

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

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методичні вказівки
для семінарських і практичних занять
для 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 семінарських і практичних занять для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Упорядник: С.С. Ткачова – Харків: [б. в.], ДБТУ, 2025 – 63 с.

Методичні вказівки містять програму семінарських і практичних занять з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій за темами: системна модель менеджменту організацій; організація: сутність поняття та класифікація; еволюція організації; організаційний механізм менеджменту організацій; організаційний інжиніринг; організаційний дизайн; управлінські моделі; керівництво в організації; управління ризикозахищеністю організації; управління ефективністю та результативністю менеджменту організацій.

Для проведення семінарських занять у методичних вказівках подано теоретичні відомості та ключові терміни, питання для обговорення, тематику наукових доповідей. Для проведення практичних занять передбачено аналітичні, експертні та творчі завдання, практичні кейси, під час виконання яких майбутні магістри менеджменту зможуть сформулювати передбачені за навчальною дисципліною загальні та спеціальні компетентності, а також програмні результати навчання.

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
Тема 1 Системна модель менеджменту організацій <i>Семінарське заняття 1</i>	9
Тема 1 Системна модель менеджменту організацій <i>Практичне заняття 1</i>	13
Тема 2 Організація: сутність поняття та класифікація <i>Семінарське заняття 2</i>	15
Тема 3 Еволюція організації <i>Семінарське заняття 3</i>	18
Тема 4 Організаційний механізм менеджменту організацій <i>Семінарське заняття 4</i>	21
Тема 4 Організаційний механізм менеджменту організацій <i>Практичне заняття 2</i>	24
Тема 5 Організаційний інжиніринг <i>Семінарське заняття 5</i>	27
Тема 6 Організаційний дизайн <i>Семінарське заняття 6</i>	31
Тема 6 Організаційний дизайн <i>Практичне заняття 3</i>	34
Тема 7 Управлінські моделі <i>Семінарське заняття 7</i>	35
Тема 8 Керівництво в організації <i>Семінарське заняття 8</i>	40
Тема 8 Керівництво в організації <i>Практичне заняття 4</i>	45
Тема 9 Управління ризикозахищеністю організації <i>Семінарське заняття 9</i>	47
Тема 10 Управління ефективністю та результативністю менеджменту організацій <i>Семінарське заняття 10</i>	53
Тема 10 Управління ефективністю та результативністю менеджменту організацій <i>Практичне заняття 5</i>	57
Методи контролю	59
Рекомендована література	60
Електронні інформаційні ресурси	61

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 навчальна 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.

Силабусом і робочою програмою дисципліни передбачено проведення за кожною темою семінарського заняття; проведення практичних занять передбачено за темами № 1, 4, 6, 8, 10. Для проведення семінарських занять у методичних вказівках подано теоретичні відомості та ключові терміни, питання для обговорення, тематику наукових доповідей. Для проведення практичних занять пропонуються аналітичні, експертні та творчі завдання, практичні кейси, під час виконання яких майбутні магістри менеджменту зможуть сформулювати передбачені за навчальною дисципліною загальні та спеціальні компетентності, а також програмні результати навчання.

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 СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми заняття	Кількість годин	
		д/ф	з/ф
1	Системна модель менеджменту організацій	2	1
2	Організація: сутність поняття та класифікація	2	
3	Еволюція організації	2	
4	Організаційний механізм менеджменту організацій	2	1
5	Організаційний інжиніринг	2	
6	Організаційний дизайн	2	
7	Управлінські моделі	2	
8	Керівництво в організації	2	
9	Управління ризикозахищеністю організації	2	
10	Управління ефективністю та результативністю менеджменту організацій	2	
	Разом	20	2

ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми заняття	Кількість годин	
		д/ф	з/ф
1	Системна модель менеджменту організацій	2	
4	Організаційний механізм менеджменту організацій	2	
6	Організаційний дизайн	2	1
8	Керівництво в організації	2	1
9	Управління ризикозахищеністю організації	-	1
10	Управління ефективністю та результативністю менеджменту організацій	2	1
	Разом	10	4

ЗАВДАННЯ ДЛЯ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

ТЕМА 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 1

Мета: формування знань щодо основних понять, методології, підходів до системної моделі менеджменту організацій.

Теоретичні відомості та ключові терміни

Система – це множина взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле, взаємодіють із середовищем та між собою, і мають мету. Метою системи називають її бажаний майбутній стан.

У дослідженні систем використовують такі основні поняття:

- *система* (підсистема) – сукупність елементів і зв'язків між ними;
- *елемент* – найпростіша частина системи, що виконує специфічну функцію;
- *зв'язок* – з'єднання між елементами, яке впливає на поведінку окремих елементів і системи в цілому;
- *ієрархія системи* – це розташування її підсистем або елементів за певним порядком від вищого до нижчого.

Стан системи – це сукупність значень її параметрів (властивостей) у певний момент часу. Система може перебувати у станах адаптації, рівноваги, стійкості, розвитку.

Системи класифікуються за багатьма критеріями та мають особливості.

Організації як системи можна характеризувати за певними ознаками та основними властивостями.

Організація – це соціальне утворення з визначеними кордонами, яке свідомо координується і функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної мети.

Закони функціонування та розвитку організації поділяють на статичні (які розкривають зв'язки в структурі) та динамічні (які відбивають особливості процесів управління). До статичних законів відносять: закон композиції; закон пропорційності; закон найменших; закон онтогенезу (перетворення). До динамічних законів відносять: закон синергії; закон інформованості-упорядкованості; закон єдності аналізу та синтезу; закон самозбереження.

Системний підхід – це напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними.

Основне завдання використання системного підходу – виявлення і вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління.

Системний аналіз – це комплекс спеціальних процедур, заходів, які забезпечують реалізацію системного підходу при вивченні конкретних ситуацій.

При використанні системного підходу основними цілями організації є: усунення суперечливості цілей окремих підрозділів; забезпечення однонаправленості дій підрозділів; пошук критичних чинників успіху організації; забезпечення чинників стабільності функціонування організації; забезпечення адаптивності роботи організації.

Основні принципи системного підходу: остаточної мети; єдності, зв'язаності і модульності; ієрархії; функціональності; розвитку; невизначеності; децентралізації.

Для системи менеджменту сучасних організацій є актуальним використання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.

Сутність функціонального підходу до менеджменту організації полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення.

Функціональний підхід реалізується за допомогою функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

При функціональному підході до управління за кожною структурною одиницею (співробітник, відділ, управління) закріплено низку функцій, описано сферу відповідальності, сформульовано критерії успішної та неуспішної діяльності.

При процесному підході до управління кожна структурна одиниця забезпечує виконання конкретних бізнес-процесів, у яких вона бере участь. Обов'язки, сфера відповідальності, критерії успішної діяльності для кожної структурної одиниці сформульовані і мають сенс лише в контексті конкретного бізнес-процесу.

Сутність ситуаційного підходу полягає в адаптації управління організацією до конкретних обставин, які на певний період часу мають великий вплив на її функціонування. Спонукальним мотивом до проведення аналізу є конкретні ситуації, широкий діапазон яких істотно впливає на ефективність управління організацією. Методологія ситуаційного підходу розглядається як процес, який складається з чотирьох послідовних кроків.

Цінності компанії – це принципи, які вона вважає важливими у своїй діяльності.

Стратегічне бачення – це погляди менеджерів підприємства на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування.

Місія – це сукупність загальних установок і принципів, які визначають призначення і роль організації в суспільстві, взаємини з іншими соціально-економічними суб'єктами.

Цілі – це опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації

стратегії.

Цілі виконують такі основні завдання в управлінні: зіставлення існуючого стану з бажаним; керівні вимоги до дій; критерії ухвалення рішень; інструменти контролю.

Стратегія – це генеральна програма дій, спрямована на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Основні завдання стратегії полягають у: визначенні сфери діяльності і формуванні стратегічних установок; постановці стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулюванні стратегії для досягнення обраних цілей і результатів діяльності виробництва; реалізації стратегічного плану; оцінці результатів діяльності і зміні стратегічного плану.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

У складі стратегічного набору найчастіше визначають: корпоративну, ділову, функціональні та операційні стратегії.

Стратегічні цілі та стратегії класифікуються за багатьма критеріями, тому в стратегічному менеджменті визначають велику кількість різновидів цілей та стратегій.

Менеджмент організації – це складна багатфункціональна система, яка складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які можливо оцінити конкретними показниками, а також визначити їх вплив на загальну ефективність всієї системи. Це дає змогу оцінювати комплексно систему менеджменту організації, будувати її гнучко та ефективно.

Система менеджменту сучасної організації може складатися з таких підсистем, як: стратегічна, управлінська, фінансова, операційна, кадрова, маркетингова, інформаційна, логістична, інноваційна, інвестиційна, екологічна. Кожна підсистема спрямована на реалізацію відповідного функціонального менеджменту в організації.

Питання для обговорення

1. Які основні поняття використовуються під час дослідження систем? Наведіть визначення цих понять.

2. У яких станах може перебувати система? Наведіть основні характеристики цих станів.

3. За якими критеріями класифікуються системи? Які види систем визначаються?

4. Які основні особливості мають системи?

5. За якими ознаками можна охарактеризувати організацію як систему?

6. Які основні властивості має організація як система?

7. Які закони входять до складу статичних законів функціонування та розвитку організації? Наведіть їх основні характеристики.

8. Які закони входять до складу динамічних законів функціонування та розвитку організації? Наведіть їх основні характеристики.
9. Наведіть визначення поняття «системний підхід». Яким є основне завдання використання системного підходу?
10. Охарактеризуйте сутність поняття «системний аналіз».
11. Які переваги та можливості для організацій забезпечує використання системного підходу?
12. Наведіть основні принципи системного підходу. Які характеристики мають визначені принципи?
13. У чому полягають особливості функціонального підходу до менеджменту організацій?
14. Зробіть порівняльний аналіз функціонального, процесного та ситуаційного підходу до менеджменту організацій.
15. Якими є зміст та особливості процесного підходу до менеджменту організацій?
16. Якою є мета використання ситуаційного підходу до менеджменту організацій?
17. Охарактеризуйте сутність понять «цінності», «стратегічне бачення», «місія», «цілі організації». Наведіть приклади формулювань цих понять на практиці.
18. Наведіть визначення сутності понять «стратегія», «стратегічний набір», а також приклади використання цих понять на практиці.
19. З яких функціональних підсистем може складатися система менеджменту сучасної організації?
20. Яка (які) з функціональних підсистем та за яких умов можуть займати головні положення в організації. Відповідь аргументуйте.

Тематика наукових доповідей

1. Сучасні організації як складні системи.
2. Принципи системного підходу: характеристика, особливості, зміни.
3. Підходи до менеджменту організацій: характеристика, завдання, особливості та умови застосування.
4. Як змінилися цінності, стратегічне бачення, стратегічні цілі організацій під час воєнного стану в Україні?
5. Інформаційна підсистема організації: проблеми та можливості для розвитку під час воєнного стану в країні.
6. Кадрова підсистема організації: проблеми під час воєнного стану в Україні та шляхи їх вирішення.

ТЕМА 1.

СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

Мета: формування знань щодо ефективного функціонування системної моделі менеджменту організацій, використовуючи практичний досвід сучасних компаній; вивчення практичного досвіду сучасних компаній щодо планування та забезпечення діяльності в тактичній та стратегічній перспективах.

