

10.7. Методи підвищення ефективності менеджменту організацій.

Завдання для самостійної роботи

Кейс 1

Неформальна освіта

На платформі ВУМ online подано освітній курс: «Інтегральна динаміка. Еволюція мислення, лідерства, економіки і політики» за посиланням: <https://vumonline.ua/course/integral-dynamics/>.

Завдання до кейсу

1. Для самостійного вивчення вказаного курсу необхідно зареєструватися на платформі ВУМ online, пройти навчання, отримати сертифікат про успішне завершення курсу.

2. Підготуватися до обговорення на семінарському занятті структури курсу, його змісту, форм подання матеріалів, отриманих знань, практичних рекомендацій, компетенцій, змісту та результатів тестування.

Кейс 2

Неформальна освіта

На платформі Дія.Освіта подано освітній серіал: «Enterprise 360°» за посиланням: https://osvita.diia.gov.ua/courses/enterprise-360?fbclid=IwY2xjawJBaTRleHRuA2FlbQIxMAABHcL95iNbkTfs67H7YC4UliagsnfleWPMnoUC2T398RvSoNaA1b5f27QI_g_aem_p6tPm8KR9yQLVxaHYxs-gQ.

Завдання до кейсу

1. Для самостійного вивчення вказаного освітнього серіалу необхідно зареєструватися на платформі Дія.Освіта, пройти навчання, отримати сертифікат про успішне завершення курсу.

2. Підготуватися до обговорення на семінарському занятті структури курсу, його змісту, форм подання матеріалів, отриманих знань, практичних рекомендацій, компетенцій, змісту та результатів тестування.

Кейс 3

Організаційне здоров'я: кейс Сільпо

Завдання до кейсу

1. За наведеним посиланням уважно ознайомтесь з матеріалами відеоподкасту Radio KMBS, під час якого відбувається спілкування з Любов'ю

Українець – HRD мережі «Сільпо»:
https://kmbs.ua/ua/podcast_video/organizacijne-zdorovya-kejs-silpo.

2. За результатами ознайомлення необхідно відповісти на запитання:

2.1. Що таке «організаційне здоров'я компанії»?

2.2. Які етапи компанія «Сільпо» пройшла до «організаційного здоров'я»?

2.3. Як змінювалася система менеджменту компанії під час визначених етапів?

2.4. За якими показниками компанія «Сільпо» оцінює організаційне здоров'я?

2.5. У чому полягають особливості Human Capital стратегії компанії?

3. Зробити висновки щодо можливостей впровадження та розвитку системи «організаційного здоров'я» в компаніях.

4. Визначити завдання для власників та керівників компаній щодо впровадження та розвитку системи «організаційного здоров'я».

5. Підготуватися до представлення результатів виконаного завдання на семінарському або практичному занятті.

Тестовий тренінг

1. Міру точності управління, яка характеризується рівнем досягнення очікуваного стану об'єкту управління, мети управління або ступенем наближення до неї, називають:

- а) якість;
- б) результативність;
- в) ефективність;
- г) прибутковість.

2. Концепція, відповідно до якої діяльність організації спрямована на досягнення визначених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, - це:

- а) ситуаційна концепція управління ефективністю організації;
- б) функціональна концепція управління ефективністю організації;
- в) цільова концепція управління ефективністю організації;
- г) концепція управління ефективністю на основі досягнення «балансу інтересів».

3. Системна концепція управління ефективністю організації – це концепція, відповідно до якої:

- а) ефективність управління характеризує співставлення результатів та витрат самої системи управління;
- б) діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією;
- в) ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому;

г) на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і чинники зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до зовнішнього середовища.

4. До основних характеристик якісної системи управління слід віднести:

- а) стратегічну сфокусованість механізмів управління;
- б) орієнтацію на інноваційні процеси;
- в) гармонізацію цілей усіх рівнів організації, менеджменту, власників та суспільства;
- г) усі відповіді правильні.