Завдання 1.

Проаналізувати зміст та структуру Стратегії сталого розвитку компанії. Вказати місію, цілі сталого розвитку, часові проміжки, результати компанії під час реалізації Стратегії та досягнення цілей сталого розвитку.

Представити результати виконання завдання у формі звіту (у письмовому вигляді) або у формі презентації.

Завдання виконати за матеріалами компанії «Нова Пошта» або компанії «Carlsberg Ukraine» (табл. 1.1). Також можна використовувати й інші публікації про компанії (інтерв'ю з керівниками компаній, публікації про стратегічний розвиток компаній, про удосконалення систем менеджменту компаній під час глобалізаційних змін тощо).

Можливим також є виконання завдання 1 за матеріалами організації, обраної для дослідження у курсовій роботі з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій».

Таблиця 1.1

Інформація для виконання завдання

Посилання на матеріали компанії «Нова Пошта»	Посилання на матеріали компанії «Carlsberg Ukraine»
Офіційний сайт компанії: https://novaposhta.ua/	Офіційний сайт компанії: https://carlsbergukraine.com/
Сталий розвиток. Звітність. Звіт зі сталого розвитку NOVA 2023: https://novaposhta.ua/csr/ .	Меню. Відповідальний розвиток. Наші звіти зі сталого розвитку. Екологічний, соціальний та управлінський звіт (ESG) за 2023 рік: https://carlsbergukraine.com/media/ewrni4a5/2023_report_ukr.pdf
Звіт про управління 2023. Консолідований звіт про управління 2023. Фінансова звітність 2023. Консолідована фінансова звітність 2023: https://novaposhta.ua/partners/id/11113 .	Меню. Компанія. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. Фінансова звітність (окрема) за 2023 рік. Фінансова звітність (консолідована) за 2023 рік: https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steikkholderiv/

Завдання 2.

Розробити загальну систему чинників зовнішнього та внутрішнього середовища для компанії. У складі зовнішнього середовища виділити окремо чинники середовища прямої дії та непрямой дії. До загальної системи внести тільки ті чинники зовнішнього середовища, які найбільше впливають на функціонування та розвиток компанії у теперішній час.

Представити результати виконання завдання у формі презентації.

Завдання виконати за матеріалами компанії «Нова Пошта» або компанії «Carlsberg Ukraine» (табл. 1.1). Також можна використовувати й інші публікації про компанії (інтерв'ю з керівниками компаній, публікації про стратегічний розвиток компаній, про удосконалення систем менеджменту компаній під час глобалізаційних змін тощо).

Можливим також є виконання завдання 2 за матеріалами організації, обраної для дослідження у курсовій роботі з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій».

Завдання 3.

За результатами вивчення та систематизації інформації з відкритих джерел сформулювати чотири кейси (по одному кейсу за кожним підходом), які характеризують використання в практичній діяльності сучасних компаній системного, функціонального, процесного та ситуаційного підходів до менеджменту організацій.

Для виконання завдання рекомендується обрати матеріали компаній: Сільпо-Фуд, Біосфера, EVA, Макдональдз Україна, АТБ-маркет, Фора або інших (табл. 1.2).

Можливим також є виконання завдання 3 за матеріалами організації, обраної для дослідження у курсовій роботі з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій».

Таблиця 1.2

Інформація для виконання завдання

Назва організації	Посилання
Компанія «Сільпо»	Офіційний сайт компанії: https://silpo.ua/
Корпорація «Біосфера»	Офіційний сайт корпорації : https://biosphere-corp.com/ua/zagalna-informaciya/
Компанія «EVA»	Офіційний сайт компанії: https://eva.ua/ua/o-kompanii/
Компанія «Макдональдз Україна»	Офіційний сайт компанії: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html
Компанія «АТБ-маркет»	Офіційний сайт компанії: https://www.atb.ua/page/atb_market
Компанія «Фора»	Офіційний сайт компанії: https://fora.ua/

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 2

Мета: формування знань щодо особливостей створення та функціонування організацій як відкритих систем.

Теоретичні відомості та ключові терміни

Організація – це систематизоване свідоме об'єднання дій людей, що переслідують досягнення визначених цілей.

Складові організації: люди, що входять до організації; завдання, для вирішення яких створена організація; управління, що формує, мобілізує і надає руху потенціалу організації для вирішення поставлених завдань.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових. Всі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем.

Будь-яка організація, не залежно від її конкретного призначення, може бути описана за допомогою низки параметрів, серед яких головними є: мета організації, її організаційна структура, зовнішнє і внутрішнє середовище, сукупність ресурсів, нормативна і правова основа, специфіка процесу функціонування, система соціальних та економічних відносин, організаційна культура.

Організація, як відкрита система, має низку важливих властивостей: цілісність; одноосібність; перспективність; незалежність; спеціалізованість; централізованість; зростання; циклічність розвитку; рівновага; непередбачуваність причин можливих змін.

Ключові чинники успіху організації знаходяться в двох сферах: у зовнішній (з якої вона одержує усі види ресурсів, включаючи інформацію, тобто знання) і у внутрішній (сильні і слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію та послуги).

Зовнішнє середовище визначається як сукупність змінних, що знаходяться за межами організації і не є сферою безпосереднього впливу з боку її менеджменту. Зовнішнє середовище організації досліджується для визначення загроз та можливостей, які необхідно враховувати при визначенні та досягненні цілей та завдань організації.

Особливими властивостями зовнішнього середовища є: складність; мінливість; взаємозалежність та взаємозв'язок чинників; невизначеність; інформаційна обмеженість.

Зовнішнє середовище складається із середовища прямого і непрямого впливу (мікро- і макросередовища). Його чинники впливають на все, що відбувається всередині організації.

Внутрішнє середовище – це внутрішні змінні організації, основні характеристики внутрішнього устрою організації. При цьому не всі змінні можуть контролюватися повністю, вони поділяються на регульовані й неkontrolьовані – їх треба враховувати.

Внутрішні змінні – це ситуаційні чинники всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і персонал.

Організації, які володіють певним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності та мають статус юридичної особи, *називаються підприємствами*. Підприємству у певній мірі властиві характерні риси організації як соціально-економічної системи, а отже логічним є розуміння підприємства як синоніму організації.

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами.

Підприємство в умовах ринку є незалежною, автономною господарюючою одиницею, діяльність якої передбачає свободу власників підприємства в розподілі та використанні отриманого прибутку, розпорядженні власним майном та капіталом.

Підприємства мають характерні ознаки як юридичні особи, суб'єкти господарювання, а також як суб'єкти підприємницької діяльності.

Для здійснення своєї діяльності підприємство має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами і засобами. Планомірне комбінування та використання цих чинників виробництва, організація виготовлення та реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників.

Організації класифікуються за низкою таких критеріїв: за способом і метою утворення; особливостями створення; характером діяльності; шляхами створення; типом завдань, що вирішуються; формою власності; формою результату; кількістю цілей; величиною; характером адаптації до змін.

Підприємства класифікуються за такими критеріями: за сферою суспільного виробництва; видом та характером діяльності; залежно від виду домінування залучених ресурсів; за призначенням готової продукції; ознакою технологічної оснащеності; залежно від часу господарської діяльності впродовж року; за метою діяльності; правовим статусом; формою власності; національною ознакою; сферою діяльності; формою організації; технологічною (територіальною) цілісністю та підпорядкуванням; за величиною.

Питання для обговорення

1. Яким вимогам повинна відповідати організація для її створення та

розвитку? Визначте та охарактеризуйте основні складові організації.

2. Які властивості має організація як відкрита система?

3. Яку структуру має зовнішнє середовище організації?

4. Якими складовими можна представити внутрішнє середовища організації?

5. Наведіть схожі та відмінні характеристики організацій і підприємств. Відповідь обґрунтуйте.

6. Які функції виконує підприємство як самостійний господарюючий суб'єкт?

7. Якими є головні ознаки підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності?

8. Які матеріальні і нематеріальні елементи можуть належати підприємству?

9. За якими критеріями класифікують організації? Які види організацій виділяються?

10. За якими критеріями класифікують підприємства? Які види підприємств визначаються?

11. Охарактеризуйте формальні і неформальні організації, визначте особливості управління такими організаціями.

12. Які види організацій виділяються за характером адаптації до змін? Наведіть характеристики таких організацій та приклади з практичної діяльності.

13. Оберіть підприємство, з діяльністю якого Ви ознайомлені. До яких видів за класифікаційними ознаками відноситься обране підприємство?

14. За виконанням яких умов створюється та розвивається підприємство як юридична особа?

15. Оберіть сферу діяльності, охарактеризуйте проблеми функціонування та перспективи розвитку підприємств в обраній сфері.

Тематика наукових доповідей

1. Сучасні організації: що змінилося у зовнішньому та внутрішньому середовищі?

2. Тенденції розвитку організацій в Україні і світі.

3. Приклади успішного розвитку мережевих організацій в Україні.

4. Законодавчі та нормативні акти, які регулюють діяльність підприємств в Україні.

5. Проблеми функціонування та розвитку сучасних організацій.

6. Організації-лідери у сферах діяльності: характеристика, досягнення, стратегії розвитку.

7. Нові види організацій в Україні і світі: кейси створення та функціонування.

ТЕМА 3. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 3

Мета: формування знань щодо етапів розвитку теорії організації, стадій життєвого циклу діяльності організації, особливостей менеджменту, сприйняття змін як об'єктивного процесу розвитку організації.

Теоретичні відомості та ключові терміни

Еволюція поглядів на сутність організації відбувалась у напрямі від раціонального до соціального. У розвитку теорії організації виділяється чотири етапи. Кожен етап визначається єдиною комбінацією установлених ознак (закрита – відкрита система, раціональне – соціальне мислення).

Перший етап у теорії організації охоплює період з 1900 по 1930 р. Його можна визначити як еру «закритих систем і раціонального індивіда».

Другий етап (1930 – 1960) є ерою «закритих систем і соціального індивіда».

Третій етап (1960 – 1975) – це період «відкритих систем і раціонального індивіда».

Четвертий етап, що почався близько 1975 р., можна визначити як період «відкритих систем і соціального індивіда».

Поняття життєвий цикл організації слід відрізнити від поняття загальної тривалості життя організації. *Життєвий цикл організації* – це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Життєдіяльність організації від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом. Загальна тривалість життя організації може включати кілька життєвих циклів організації.

Стадії життєвих циклів організації – це проміжки часу, протягом яких діяльність організації характеризується відносною стабільністю таких параметрів, як: напрям та інтенсивність розвитку; стратегічні та тактичні цілі; способи і особливості формування ресурсного потенціалу; конфігурація організаційного механізму.

У наукових колах існують певні розбіжності щодо кількості стадій життєвого циклу підприємства, їх назв і характеристик. У різних підходах пропонується визначення від трьох до десяти стадій.

До основних стадій, які проходить організація у період свого життя, більшість авторів відносять такі: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Кожній стадії життєвого циклу організації відповідає менеджмент, який має певні характеристики та особливості, основні завдання, типові помилки, критичні ризики.

Теперішній період характеризується змінами, що стали нормою. Відбувається перехід від організаційної раціоналізації, заснованої переважно на накопичуваному досвіді, до всебічного застосування ситуативних знань, системних знань, інформаційних мереж тощо. На передній план виходять такі критерії, як: інтелектуальний потенціал; задоволеність споживачів; соціальний прибуток; організаційна культура.

Розвиток організації, що супроводжується системними змінами, є безперервним процесом. Джерелами і рушійною силою змін є зрушення у зовнішніх і внутрішніх умовах господарської, виробничої, управлінської діяльності. Категорія «зміни» характеризує виправлення, перетворення. Зміни передбачають певні перетворення стану системи. Для зміни є характерним динамічний стан властивостей об'єкту.

Розвиток розглядається як вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового.

Розвитку, як складній економічній та філософській категорії, притаманні певні характеристики. Категорія «розвиток» визначає характер змін, які відбуваються у будь-яких предметах, системах, явищах.

Основними характеристиками та властивостями розвитку організації називають: кількісні та якісні зміни; покращення; процесний характер; довготривалість; сукупність процесів; збільшення потенціалу організації; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня інтеграція організації; здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища; підвищення життєздатності організації.

Розвиток організації реалізується через сукупність принципів: динамічної рівноваги; переважного розвитку; змінюваності; інерції; еластичності; безперервності; раціоналізації.

Розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру).

Сучасні конкурентоспроможні організації повинні бути «лідерами змін».

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

Управління організаційним розвитком – це поступовий процес управління змінами, які відбуваються з підприємством (системою) та окремими його функціональними підрозділами (підсистемами), що здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства.

Необхідність управління організаційним розвитком підприємства обґрунтована наявністю динамічних змін, що відбуваються в сучасних економічних умовах, та їх впливом, часто негативним, на функціонування підприємства як економічної системи.

Метою управління організаційним розвитком є підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства як чинників досягнення економічних, інноваційних та соціальних цілей розвитку. При цьому організаційний розвиток є важливим аспектом інноваційного розвитку підприємства.

Питання для обговорення

1. Які етапи виділяються у розвитку теорії організації? Наведіть прізвища науковців, які були представниками теорії організації на кожному з етапів; визначте основні характеристики етапів.
2. Якими характеристиками можна описати теперішній етап розвитку теорії організації? Хто з українських і закордонних науковців є представниками сучасного етапу?
3. Охарактеризуйте поняття «життєвого циклу організації», його зв'язок з загальною тривалістю життя організації. Що таке «стадія життєвого циклу», за якими показниками вона визначається в організації?
4. Охарактеризуйте наукові підходи, які пропонують 3 та 10 стадій життєвого циклу організації.
5. Які стадії життєвого циклу організації пропонує більшість науковців. Наведіть основні характеристики стадій.
6. Обґрунтуйте тезу про те, що «кожній стадії життєвого циклу організації повинен відповідати менеджмент, який має свої особливості, основні завдання, типові помилки та критичні ризики».
7. На яких ключових положеннях має базуватись розуміння змін в організації?
8. Якими є основні характеристики та властивості розвитку організації?
9. За яких обставин, з практичної точки зору, відбуваються зміни в організаціях?
10. Які етапи включає процес організаційного розвитку? Відповідь обґрунтуйте.
11. Визначте сутність поняття «управління організаційним розвитком».

Тематика наукових доповідей

1. Сталий розвиток як сучасний етап теорії організації.
2. Організація як біологічна система: життєвий цикл сучасної організації.
3. Кейси життєвих циклів організацій – лідерів в сферах діяльності.
4. Принципи розвитку організацій в умовах глобалізаційних викликів.
5. Організаційні зміни та розвиток: сутність та взаємозв'язок понять.
6. Управління організаційними змінами: кейси успішної реалізації організаційних змін.
7. Моделі життєвого циклу організації: сутність і порівняльний аналіз.

ТЕМА 4.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 4

Мета: формування знань щодо сутності, складу, особливостей побудови організаційного механізму менеджменту організацій.

Теоретичні відомості та ключові терміни

«Жорсткий» системний підхід до управління характеризується застосуванням насамперед технічних методів і нововведень у прогнозуванні та управлінні ресурсами й структурою організації, яка розглядається як механічна система.

«Жорсткі» елементи управління – це ті складові системи управління в організації, які відображають її формальну сторону. До них відносяться: стратегії, організаційні структури, системи й процедури.

Розрізняють три основні інструменти «жорсткого» системного підходу: системний інжиніринг, системний аналіз і дослідження операцій.

«М'який» підхід до управління фокусується на людині, її світогляді, цінностях, інтересах.

«М'яке» системне мислення особливо підкреслює роль цінностей, переконань і загального погляду на зовнішнє середовище. Його головною метою є вивчення і опис культури, політики організації для того, щоб процес змін підтримувався всіма її членами.

«М'які» елементи управління: стиль управління; якісний склад персоналу; навички та цінності.

Комплексний механізм управління є складним і системним утворенням, що органічно поєднує в собі такі складові елементи (механізми): *економічний, мотиваційний, організаційний, правовий.*

Економічний механізм визначає можливі способи підтримки належного стану об'єктів управління, обґрунтовані шляхи розвитку системи та методи залучення ресурсів для цього.

Мотиваційний механізм повинен виступати комплексом методів, способів та форм зацікавленості у досягненні найкращих соціально-економічних результатів управління елементами системи.

Організаційний механізм управління підприємством – це сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних дій, покликаних організувати ефективну діяльність підприємства.

Правовий механізм повинен забезпечувати регулювання правовідносин між суб'єктами управління.

Вказані механізми мають основні завдання, елементи та інструменти.

Нормативно-правова база – це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб-підприємців, їхні правові та організаційні форми,

порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносин між державою та суб'єктами підприємницької діяльності, а також надають підприємцям певні правові гарантії.

Створення та функціонування організацій і підприємств в Україні регулюється господарським, податковим, інвестиційним, митним, валютним та іншими законодавствами, що визначають особливості, сторони та види діяльності підприємств в Україні.

Методологія проектування системи менеджменту – це сукупність процедур і технологій формування та вдосконалення системи управління організацією.

Система управління організацією – це сукупність взаємопов'язаних елементів, з яких основними є система цілей і показників, модель бізнес-процесів і організаційна структура управління.

Організаційне проектування – процес розробки і впровадження структури та процесів організації. Головною метою організаційного проектування є формування системи забезпечення ефективності підготовки й проведення всього комплексу процесів організації.

Методологія організаційного проектування містить такі елементи: об'єкт, завдання, формати, принципи, вимоги, етапи та методи.

Ієрархія – порядок підлеглості нижчих ланок вищим, організація їх у структуру типу «дерево»; принцип управління у централізованих структурах.

Основними елементами проектування ієрархії є: поділ праці; ієрархія рівнів управління; характер зв'язків; розподіл прав і відповідальності; делегування повноважень; діапазон керованості; централізація і децентралізація управління.

Поділ праці – це диференціація та спеціалізація працівників організації на виконанні визначених видів діяльності, розмежування їхніх повноважень, прав і сфер відповідальності.

Проектування ієрархії організації передбачає горизонтальний та вертикальний поділ праці.

У кожній організації існують зв'язки: вертикальні й горизонтальні; лінійні й функціональні; формальні й неформальні.

Розподіл прав і відповідальності здійснюється на основі дотримання відповідних принципів керівництва. Можливі два основних підходи: 1) підхід, який базується на принципі єдності розподілу прав і відповідальності (єдиноначальність); 2) підхід, який базується на принципі повноважень за рівнями (подвійне підпорядкування).

Делегування повноважень – це перерозподіл завдань і повноважень між посадовими особами, які беруть на себе зобов'язання за їхнє виконання.

Повноваження – це обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля інших працівників.

Розрізняють три *типи організаційних повноважень*: лінійні, штабні, функціональні повноваження.

Діапазон контролю (норма керованості) – це кількість працівників,

безпосередньо підлеглих одному керівникові відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи.

Розрізняють два види норми керованості (діапазону контролю): норму на нижчих рівнях управління; норму на вищих рівнях управління.

На нижчих рівнях норма керованості може досягати 30 осіб, на вищих – обмежується 3-7 підлеглими.

Також виділяють вузький і широкий масштаби керованості. Вузький масштаб керованості характеризується мінімальною кількістю підлеглих в одного керівника. Широкий – характеризується максимально можливою кількістю підлеглих одного керівника і мінімальною кількістю рівнів ієрархії.

Централізація передбачає концентрацію прав прийняття рішення та зосередження повноважень на верхньому рівні управління.

Мета централізації – збільшення синергії, поліпшення координації, запобігання помилок на нижчих рівнях управління.

Централізовані структури є доцільними і корисними за певних умов.

Децентралізація – це передача або делегування повноважень і прав на нижні рівні управління організацією.

Децентралізація управління організацією стає можливою завдяки дотриманню певних принципів делегування.

Питання для обговорення

1. Визначте елементи та особливості «жорсткого підходу» до управління в організації.
2. У чому полягає особливість «м'якого підходу» до управління?
3. Розкрийте сутність комплексного механізму управління організацією.
4. Охарактеризуйте визначення нормативно-правової бази підприємств в Україні.
5. Визначте та охарактеризуйте основні етапи створення підприємства.
6. У чому полягає сутність методології проєктування системи менеджменту організації?
7. За якими етапами необхідно проєктувати організаційну структуру підприємства? Наведіть основні характеристики етапів.
8. За допомогою яких методів здійснюється організаційне проєктування?
9. Визначте та охарактеризуйте основні елементи проєктування ієрархії.
10. Які особливості характеризують вертикальний та горизонтальний поділ праці?
11. Відповідно до яких підходів здійснюється розподіл прав і відповідальності в системі менеджменту організації?
12. Що таке «делегування повноважень» в системі менеджменту організацій? Які типи організаційних повноважень виділяються в системі управління?
13. Охарактеризуйте поняття «діапазон контролю (норма керованості) в організації. Які види норм керованості визначаються в організації?
14. Визначте сутність понять, переваги та недоліки практичного

застосування в управлінні організацією централізації та децентралізації.

15. Які типи апарату повинні бути у керівника організації для делегування повноважень?

16. Чому керівники відмовляються від делегування повноважень і відповідальності в організаціях?

17. Чому частина працівників в організаціях відмовляється від отримання додаткових повноважень і відповідальності?

18. Охарактеризуйте принципи делегування повноважень.

19. Які переваги має реалізація принципів делегування повноважень для керівника, працівників, організації загалом?

20. Які етапи об'єднує алгоритм делегування повноважень і відповідальності в організації?

Тематика наукових доповідей

1. «Жорсткий та м'який підходи до управління сучасними організаціями»: приклади із вітчизняної та закордонної практик.

2. Комплексний механізм управління організацією: необхідність змін та удосконалення під впливом глобалізаційних викликів.

3. Нормативно-правова регламентація створення, функціонування та розвитку організацій в Україні в умовах воєнного стану.

4. Організаційне проектування в сучасних організаціях: кейси з української та закордонної практик.

5. Гібридні форми в роботі сучасних організацій: як змінилися підходи до менеджменту персоналу та організації загалом?

6. Централізація та децентралізація в управлінні організаціями в умовах воєнного стану.

7. Делегування повноважень і відповідальності в організаціях: приклади ефективного використання.

ТЕМА 4.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

Мета: формування навичок щодо проектування ефективних систем управління організаціями.