5. До ознак ефективної та результативної організації не відноситься:

- а) безперервність удосконалень, збалансованість та керованість розвитку;
- б) орієнтованість розвитку на довгострокову перспективу;
- в) адаптація процесу розвитку у формі забезпечення відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей протягом тривалого часу, у тому числі за рахунок зміни внутрішнього і/або зовнішнього середовища;
- г) забезпечення стійкості конкурентної позиції організації у довгостроковій перспективі, як здатності протистояти несприятливим чинникам зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

6. Комплексна система, яка охоплює усі стадії кругообігу капіталу, усі процеси формування і використання потенціалу організації, що забезпечує гармонізацію інтересів усіх учасників суспільних відносин, - це:

- а) управління ефективністю організації;
- б) управління ефективністю та результативністю організації;
- в) управління якістю менеджменту організації;
- г) управління результативністю організації.

7. Максимальна конкретизація, формалізація, персоніфікація стратегії організації та максимально точна система відстеження витрат ресурсів у ході реалізації стратегії – це основні положення:

- а) управління ефективністю організації;
- б) управління ефективністю та результативністю організації;
- в) управління якістю менеджменту організації;
- г) управління результативністю організації.

8. До видів ефективності менеджменту організації не відносять:

- а) соціальну ефективність;
- б) економічну ефективність;
- в) екологічну ефективність;
- г) організаційну ефективність.

9. Серед найбільш поширених підходів до оцінки ефективності менеджменту організації виділяють:

- а) інтегральний підхід;

- б) рівневий підхід;
- в) часовий підхід;
- г) усі відповіді правильні.

10. Відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися на ринку при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищі, - це:

- а) якість менеджменту організації;
- б) результативність менеджменту організації;
- в) ефективність менеджменту організації;
- г) адаптивність менеджменту організації.

11. До найважливіших складових якості менеджменту організації відносяться:

- а) якість управлінських рішень; корпоративна культура (наявність місії, бачення майбутнього організації, базові цінності, організаційна культура);
- б) постійне удосконалення діяльності компанії;
- в) інновації (нововведення); професіоналізм менеджерів.
- г) усі відповіді правильні.

12. Збалансованість інтересів між інвесторами та підприємством можна оцінити за допомогою такого показника, як:

- а) рівень довгострокових стосунків зі споживачами;
- б) рівень довіри до керівництва підприємства;
- в) рівень довгострокових стосунків з постачальниками;
- г) рівень задоволеності можливістю проведення періодичної оцінки стану конкурентів.

13. Оцінку ефективності організаційної структури управління підприємством можна здійснити за допомогою системи показників, до складу яких входить:

- а) коефіцієнт фондівдачі основних засобів;
- б) коефіцієнт фінансової незалежності;
- в) коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління;
- г) коефіцієнт окупності витрат на маркетинг.

14. Відображати витрати усіх видів ресурсів, що споживаються підприємством; створювати передумови для виявлення резервів; стимулювати використання усіх резервів, наявних на підприємстві, – це вимоги до системи показників:

- а) ефективності менеджменту організації;
- б) результативності менеджменту організації;
- в) продуктивності менеджменту організації;
- г) якості менеджменту організації.

15. Основним напрямом підвищення ефективності менеджменту організацій є використання:

- а) ситуаційного підходу;
- б) системного підходу;
- в) цільового підходу;
- г) інтегрального підходу.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Органічною складовою навчального процесу є контроль рівня знань здобувачів. Під час вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» застосовується поточний і підсумковий види контролю знань. Види контролю тісно взаємопов'язані та використовуються з метою стимулювання ефективної роботи здобувачів, забезпечення об'єктивного оцінювання рівня їх знань. Оцінювання враховує всі види занять, у тому числі лекційні, семінарські та практичні заняття, а також самостійну роботу.

Поточний контроль за темами дисципліни здійснюється за допомогою таких форм, як: усне опитування; тестовий контроль; опрацювання практичних кейсів; неформальна освіта; оцінювання наукових доповідей, якості виконання практичних завдань, завдань для самостійної та індивідуальної роботи; захист курсової роботи тощо.

Підсумковий контроль здійснюється у формі екзамену, який передбачає перевірку рівня засвоєння здобувачами теоретичних знань і практичних навичок. Екзамен складається з теоретичного питання, тестових завдань та практичного завдання.

Протягом вивчення дисципліни здобувач може набрати 60 балів включно; під час екзамену максимальна кількість балів, яку може отримати здобувач, дорівнює 40.

Розподіл балів, які отримують здобувачі під час та в результаті вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент організацій», шкалу оцінювання подано у таблицях 1 і 2.