Завдання 1

Враховуючи перелік посад та основні взаємозв'язки між ними, визначте та схематично відобразіть організаційну структуру управління виробничою фабрикою. Визначте шляхи оптимізації організаційної структури управління.

Управлінські посади:

начальник служби безпеки, головний механік, головний енергетик, головний бухгалтер, інженер з охорони праці, юрисконсульт, начальник виробництва, голова спостережної (наглядової) ради, менеджер з управління персоналом, технічний директор, фінансовий директор, голова правління, заступник голови правління з економічної безпеки, начальник відділу збуту, начальник відділу матеріально-технічного постачання.

Взаємозв'язки:

1) головний механік, головний енергетик, начальник виробництва звітують про результати діяльності перед технічним директором, який, в свою чергу, звітує перед головою правління;

2) начальник служби безпеки звітує про діяльність перед заступником голови правління з економічної безпеки;

3) начальник відділу збуту та начальник відділу матеріально-технічного постачання отримують завдання від голови правління;

4) голова правління має безпосередні зв'язки з фахівцями з юридичних та фінансових питань, управління персоналом, охорони праці,

Завдання 2

Схематично зобразіть та охарактеризуйте організаційну структуру комбінату. Визначте шляхи удосконалення організаційної структури комбінату, з урахуванням глобалізаційних викликів.

Структурними підрозділами комбінату є: адміністрація, що включає комерційний (постачання та збуту), технічний, технологічний (виробничий), фінансово-економічний відділи; сектор виробництва, що включає цехи молочної, сировинної ковбаси, відділу напівфабрикатів та відділу замороженої готової продукції; допоміжні підрозділи, що включають склади сировини, готової продукції, гараж, механічну службу, службу охорони, їдальню.

Завдання 3

Ви – директор приватного підприємства, яке спеціалізується на виробництві продуктів харчування. Згідно зі штатним розкладом на підприємстві працює 125 осіб, у т.ч. працівників апарату управління – 23 особи. Штатний розклад працівників апарату управління наведено в таблиці 4.1.

1. Побудуйте організаційну структуру управління приватного підприємства, покажіть на схемі прямі та зворотні зв'язки між ланками управління.

2. Визначте тип побудованої організаційної структури управління.

3. Визначте шляхи удосконалення організаційної структури управління приватного підприємства.

Завдання 4

Схематично зобразіть та охарактеризуйте структуру управління організації, за матеріалами якої виконується курсова робота з дисципліни «Менеджмент організації». Визначте тип організаційної структури управління.

Запропонуйте шляхи удосконалення організаційної структури управління, з урахуванням глобалізаційних викликів.

Таблиця 4.1

Штатний розклад працівників апарату управління

№ з/п	Посада	Кількість, осіб
1	Директор підприємства	1
2	Заступник директора підприємства з маркетингу	1
3	Заступник директора з виробництва	1
4	Заступник директора з фінансів	1
5	Головний бухгалтер	1
6	Бухгалтер	2
7	Начальник відділу стратегічного планування	1
8	Економіст	2
9	Начальник відділу маркетингу	1
10	Маркетолог	2
11	Головний інженер	1
12	Інженер	2
13	Начальник відділу логістики	1
14	Логіст	2
15	Начальник цеху	3
16	Секретар офісу	1
	Разом	23

Завдання 5

За поданою нижче методикою проведіть діагностику організаційної структури управління підприємства, за матеріалами якого виконується курсова робота з дисципліни «Менеджмент організацій».

Послідовне проведення діагностики організаційної структури підприємства передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Оцінка організаційної структури управління (ОСУ) підприємством на основі групи показників.

1.1. Параметри будови ОСУ:

- рівень централізації менеджменту;
- кількість рівнів лінійного і функціонального управління;
- ступінь спеціалізації підрозділів;
- кількість структурних підрозділів на кожному рівні управління;
- співвідношення кількості різних структурних підрозділів ОСУ;
- сила взаємозв'язків між елементами ОСУ;
- порівняння кількості рівнів менеджменту і кількості підрозділів на нижньому рівні).

1.2. Параметри функціонування:

- трудомісткість управлінських завдань;
- ступінь однорідності завдань менеджменту;
- норма керованості;
- ступінь об'єктного спрямування;
- рівень цільової спрямованості;
- ступінь виконання завдань у кожному підрозділі.

1.3. Параметри розвитку:

- рівень адекватності;
- здатність до оновлення;
- надійність.

2. Визначення ефективності організаційної структури управління підприємством на основі наступних груп показників.

2.1. Показники, що характеризують ефективність системи через кінцеві результати діяльності підприємства та витрат на управління:

- збільшення прибутку,
- зниження собівартості,
- економія на капітальних вкладеннях,
- якість продукції,
- терміни впровадження нової техніки і т. п.

2.2. Показники, що характеризують зміст і організацію процесу управління:

- витрати на управлінський працю;
- продуктивність апарату управління;
- адаптивність;
- гнучкість;
- оперативність;
- надійність.

3. Показники, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень:

- рівень централізації функцій,
- прийняті норми керованості,
- збалансованість розподілу прав і відповідальності,
- рівень спеціалізації,
- рівень функціональної замкнутості підсистем.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 5

Мета: формування знань щодо успішного здійснення організаційного

інжинірингу в сучасних компаніях.

Теоретичні відомості та ключові терміни

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності, кінцевою метою якого є вибір і прийняття раціонального організаційного рішення з безлічі можливих альтернатив для розвитку організації.

Об'єктами складного і багатогранного організаційного процесу є бізнес-процеси в організації.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмету діяльності – від створення концептуальної ідеї через проєктування до реалізації і результату, тобто певний системно-замкнений процес.

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних заходів і завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги для споживачів.

Розрізняють керуючі, операційні і підтримуючі бізнес-процеси.

Характерною рисою бізнес-процесів є їх безперервність, наявність входів (ресурсів, ідей, інформації) та виходів (продуктів, послуг, інформації), а також наявність відповідальних осіб.

Інжиніринг (перепроєктування організації) – це відносно нове явище у менеджменті.

Інжиніринг вважають новим способом мислення, що формує погляд на побудову організації як на інженерну діяльність.

У сучасній управлінській науці і практиці вживаються терміни «*організаційний інжиніринг*» і «*бізнес-інжиніринг*».

Організаційний інжиніринг – це один із напрямів організаційного розвитку, який здебільшого орієнтується на інжинірингові підходи до організаційної проблематики.

Організаційний інжиніринг – це сучасна технологія управління, заснована на системному підході.

Концепція бізнес-інжинірингу виходить з того, що разом із змінами навколишнього середовища (ринки, клієнти, капітал тощо) підприємства отримують можливості для нових інноваційних рішень у сферах інформаційних та комунікаційних технологій.

Бізнес-інжиніринг є цілісною концепцією управління і впровадження трансформацій.

Організаційно-управлінський аналіз спрямований на дослідження системи управління в поточному стані.

Об'єктами організаційно-управлінського 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. В основі першого – лежить організаційний процес і організаційний інжиніринг, в основі другого – бізнес-процес (їх сукупність) та бізнес-інжиніринг.

Основними способами збору інформації для проведення організаційно-управлінського аналізу є: вивчення внутрішньої документації, інтерв'ювання, спостереження.

Основне призначення такого аналізу – це визначити проблемні місця підприємства з погляду організації управління ним, оцінити його організаційно-управлінський потенціал, а також, у разі необхідності, визначити цілі організаційної реструктуризації та підходи до її проведення.

Інструментами інжинірингу є: засоби інтерактивної графіки; імітаційне моделювання процесів в реальному часі; моделювання бізнес-процесів за допомогою діаграм та ін.

В основі організаційного інжинірингу лежить застосування моделей – точних схем та креслень організації діяльності. Це організаційні моделі, у межах яких здійснюється проектування бізнес-процесів і структур, в основі яких лежить досягнення стратегічних цілей.

До переліку загальних правил проведення інжинірингу в організації відносяться: уніфікація різноманітності робіт; автономність прийняття рішень; процесний підхід; функціональна доцільність; підсумкова багатоваріантність; зменшення контролю; персоналізація відповідальності; поєднання централізації і децентралізації.

Під реінжинірингом бізнес-процесів автори розуміють фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як: витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Реінжиніринг – це сукупність бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності компанії та зміцнення її конкурентоспроможності на ринку.

Процес реінжинірингу відображає значущі зміни, спрямовані на якісно новий рівень організаційного розвитку.

Процес реінжинірингу бізнесу зазвичай охоплює чотири етапи: 1) створення бажаного образу компанії у майбутньому; 2) моделювання існуючого стану компанії (зворотний реінжиніринг); 3) проектування бізнесу по-новому (прямий реінжиніринг); 4) упровадження перепроєктованих бізнес-процесів.

Часто реінжиніринг плутають із поняттям «інжиніринг».

Реінжиніринг – це одномоментний радикальний підхід до поліпшення діяльності організації, процес фундаментального переосмислення і реконструкції бізнесу, що втілює у собі нові способи виконання робіт.

Реінжиніринг є конструктивним інструментом антикризового управління. Основним його об'єктом є бізнес-процес, кардинальне поліпшення якого підвищує ефективність компанії, зміцнює її економічний потенціал і конкурентоспроможність.

Питання для обговорення

1. Наведіть визначення сутності понять «організаційний процес» і «бізнес-процес». Яким чином ці поняття пов'язані один з одним?

2. Які види бізнес-процесів виділяються в організаціях? Наведіть їх основні характеристики та взаємозв'язки.
3. Що таке «інжиніринг»? Які основні види інжинірингу реалізуються в сучасних організаціях?
4. Охарактеризуйте організаційний інжиніринг.
5. Наведіть визначення та відмінні особливості поняття «бізнес-інжиніринг».
6. Охарактеризуйте організаційно-управлінський аналіз: його об'єкти, основне призначення, способи збору інформації.
7. Розкрийте сутність методології організаційного інжинірингу.
8. Які умови характеризують ефективність застосування інжинірингового підходу в організаціях?
9. Охарактеризуйте комітет і команду інжинірингу, які можуть бути створені в організації.
10. Розкрийте сутність загальних правил інжинірингу в організації.
11. Як визначають сутність поняття «реінжиніринг» українські та закордонні науковці? Яке з визначень Ви вважаєте найбільш оптимальним?
12. Які етапи охоплює процес реінжинірингу в організації? Наведіть основні характеристики етапів.
13. За якими параметрами можна відрізнити інжиніринг і реінжиніринг?
14. Які обставини можуть спонукати керівників організації до проведення реінжинірингу? Наведіть приклади.
15. Які способи інтеграції організації у бізнес-простір Ви знаєте? Відповідь проілюструйте прикладами.

Тематика наукових доповідей

1. Організаційний інжиніринг і бізнес-інжиніринг в сучасних компаніях: приклади успішної реалізації в українській та закордонній практиках управління.
2. Концепція бізнес-інжинірингу: сутність, особливості, практична значущість.
3. Організаційно-управлінський аналіз: використання технологій штучного інтелекту для збору інформації.
4. Організаційно-управлінський аналіз: зміни об'єктів під час воєнного стану.
5. Особливості проведення організаційного інжинірингу в сучасних компаніях.
6. Загальні правила інжинірингу: зміни, пов'язані зі стрімким розвитком інформаційно-комунікативних технологій в світі.
7. Особливості проведення реінжинірингу в сучасних компаніях: умови, вимоги, результативність, приклади.
8. Сучасні тенденції здійснення інжинірингу та реінжинірингу в організаціях.

РОЗДІЛ 2

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 6

Мета: формування знань щодо побудови та/або удосконалення організаційного дизайну в сучасних компаніях.

Теоретичні відомості та ключові терміни

Організаційний дизайн є розвитком організаційної структури в умовах, коли в інформаційну епоху на рівні підприємства спостерігається «взаємопроникнення адміністративно-бюрократичних і ринкових економічних зв'язків». Внутрішня будова організації, пристосовуючись до нових умов, практично переходить від чіткої структуризації до деструктуризації. Саме деструктурована організація у сучасній економічній теорії асоціюється з організаційним дизайном.

Г. Мінцберг виділив дев'ять параметрів дизайну при організаційному проектуванні як визначення: 1) кількості робочих завдань щодо посадових позицій; 2) рівня стандартизації праці по кожній позиції; 3) вимог до навичок і знань по кожній посаді; 4) принципу групування посадових позицій у малі і більші організаційні одиниці; 5) розміру організаційної одиниці та кількості працівників у ній; 6) рівня стандартизації випуску кожного працівника (посади) або кожного підрозділу; 7) механізмів взаємодії між посадами і підрозділами; 8) міри відповідальності і делегування права ухвалення рішень; 9) міри права делегування завдань між функціональними і лінійними підрозділами.

Організаційний дизайн реалізується на підставі принципів: спеціалізації, зв'язку та координації, знань і компетентності, контролю та прихильності, інновацій та адаптації.

При здійсненні організаційного дизайну важливим є не тільки спроектувати організаційну структуру компанії та її підрозділів, але й розробити систему внутрішніх регламентів та механізмів, які б змушували цю структуру ефективно працювати.

Відповідно до «Структури 5» *Г. Мінцберга*, організація складається з п'яти основних складових частин: операційного ядра, стратегічної вершини (апексу), серединна лінія, техноструктура, допоміжний персонал.

Поняття «організаційна структура» і «організаційний дизайн» можна порівняти за характеристиками: успішності, підтримуючих наукових концепцій, організаційної будови, причини виникнення, розподілом, елементів.

Обидва терміни (*організаційна структура і організаційний дизайн*) характеризують будову підприємства, пов'язану з рухом інформації, розподілом

функцій та ухваленням рішень, і об'єднуються поняттям «внутрішня організаційна будова».

Організаційна структура – це своєрідний жорсткий каркас, який був необхідний в індустріальну епоху для організації діяльності та забезпечення своєчасного і якісного виконання завдань.

Організаційний дизайн – будова гнучка, необхідна для забезпечення швидкості реакції підприємства на ринкові зміни.

Термін «організаційна структура» більше підходить для бюрократичних організацій, побудованих за ієрархічним принципом.

Термін «організаційний дизайн (архітектура)» відноситься саме до гнучких підприємств, для яких не так важливо дотримуватись чіткої розстановки співробітників, скільки домогтися синергетичного ефекту від їхньої взаємодії через особливі механізми.

Науковці, порівнюючи організаційний дизайн і організаційну структуру компанії, зазначають, що *під час побудови організаційної структури*, як правило, використовується механістична модель. Метою використання цієї моделі є здійснення продуктивної діяльності компанії у стабільних умовах.

Для побудови організаційного дизайну рекомендується використання природної моделі. Ця модель ідеально підходить для інноваційних компаній, які працюють у мінливих умовах.

У трактуванні поняття «організаційний дизайн» різними науковцями застосовується декілька підходів.

Перший підхід базується на ототожненні організаційного дизайну з організаційним проектуванням.

Другий підхід ґрунтується на розумінні організаційного дизайну, як встановлення розподілу праці між організаційними одиницями, тобто ототожнення його з процесом департаментизації, елементами якого є: процес, функції, споживачі, географічні сегменти.

Третій підхід базується на ототожненні організаційного дизайну з процесом формування формальної структури підприємства.

Дизайн організації як набір параметрів включає: завдання; організаційну структуру; процеси; систему мотивації; персонал. Всі елементи організаційного дизайну тісно пов'язані між собою, зміни в одному елементі неминуче призводять до змін в інших. Відповідно, основним завданням організаційного дизайну – є досягнення відповідності між управлінськими елементами під час реалізації стратегії організації.

Дизайн організації забезпечує встановлення взаємодії в організації, з урахуванням виконуваних ними робіт, проявляється у статичному вигляді як структура організації, а у динамічному вигляді як процеси, що протікають в організації.

Побудова організаційного дизайну може забезпечити підприємству отримання низки переваг та можливостей. Також можуть виникнути й недоліки.

Організаційний дизайн тісно пов'язаний з важливими елементами стратегічного управління підприємством. Стратегія організації впливає на

формування оптимального організаційного дизайну. Організаційний дизайн полягає у створенні найкращої відповідності між стратегічним вибором організації та організаційною обстановкою.

Результатом успішного впливу організаційного дизайну на діяльність компанії є показник організаційної ефективності.

Побудову організаційного дизайну в підприємстві варто здійснювати за наступними етапами: 1) визначення цілей та розробка стратегій; 2) розробка організаційної структури; 3) формування команди з представників різних підрозділів; 4) впровадження інноваційних практик; 5) організація тренінгів для покращення навичок персоналу; 6) проведення регулярних оцінок, контролю ефективності впроваджених змін; 7) формування організаційної культури та поведінки; 8) включення організаційного дизайну в бізнес-модель підприємства; 9) діагностика та контроль ефективності організаційного дизайну.

Питання для обговорення

1. Які параметри дизайну пропонується враховувати під час організаційного проектування?
2. Охарактеризуйте принципи формування організаційного дизайну.
3. Охарактеризуйте організацію відповідно до «Структури 5» Г. Мінцберга.
4. За якими характеристиками можна порівняти організаційну структуру і організаційний дизайн компанії? Зробіть висновки на підставі порівняльного аналізу.
5. Які моделі використовуються під час побудови організаційної структури і організаційного дизайну компанії? Зробіть порівняльний аналіз моделей.
6. Які наукові підходи сформовано до трактування поняття «організаційний дизайн»? У чому полягає сутність цих підходів?
7. Охарактеризуйте 5 основних параметрів організаційного дизайну?
8. Які переваги та можливості може забезпечити підприємству організаційний дизайн?
9. Які недоліки може отримати підприємство під час побудови та використання організаційного дизайну?
10. Яким чином організаційний дизайн пов'язаний зі стратегічним управлінням підприємством?
11. Визначте сутність поняття «організаційна ефективність». Яким чином це поняття пов'язане з поняттям організаційного дизайну?
12. Які етапи містить процес побудови організаційного дизайну в компанії?

Тематика наукових доповідей

1. Сучасні тенденції удосконалення організаційного дизайну компаній в

Україні та світі.

2. Стратегічні зміни організаційного дизайну сучасних компаній.

3. Моделі побудови організаційного дизайну компаній: зміст, особливості, переваги та недоліки, практична значущість.

4. Приклади розвитку організаційного дизайну компаній: кейси компаній «Нова Пошта», «Аврора», «Фоззі Груп».

5. Місце і роль організаційного дизайну у стратегічному управлінні компаній.

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

Мета: формування навичок щодо проєктування ефективних систем управління організаціями завдяки удосконаленню організаційного дизайну.

Завдання 1.

Виходячи з інформації, поданої у Екологічному, соціальному та управлінському звіті (ESG) за 2023 рік компанії Carlsberg Ukraine (за посиланням: https://carlsbergukraine.com/media/ewrni4a5/2023_report_ukr.pdf), а також, враховуючи, що материнська компанії Carlsberg Group представила на початку 2024 року оновлену стратегію Accelerate SAIL (публікація за посиланням: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/nasha-strateg-ya/>), необхідно спроектувати оновлений організаційний дизайн компанії Carlsberg Ukraine.

За результатами виконаного завдання підготувати письмовий звіт та/або презентацію. Зазначені пропозиції щодо удосконалення організаційного дизайну компанії Carlsberg Ukraine всебічно обґрунтувати.

Завдання 2.

Виходячи з інформації, поданої у Звіті зі сталого розвитку NOVA 2023 (за посиланням: <https://novaposhta.ua/csr/>), а також, враховуючи стратегічні організаційні зміни у компанії Нова Пошта (публікації за посиланнями наведено нижче), необхідно спроектувати оновлений організаційний дизайн компанії NOVA.

За результатами виконаного завдання підготувати письмовий звіт та/або презентацію. Зазначені пропозиції щодо удосконалення організаційного дизайну компанії NOVA всебічно обґрунтувати.

Публікації про стратегічні зміни компанії NOVA:

1. У «Нової Пошти» у перші дні війни залишилось тільки 2% доставок. Як відновлюється компанія? Інтерв'ю із співзасновником В'ячеславом Климовим. URL: <https://forbes.ua/ru/inside/skinuti-zayve-ta-stavati-globalnoyu-vyacheslav-klimov-pro-uroki-viyni-ta-rozbudovu-novoi-poshti-intervyu-26042022-5608>.

2. «Нова пошта» і війна: як змінилася робота найбільшої в Україні служби доставки. URL: <https://mind.ua/video/20241311-nova-poshta-i-vijna-yak-zminilasya-robota-najbilshoyi-v-ukrayini-sluzhbi-dostavki>.

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

4. 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-ievropi/?fbclid=IwAR1iqMBf0xK69adZp8MY5aw4ZxOqc5Z1oGMP1Gy92bX6lHhOd97M9U8P3Ao>.

5. «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/>.

6. Інновації в роботі Нової Пошти. URL: <https://lp-sklad.biz/blog/innovaciyi-v-roboti-novoyi-poshty/>.

7. Інноваційні залаштунки «Нової пошти». Інтерв'ю з директором R&D компанії Євгеном Хоменком. URL: <https://speka.media/innovaciine-zakulissya-novoyi-posti-intervyu-z-kerivnikom-pidrozdlu-rd-jevgenom-xomenko-v45y31>.

8. Навіщо «Нова пошта» створила платформу відкритих інновацій NovaTech? URL: <https://vctr.media/ua/nova-poshta-stvorila-platformu-vidkritih-innovacij-novatech-193188/>.

Завдання 3.

Розробіть та всебічно обґрунтуйте пропозиції щодо удосконалення організаційного дизайну компанії, за матеріалами якої виконується курсова робота з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій».

Під час розробки пропозицій необхідно врахувати організаційні зміни всередині компанії, а також стратегічні зміни, пов'язані з її зовнішнім середовищем, обумовлені глобалізаційними змінами.

ТЕМА 7. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 7

Мета: формування знань щодо ефективного використання управлінських моделей та технологій в менеджменті організацій.

Теоретичні відомості та ключові терміни

Модель організації визначає структуру та механізми координації її діяльності.

Моделі у менеджменті організації відносяться до категорії змістовно-

концептуальних. З одного боку, вони описують типові характеристики, які властиві організаціям, з іншого – опис організації базується на визначеній концепції чи точці зору.

Існуючі моделі організації як відкритої системи різняться за описом елементного складу системи, її частин, які розглядаються як підсистеми, зв'язків між елементами системи і зовнішнім середовищем та особливостями функціонування.