Таблиця 1

Розподіл балів, які отримують здобувачі

Поточне оцінювання та самостійна робота										Підсумковий контроль (екзамен)	Сума балів
Розділ 1					Розділ 2						
Т 1	Т 2	Т 3	Т 4	Т 5	Т 6	Т 7	Т 8	Т9	Т10	40	100
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою для екзамену
90 – 100	A	відмінно
82 – 89	B	добре
74 – 81	C	
64 – 73	D	задовільно
60 – 63	E	
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Викладання навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» ґрунтується на обов'язковому дотриманні всіма учасниками освітнього процесу засад академічної доброчесності.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА***Основна література***

1. Менеджмент організацій: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Упорядник: С.С. Ткачова – Харків: [б. в.], ДБТУ, 2025 – 196 с.

2. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2018. – 560 с.

3. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Надія Михайлівна Буняк. – Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. – 192 с.

4. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц.А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запихляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.

5. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.

Допоміжна література

6. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

7. 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: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.

8. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.

9. Менеджмент і адміністрування : підручник для бакалаврів / Колектив авторів: к.е.н., доц. Терлецька Н.М.; д.е.н., доц. Антохов А.А.; к.е.н., доц. Терлецька Ю.О.; к.е.н., ас. Грунтковський В.Ю.; д.е.н., доц. Поченчук Г.М.; к.е.н., доц. Запихляк В.М.; к.е.н., доц. Кравець В.І.; к.е.н., доц. Сторощук Б.Д.; к.е.н., доц. Заволічна Т.Р.; к.е.н., ас. Клевчій Л.Л. Чернівці : 2022. 320 с.

10. В.Г. Алькема, О. С. Кириченко. Менеджмент організацій: навчальний посібник. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», книга 1. 2023. – 276 с.

11. Ткаченко О. П. Менеджмент підприємств [Електронний ресурс] : навч. посібник / О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова . – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2021. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

12. Управління організаційним розвитком підприємства : курс лекцій [Електронний ресурс] / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – назва з тит. екрана.

13. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 227 с. (4,7/14,2 д.а.). Рекомендовано Вченою радою ХДУХТ, протокол № 9 від 28.12.2016 р.

14. Менеджмент: організаційна ефективність : навчальний посібник / Н. М. Шматько, М. В. Кармінська-Белоброва, О. В. Замула та ін. – Харків : НТУ «ХП», 2024. – 280 с.

15. Ткачова С. С. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. пос. / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко . – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана. – 213 с. (4,4/13,3 д.а.). Рекомендовано Вченою радою ХДУХТ, протокол № 16 від 15 липня 2019 р.

16. Управління ризиками: Навчальний наочний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» /М.О. Кравченко, К.О. Бояринова, К.О. Копішинська; КПП ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл; 18 Мбайт). – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 432 с.

ЕЛЕКТРОННІ ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.

2. Харківська державна наукова бібліотека імені В. Г. Короленка. URL: <http://korolenko.kharkov.com/>.

3. Наукова бібліотека Державного біотехнологічного університету. URL:

<https://library.btu.kharkov.ua/>.

4. Google Академія (Google Scholar). URL:
<https://scholar.google.com.ua/schhp?hl=uk>.

5. Електронна бібліотека. URL: <http://lib.meta.ua/>.

6. Нормативно-правова база України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>.

7. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

8. Освітня платформа ВУМ online. URL: <https://vumononline.ua/>.

9. Платформа Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>.

10. Платформа УКУ online. URL: <https://online.ucu.edu.ua/>.

11. ForbesUkraine. URL: <https://www.youtube.com/@ForbesUkraine/featured>

12. Клуб лідерів бізнесу CEO Club Ukraine. URL:
<https://www.youtube.com/@CEOClubUkraine>.

13. FEDORIV VLOG. URL:
<https://www.youtube.com/@FEDORIVVLOG/featured>.

14. Відеоподкасти Radio kmbs. UTL:
https://www.youtube.com/playlist?list=PLyjktzUToT3weg_5jIrQqzudFgxcyXJEt.

15. Big Money. URL:
<https://www.youtube.com/channel/UCBXknSneBtw2iA8BQsXqiTw/>.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методичні вказівки
для самостійної роботи

Упорядник:

ТКАЧОВА Світлана Сергіївна

Формат 60 x 84 1/16. Гарнітура Garamond
Авторських арк. – 2,2. Умовн. друк. арк. – 3,5.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44