Науковці виділяють чотири типи моделей, що демонструють еволюцію теоретичних концепцій, які визначають сутність самих організацій, роль і домінуючі функції менеджменту, а також критерії, які застосовуються для оцінки ефективності їхньої діяльності:

1 тип – «модель механістичної конструкції організації»;

2 тип – в основі другої моделі лежить концепція теорії людських взаємовідносин і поведінкових наук;

3 тип – в основі третьої моделі лежить теорія систем;

4 тип – в основі четвертої моделі лежить концепція зацікавлених груп.

Перші дві моделі зорієнтовані лише на внутрішнє середовище організації та не враховують вплив зовнішніх чинників; дві останні моделі цілком можуть розглядатися як моделі системної теорії, але у практиці господарювання найчастіше використовується синтез елементів усіх чотирьох моделей з урахуванням ситуаційних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та стадії життєвого циклу організації.

Науковцями та експертами пропонуються до використання й інші моделі:

1) механістична (бюрократична) модель; 2) органічна (природна) модель; 3) патерналістська модель; 4) конвенційна модель; 5) конфліктно-ігрова модель; 6) політична модель.

Найчастіше під *моделлю управління* розуміють теоретично вибудовану сукупність уявлень про те, як виглядає система управління, як вона впливає на об'єкт управління, як адаптується до змін у зовнішньому середовищі, щоб керована організація могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність.

Основними компонентами управлінської моделі є: базові принципи менеджменту, стратегічне бачення, цільові установки і завдання, характер впливу зовнішнього середовища, структура і порядок взаємодії елементів організації, організаційна культура, рушійні сили розвитку і мотиваційна політика.

Складність організацій та різноманітність функцій, які вони виконують зумовлюють використання різних управлінських моделей, а також їх комбінації при виникненні тих чи інших умов функціонування.

У численній літературі з менеджменту немає єдиної точки зору стосовно типології управлінських моделей. Сформовано різні підходи до класифікації управлінських моделей.

Перша група класифікує моделі за походженням. Розгляд найбільш успішних національних моделей управління (японської, американської, західноєвропейської) дає можливість виокремити в них ті елементи, що

відповідають вітчизняним традиціям, ментальності та культурі. Ефективна національна модель управління повинна органічно поєднувати в собі основи національного досвіду з провідною управлінською теорією і практикою, вироблених і випробуваних при вирішенні аналогічних соціально-економічних завдань у різних країнах світу. Сліпе копіювання будь-якої із наведених моделей є небезпечним і неефективним.

В основі другої групи моделей лежить класифікація цільових управлінських моделей, що розкривають дії і зусилля управління з визначення і досягнення цільових стратегічних установок, без урахування яких жодна компанія не може ефективно розвиватись. До цієї групи відносять: модель виживання організації; модель якісного і кількісного зростання організації; модель виведення організації у лідери; модель управління за цілями; модель управління за «слабкими сигналами»

Третя група класифікує управлінські моделі за характером реалізації владних повноважень та стилів управління, без урахування яких не можливо здійснювати ефективний керований вплив на організацію. До цієї групи відносять: ліберальну модель; тоталітарну модель; демократичну модель; змішану модель.

Четверта група моделей найбільш точно відповідає концепції системності організації без урахування якої, за сучасних мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища неможливо ефективно і системно управляти організаціями. Серед моделей групи: «Алмазна модель» Г. Левітта; модель соціально-орієнтованої організації «7S»; модель шести осередків М. Вайсборда.

Управлінські технології – це набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації, які включають: методи та засоби збору і обробки інформації; прийоми ефективного впливу на працівників; принципи, закони і закономірності організації і управління; системи контролю.

Для організацій, що різняться за чисельністю, організаційно-правовою формою, складністю організації технологічного процесу, можуть бути ефективними різні типи управлінських технологій.

Управлінські технології мають двоярусну структуру: технології цільового управління і технології процесного управління.

Технології цільового управління – це технології, засновані на пріоритеті цілей над ситуаціями, вони орієнтують управлінську діяльність на досягнення мети: рішення має бути направлене на зміну ситуації, а не на усунення збурюючих впливів. Технології цільового управління мають переваги і недоліки.

До складу технологій цільового управління входять: ініціативно-цільова, програмно-цільова та регламентна технології.

До складу процесних технологій входять шість технологій управління: 1) управління за результатами; 2) управління на базі потреб та інтересів; 3) управління на базі активізації діяльності персоналу; 4) управління у виняткових випадках; 5) управління шляхом постійних перевірок і вказівок; 6) управління на базі «штучного інтелекту».

Управлінське рішення – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, організаційно-розпорядчих методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керувану.

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки він формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Управлінські рішення мають комплексний характер.

Вони мають *відповідати певним вимогам*. Основні з них – це наукова обґрунтованість, своєчасність, здатність до реалізації, оптимальність (економічність, ефективність), обов'язковість, відповідальність, законність, простота, ясність і стислість виконання.

У сучасних організаціях приймається велика кількість найрізноманітніших управлінських рішень, які різняться між собою за змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо.

У теперішній час складних глобалізаційних змін (пандемії, повномасштабного російського вторгнення в Україну) заслуговують на увагу методи прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності. Реалізація процедури прийняття управлінських рішень у визначальній мірі залежить від того, яка інформація використовується: визначена, ризикова чи невизначена

Процес розробки та реалізації управлінських рішень складається з 6-ти основних етапів: діагностики проблеми; формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішення; визначення альтернатив; підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається; прийняття управлінського рішення; реалізація управлінського рішення та оцінка результатів.

Питання для обговорення

1. У чому полягають особливості моделі організації як відкритої системи?
2. До якої категорії відносяться моделі у менеджменті організації? Наведіть основні характеристики цієї категорії.
3. Розкрийте сутність механістичної моделі організації.
4. Охарактеризуйте патерналістську і конвенційну моделі організації.
5. Наведіть основні характеристики конфліктно-ігрової та політичної моделей організації.
6. На які види поділяються управлінські моделі за походженням? Визначте основні характеристики моделей.
7. Які види цільових управлінських моделей використовуються в менеджменті організації?

8. Як класифікуються управлінські моделі за характером реалізації власних повноважень? Охарактеризуйте види моделей.

9. Які системні моделі діагностики організації Ви знаєте? Визначте їх основні характеристики.

10. Чи можливо поєднувати використання різних управлінських моделей в менеджменті організацій? Якщо так, наведіть приклади.

11. Розкрийте сутність управлінських технологій та наведіть їх структуру.

12. Які переваги та недоліки мають цільові управлінські технології?

13. Охарактеризуйте процесні технології управління. На які види вони поділяються?

14. Охарактеризуйте сутність, роль та комплексний характер управлінських рішень в менеджменті організацій.

15. За якими критеріями і на які види поділяються управлінські рішення?

16. Які особливості є характерними для етапу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику?

17. З яких етапів складається процес розробки та реалізації управлінських рішень?

18. Визначте основні моделі прийняття управлінських рішень. Наведіть характеристики цих моделей.

19. Охарактеризуйте методи прийняття управлінських рішень.

20. Які з методів прийняття управлінських рішень є ефективними для розробки стратегічних рішень?

Тематика наукових доповідей

1. Управлінські моделі в менеджменті організацій: необхідність удосконалення для використання в умовах цифровізації.

2. Управлінські моделі в менеджменті організацій: необхідність удосконалення для використання в умовах воєнного стану.

3. Управлінські технології в менеджменті організацій: розвиток із застосуванням штучного інтелекту.

4. Управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику: кейси компаній, які розробили та успішно реалізували управлінські рішення.

5. Приклади ефективного використання моделей та методів прийняття управлінських рішень у менеджменті українських і закордонних компаній-лідерів у своїх сферах діяльності.

6. Етапи розробки та реалізації управлінських рішень: можливість удосконалення за допомогою технологій штучного інтелекту.

7. Порівняльний аналіз технологій цільового управління.

ТЕМА 8. КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 8

Мета: формування знань щодо особливостей керівництва діяльністю в сучасних організаціях.

Теоретичні відомості та ключові терміни

Менеджер – це особа, яка наділена повноваженнями й володіє відповідальністю в сфері прийняття рішень щодо конкретних видів діяльності організації. Специфікою праці менеджера є кінцевий результат його діяльності – ухвалені рішення, організація реалізації якого є змістом його праці.

Керівництво в організації – це планомірна діяльність працівників, адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організування, регулювання, мотивування і контролювання за роботою працівників організації. Зміст керівної діяльності залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій.

Здатність керувати – це здатність виконувати вимоги чинників впливу в процесі своєї діяльності.

Чинники та вимоги, що впливають на здатність керувати: очікування та вимоги вищого керівництва; очікування працівників; забезпеченість ресурсами; вимоги до працівників та відповідність їм; межа повноважень; система заохочень; система стимулювання.

До основних завдань менеджера організації можна віднести: 1) визначення перспективних і поточних цілей і завдань; 2) розподіл функцій, завдань, встановлення норм, інструктаж підлеглих, створення необхідних умов, мотивація персоналу; 3) встановлення і підтримка комунікаційного зв'язку між підлеглими, між собою і підлеглими; 4) контроль, оцінка та аналіз діяльності групи в цілому і кожного підлеглого окремо; 5) вивчення підлеглого персоналу, підвищення його професійного рівня; 6) проведення зборів і нарад; 7) ділове спілкування, бесіди і переговори з менеджерами організації, замовниками, постачальниками; 8) робота з документами; 9) самоменеджмент: встановлення особистих цінностей, планування, розвиток комунікативних здібностей, аналіз особистих результатів.

Для реалізації управлінської діяльності менеджер повинен виконувати наступні специфічні функції: адміністративну; експертно-консультативну; представницьку; виховну; психологічну; комунікативно-регулюючу; інноваційну; дисциплінарну.

Методи менеджера – це способи й засоби впливу на керовану систему для досягнення поставлених цілей. Методи розрізняються мотиваційною характеристикою, тобто як ведуть себе люди при застосуванні до них тих чи інших методів.

Сучасний менеджер організації повинен мати професійні, особисті, лідерські організаторські, ділові якості, інтелектуальні здібності, фізичні можливості, володіти певними робочими прийомами.

Спільна діяльність – це організована система активності людей, що цілеспрямовано взаємодіють з метою створення об'єктів цінності для споживачів та досягнення визначених цілей організації.

Лідерство – це процес, в якому особа, що володіє владою, здатна впливати на інших в бажаному напрямку.

Люди, які мають схожі цілі, інтереси, професійну діяльність об'єднуються у групи. Якщо така група досягла вищого рівня згуртованості, діє як єдина спільнота, у якій забезпечується ефективне досягнення результатів організації і задоволення особистих та соціальних потреб її членів, то її можна назвати командою.

Визначають три типи команд: робочі команди, команди підвищеної ефективності, інтегровані команди.

Визначають декілька підходів до формування команди: підхід, що базується на цілях; міжособистісний підхід; рольовий підхід.

Організувати роботу команди – означає створити ефективний дієздатний механізм, вибрати оптимальний для цих людей і ситуацій стиль керівництва, активізувати творчий потенціал індивідумів та вміло керувати конфліктами, що можуть виникати.

Основними стилями керівництва в організаціях є: авторитарний, демократичний, ліберальний стилі.

До чинників, що впливають на вибір стилю керівництва відносять: можливість застосування різних форм влади; характер завдань, що вирішуються (ступінь їх новизни, структурованості, наявність достатнього часу для рішення); рівень розвитку (зрілості) колективу.

Обов'язковою компонентою професійної діяльності менеджера є його розпорядча діяльність, яка реалізується через розпорядчий вплив.

Основним завданням розпорядчої діяльності є координація дій підлеглих, що забезпечує чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу.

Розпорядчий вплив – це пряма адміністративна вказівка, яка має обов'язковий характер, і адресується підпорядкованим особам шляхом передачі розпоряджень.

Комунікативна компетентність – це знання, вміння і навички спілкуватися та взаємодіяти з іншими людьми, розуміти та оцінювати їх, передбачати їхню поведінку, впливати на них тощо.

Розрізняють чотири комунікативних типи керівників за їхньою моделлю спілкування з підлеглими: тип А – керівник орієнтований на спілкування з підлеглими; тип Б – керівник орієнтований на демократичні відносини; тип В – керівник орієнтований на спілкування з підлеглими; тип Г – керівник зовсім не орієнтований на спілкування з підлеглими.

Комунікації – це обмін інформацією, завдяки якому апарат управління, керівники одержують інформацію, необхідну для прийняття рішень і доводять рішення до працівників підприємства, до суб'єктів зовнішнього середовища.

Комунікації поділяють на дві групи: 1) між організацією і зовнішнім середовищем; 2) між рівнями і підрозділами в організації.

Комунікації класифікують за низкою критеріїв.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами. Виділяють такі складові елементи процесу комунікацій: відправник (джерело) – генератор ідеї, той, хто збирає інформацію і передає її; повідомлення – власне інформаційна ідея, яка кодується за допомогою символів; канал – засіб передачі інформації; одержувач (споживач) – особа, для якої призначена інформація.

До основних етапів комунікаційного процесу відносять: зародження, кодування, вибір каналу, передача повідомлення, декодування, розуміння та уточнення повідомлення, здійснення зворотного зв'язку.

Під час комунікаційного процесу виникають шуми – все, що спричиняє помилки й спотворює зміст повідомлень у процесі передачі інформації.

Основною базою комунікаційних процесів є інформація.

Менеджери починають здійснювати функцію контролю з того моменту, коли вони визначили ціль і створили організацію. Контроль є одним з головних інструментів розвитку організації. Без контролю є неможливим управлінський процес, оскільки це обов'язкова функція менеджменту, яка відіграє роль ланки, що зв'язує керуючу та керовану системи.

Контроль в організації є абсолютно необхідним, оскільки: зникає невизначеність; з'являється можливість передбачати кризові ситуації; виявляються не тільки й не стільки помилки, скільки успіхи.

Управлінський службовий контроль, об'єктом якого виступає людина, реалізується шляхом контролю виконанням службових обов'язків.

Управління виконанням службових обов'язків – це система постановки цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових обов'язків окремими працівниками та поведінки, яку вони демонструють.

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Об'єктом оцінювання посадових обов'язків виступає реальне виконання, яке співставляється із моделлю компетенцій, а також міра виконання поставлених індивідуальних цілей.

Дисципліна – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка – це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя. В дисципліні виділяють дві складові: об'єктивну – порядок, без якого не може існувати організація; суб'єктивну – виконання обов'язків, дотримання прав.

Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління і морально-психологічного клімату. Розрізняють виробничу і трудову дисципліну.

Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних та правових методів.

Дисциплінарний вплив може здійснюватись як через систему стягнень так і через заохочення.

Мотивування являє собою вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Мотивування передбачає: стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне й моральне стимулювання); мотивування внутрішніх (психологічних) спонукань до праці.

Мотивація базується на двох категоріях: потребах і винагородах.

Потреби – це усвідомлена відсутність чогось, що спонукає до дії.

Потреби поділяють на 2 групи: первинні та вторинні.

Винагорода – це те, що працівник вважає для себе цінним.

Розрізняють 2 типи винагород: 1) зовнішні винагороди (грошові виплати, просування по службі); 2) внутрішні винагороди, які одержує людина безпосередньо у процесі виконання роботи (почуття успіху при досягненні мети).

Теорії мотивації поділяють на дві групи: 1) теорії, що відображають зміст потреб (змістовні теорії); 2) теорії, що відображають процес винагородження (процесійні теорії).

Мотивація персоналу – це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат.

У сучасних організаціях виділяють такі види мотивації: базова мотивація; зовнішня та внутрішня мотивація; негативна та позитивна мотивація; пряма та непряма мотивація; соціальна, психологічна, кар'єрна, освітня мотивація.

Питання для обговорення

1. У чому полягають особливості управлінської діяльності в організації?
2. На досягнення яких цілей спрямоване керівництво в організації?
3. Які основні завдання повинен вирішувати менеджер організації?
4. Якими якостями повинен володіти менеджер організації?
5. У чому полягають відмінності управлінської діяльності менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів управління?
6. За рахунок яких якостей досягається лідерство в організації? Які чинники зміцнюють роль лідера?
7. Які типи команд формуються в організації? Наведіть їх основні характеристики.
8. Якими є підходи до формування команд в організаціях? У чому полягає сутність концепції команди? Якими є переваги роботи в команді?
9. Визначте та опишіть основні стилі керівництва в організаціях. Якими перевагами та недоліками вони характеризуються?
10. Охарактеризуйте розпорядчу діяльність керівника в організації.
11. Які комунікативні типи керівників визначаються? Наведіть їх основні

характеристики.

12. Яким чином можна забезпечити ефективні комунікації в організації?

13. За якими ознаками і на які групи поділяються комунікації? Опишіть визначені види комунікацій.

14. З яких основних етапів складається комунікаційний процес в організації? Охарактеризуйте визначені етапи.

15. Обґрунтуйте необхідність контролю в організації. Чи згодні Ви з тезою про те, що «контроль є одним з головних інструментів розвитку організації»? Відповідь аргументуйте.

16. Визначте особливості здійснення управлінського службового контролю.

17. Опишіть об'єкт, процес, принципи оцінювання персоналу в організації.

18. Які вимоги висуваються до проведення процедури оцінювання персоналу в організації? За якими критеріями можна оцінювати діяльність персоналу в організації?

19. Чи необхідно в організації сформувати систему оцінювання виконання посадових обов'язків?

20. Визначте сутність поняття «дисципліна в організації». Які складові вона має? Чи не протирічить дисципліна демократичній атмосфері в організації?

21. Чи можливо управляти дисципліною в організації? Якщо так, то за допомогою яких інструментів та технологій?

22. Охарактеризуйте сутність поняття «мотивація». Обґрунтуйте важливість мотивації праці в організаціях. Який вплив мотивація чинить на результати роботи організації?

23. Які кроки рекомендується зробити менеджерам організацій для підвищення мотивації персоналу?

24. Які ключові кроки пропонується виконати для розробки і впровадження мотиваційної системи в організації?

Тематика наукових доповідей

1. Сучасний менеджер організації: основні ролі та завдання, які повинен виконувати.

2. Вимоги до менеджерів організацій, які є лідерами в своїх сферах діяльності.

3. Порівняльний аналіз вимог, обов'язків, відповідальності менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів управління в організації.

4. Мотивація персоналу організації для досягнення спільної мети: кейси з української та міжнародної практик.

5. Модель сучасного менеджера: якості, вміння, здатності.

6. Особистий бренд менеджера: офлайн та онлайн складові.

7. Менеджери компаній, які працюють в Україні: досягнення, досвід, особисті якості.

8. Керівництво в організації: зміни під час повномасштабного російського вторгнення в Україну.
9. Керівництво в організації під час глобалізаційних викликів.
10. Досвід професійної кар'єри менеджерів в мережевих компаніях.

ТЕМА 8. КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

Мета: формування знань щодо практичних аспектів та особливостей керування у сучасних організаціях.

Завдання 1.

За інформацією, поданою у публікаціях, проаналізувати систему керівництва в компанії «Біосфера». Визначити роль власника компанії Андрія Здесенка у стратегічному розвитку. Оцінити особистий бренд Андрія Здесенка.

Публікація про компанію «Біосфера»:

1. Корпорація «Біосфера». URL: <https://eba.com.ua/member/korporatsiya-biosfera-2/#:~:text=>
2. Офіційний сайт Корпорації Біосфера. URL: <https://biosphere-corp.com/ua/zagalna-informaciya/>.
3. Андрій Здесенко. URL: <https://forumkyiv.org/uk/speakers/andrij-zdesenko>.
4. Інформація про Андрій Здесенко. URL: <https://forbes.ua/profile/andriy-zdesenko-89>.
5. Корпорація «Біосфера» запускає власний онлайн-магазин SFERA.UA. URL: <https://biosphere-corp.com/ua/news/korporacziya-biosfera-zapuskaye-vlasnyj-onlajn-magazyn-sfera-ua/>.
6. «Від 2024 року очікую усвідомлення того, що ми всі в одному човні» — Андрій Здесенко, «Біосфера». URL: <https://thepage.ua/ua/economy/intervyu-zasnovnika-korporaciyi-biosfera-andriya-zdesenko-pro-pidsumki-2023-roku>.
7. Власник «Фрекен Бок», Smile, Selpak та інших брендів вийшов на ринок чаю. Що відомо про Graff. URL: <https://mc.today/uk/vlasnik-freken-bok-smile-selpak-ta-inshih-brendiv-vijshov-na-rinok-chayu-shho-vidomo-pro-graff/>.

Завдання 2.

За інформацією, поданою у публікаціях, проаналізувати систему керівництва спільною діяльністю в компанії «Аврора». Визначити роль власників компанії Лева Жиденко та Тараса Панасенко у стратегічному розвитку.

Публікація про компанію «Аврора»:

1. Офіційний сайт компанії «Аврора мультимаркет». URL: <https://avroga.ua>.

2. 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.

3. 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>.

4. 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>.

5. Культура повсякденних покращень. Як в «Аврорі» працюють із людським капіталом. URL: <https://forbes.ua/brandvoice/kultura-povsyakdennikh-pokrashchen-yak-v-avtori-pratsyuyut-iz-lyudskim-kapitalom-30042024-20752>.

6. Співзасновники мережі «Аврора» Лев Жиденко і Тарас Панасенко стали підприємцями року за версією Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/spivzasnovniki-merezhi-avrora-lev-zhidenko-i-taras-panasenko-stali-pidpriemtsyami-roku-za-versieyu-forbes-17122024-25648>.

Завдання 3.

За інформацією, поданою у публікаціях, проаналізувати систему керівництва в компанії «EVA». Визначити роль власника компанії Руслана Шостака у стратегічному розвитку. Оцінити особистий бренд Руслана Шостака.

Публікація про компанію «EVA»:

1. Руслан Шостак, Varus та EVA: Процес розвитку має бути постійним, не залежно від того, що відбувається навколо. URL: https://rau.ua/novyni/shostak-varus-eva-proces-rozvitku/?fbclid=IwAR2iDXsy4HxgNoqkJnbI6YxgJ4dmdiX3kjlUKY1wPXz9v2_C R6q3aPWMcoY.

2. Руслан Шостак, Varus та EVA: Якби кожен бізнес в країні взяв би частку вирішення проблем державного рівня, ми б мали зовсім іншу країну. URL: <https://rau.ua/personalii/ruslan-shostak-varus-ta-eva/?fbclid=IwAR0CSaNQ5iUCYipivDNPd77hPuW9hc7ZEkrpEbQHMHX-9KBnFyFYqtEThOY>.

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

4. Виконавчий директор EVA увійшла до топ-10 CEO воєнної доби. URL: https://rau.ua/personalii/vikonavcha-direktorka-eva/?fbclid=IwAR3ST0_rSfqG6_od44G5ryHHDLjnOFVmSzae_gyCcLLI4hPTMJ5iWt8IZzM.

5. Руслан Шостак, EVA і Varus: Наша мета – бути в топ-500 світових компаній. URL: <https://rau.ua/personalii/ruslan-shostak-eva-varus-top-500/>.

Завдання 4.

Проаналізувати систему керівництва в організації, за матеріалами якої виконується курсова робота. Визначити роль керівника організації у стратегічному розвитку. Оцінити особистий бренд керівника організації.

Завдання 5.

Розробити власний особистий бренд майбутнього керівника організації або майбутнього науковця, або майбутнього викладача закладу вищої освіти (за напрямом професійного розвитку магістра менеджменту). Обраний напрям професійного розвитку всебічно обґрунтувати. Розробити модель майбутнього керівника, науковця або викладача. Зробити ділову фото сесію відповідно до обраного напрямку. Представити рекомендації щодо оформлення сторінок у соціальних мережах за обраним напрямом. За підготовленими матеріалами підготувати презентацію.

ТЕМА 9.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 9

Мета: формування знань щодо управління ризикозахищеністю організації в складних умовах функціонування та розвитку.

Теоретичні відомості та ключові терміни

Невизначеність – широке поняття, що означає неоднозначність, ненадійність очікувань, відсутність вичерпної інформації, повного знання щодо результатів у процесі прийняття управлінського рішення. Основними з джерел невизначеності є імовірнісний характер кон'юнктури ринку, інфляція, різні форс-мажорні обставини тощо.

Під невизначеністю, яка породжує ризик, розуміють ситуацію, коли відсутня інформація стосовно структури та можливих станів об'єкта й оточуючого середовища.

Ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості і конфліктності в ситуації неминучого вибору й відображає ступінь досягнення очікуваного результату.

Сутнісний зміст ризику виражається через його атрибути (властивості): об'єктивний характер, імовірність, суб'єктивний характер, реальність, економічні наслідки, варіабельність, багатофакторність, стохастичність.

Об'єктивність ризику зумовлена тим, що ризик супроводжує практично всі види господарських операцій та існує незалежно від волі і свідомості

людини, ігнорування чи сприйняття особою його наявності.

Суб'єктивність ризику забезпечується тим, що, внаслідок відмінності психологічних, етичних, ціннісних принципів і настанов, має місце різне сприйняття людьми однієї і тієї самої величини ризику.

Найбільш точну характеристику ризику дають його функції: інноваційна, регулятивна, захисна, аналітична.

Управлінський ризик належить розглядати як характеристику управлінської діяльності, що здійснюється в ситуації того чи іншого ступеня невизначеності, наприклад, при виборі менеджером альтернативного рішення, критерій ефективності якого пов'язаний з імовірністю прояву негативних умов реалізації чи втрат і з імовірністю нейтралізації чинників невизначеності, збільшенням прибутку.

У менеджменті організації ризик – це загроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень відповідно до ситуації; можливість, імовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення.

У практиці менеджменту використовуються такі характеристики ризику, як: розмір ймовірної втрати, ймовірність, рівень, ступінь, прийнятність та правомірність ризику.

Вид ризику характеризує джерело появи ризикової ситуації.

Класифікувати ризики можна за різними ознаками. При цьому необхідно прагнути не стільки перерахувати всі види ризиків, скільки створити певну базову схему, яка дозволила б не упустити які-небудь із них.

Мета класифікації ризиків – визначити джерело конкретного виду ризику та забезпечити застосування відповідних методів та інструментів управління ризиком, які здатні максимально нівелювати його негативний вплив на діяльність організації. Розуміння сутності ризиків та їх класифікація створюють необхідні передумови для ефективного управління ними і досягнення позитивного результату господарської діяльності.

Ризики класифікуються: за видами діяльності підприємства; залежно від можливого результату; за сферою походження; за причинами виникнення; за ступенем обґрунтованості прийняття ризику; за відповідністю допустимим межах; за можливістю прогнозування.

Аналіз ризику – це застосування системи спеціальних знань з дослідження економічних явищ і процесів за умов невизначеності та конфліктності з метою отримання якісної та кількісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Метою проведення аналізу ризиків є отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень щодо можливості передбачення та відповідного захисту компанії від наслідків ризикових подій.

Зазвичай *аналіз ризику проводять у такій послідовності*: 1) визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, що збільшують чи зменшують ступінь певного виду ризику; 2) аналіз виявлених чинників; 3) оцінювання певного виду ризику; 4) встановлення допустимого ступеня ризику; 5) аналіз окремих операцій щодо обраного ступеня ризику; 6) розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.

Для аналізу ризику використовують кількісні та якісні методи.

Якісний аналіз ризику передбачає виявлення джерел та причин ризику процесів і робіт, ідентифікацію зон та видів ризику, виявлення практичної користі та можливих негативних наслідків, які можуть виникнути у процесі реалізації проєктів (робіт, процесів), що містять ризик.

Для якісної оцінки ризику на практиці найчастіше використовується експертні методи, засновані на суб'єктивній оцінці очікуваних параметрів діяльності.

Метою кількісного аналізу є отримання числового вираження окремих ризиків із визначенням характеристики ймовірності і можливих втрат. Кількісні методи передбачають оцінку ризику в абсолютному і відносному вираженні, найбільш розповсюдженими і універсальними є статистичний метод; метод експертних оцінок; рейтинговий метод; метод аналогій; метод дерева рішень; аналітичний метод.

На ступінь ризику можна впливати через формування та реалізацію стратегії, використання певних засобів, принципів, тобто через створення своєрідного механізму управління ризиками – ризик-менеджменту.

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, що включає в себе стратегію і тактику управління та спрямована на досягнення основних бізнес-цілей організації.

Ефективний ризик-менеджмент включає: систему управління; систему ідентифікації та вимірювання; систему супроводження (моніторингу та контролю).

Суть управління ризиками полягає у тому, щоб визначати потенційні відхилення від запланованих результатів та управляти цими відхиленнями для покращення перспектив, скорочення збитків і підвищення обґрунтованості прийнятих рішень.

Ризик-менеджмент має великий перелік переваг.

Концепція управління ризиком ґрунтується на таких положеннях:

- ризик – це, як правило, не статичний і незмінний, а керований параметр, на рівень якого можна і потрібно здійснювати управлінський вплив;
- вплив можна здійснити тільки на ідентифікований, проаналізований і оцінений ризик;
- високий рівень початкового ризику не повинен слугувати підставою для відмови від здійснення діяльності, пов'язаної з цим ризиком;
- завжди можна знайти ризикове рішення, що забезпечує певний компроміс між очікуваною вигодою і загрозою втрат.

Об'єктом ризик-менеджменту є: внутрішні та зовнішні чинники ризику; ризикові вкладення капіталу; економічні відносини між суб'єктами господарювання.

Суб'єктами ризик-менеджменту є керівництво організації та ризик-менеджери.

До основних функцій суб'єктів ризик-менеджменту відносять: планування (прогнозування), організацію, мотивацію і контроль.

Виділяють такі стадії процесу розробки та реалізації ризикових рішень:

1) інформаційний аналіз; 2) діагностика ситуації; 3) розробка варіантів рішень; 4) прийняття рішення; 5) організація та реалізація.

Розрізняють такі підходи до управління ризиками: уникнення ризику; утримання (збереження) ризику; передача ризику; зниження ризику.

Управління ризиками охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення результативності господарської діяльності підприємства та мінімізацію (усунення) можливих втрат (збитків) у процесі здійснення тих або інших операцій.

Основні етапи ризик-менеджменту: 1) взаємодія та консультування; 2) розробка загальної концепції ризик-менеджменту; 3) ідентифікація ризиків; 4) аналіз ризиків; 5) оцінка ризиків; 6) прийняття та реалізація ризикового рішення; 7) регулювання ступеня ризиків; 8) моніторинг і аналіз.

Ризикозахищеність управлінської діяльності – це захищеність управлінської поведінки в умовах ризику. Управління ризиками забезпечує стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям.

Ступінь або стан ризикозахищеності підприємства визначається за допомогою низки критеріїв, які характеризують: розмір основних фондів, розмір та структуру власних оборотних коштів, рівень рентабельності, обсяг реалізації, прибутковість, фінансову стійкість, потужність підприємства, схильність до ризику системи управління.

Управлінська поведінка в умовах ризику базується на таких принципах:

- 1) Не можна ризикувати більше, ніж це дозволяє власний капітал.
- 2) Необхідно завжди пам'ятати про наслідки ризику.
- 3) Не можна ризикувати великим заради малого.
- 4) Позитивне рішення приймається лише у разі відсутності сумнівів.

В основі управління ризиками лежить цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ризику, отримання і збільшення віддачі у невизначеній господарській ситуації.

Кінцева мета управління ризиком відповідає цільовій функції організації, яка полягає в отриманні найбільшого прибутку за умов оптимального, прийняттого для суб'єкта господарювання співвідношення прибутку і ризику.

Цифрові інновації в менеджменті є одними з дієвих інструментів управління ризикозахищеністю сучасних організацій.

Науковці, експерти та практики акцентують увагу на необхідності повної цифрової трансформації систем менеджменту організацій, формування нових моделей та концепцій управління.

Основними напрямками цифрової трансформації систем управління організаціями в Україні є: цифровізація основних, допоміжних та керівних бізнес-процесів; управління на основі даних; управління клієнтським досвідом; управління цінністю товарів та послуг; управління цифровою культурою та компетенціями; управління інноваціями; управління ризиками; управління сталим розвитком; управління взаємодією із зовнішнім середовищем.

Основні етапи цифрової трансформації систем менеджменту організацій:

1. Цифровізація окремих елементів (бізнес-процесів) системи менеджменту організації
2. Цифровізація управлінської та операційної підсистем організації
3. Цифрова трансформація діючої системи менеджменту організації або створення нової гнучкої бізнес-моделі організації

Серед нових, новітніх та основних цифрових технологій найчастіше виділяють: Інтернет речей (Internet of Things – IoT), великі масиви даних (Big Data), хмарні обчислення (Cloud computing), бездротові технології (Wireless Communication), віртуальну реальність (Virtual reality), штучний інтелект (Artificial Intellect – AI), віддалений та мобільний доступ (Remote & mobile access), тривимірний друк (3D printing), блокчейн (Blockchain), мережі 5G (5th Generation) та інші. Яцкевич І.В. пропонує визначати цифрові технології як концепції управління організацією нового покоління, котрі можна поділити на три блоки: 1) дані на вході (IoT, дрони); 2) обробка даних (штучний інтелект, блокчейн); 3) дані на виході (робототехніка, 3D-принтери, доповнена та віртуальна реальність).

Питання для обговорення

1. Визначте сутність поняття «невизначеність». Що є причинами виникнення невизначеності в діяльності сучасних організацій?
2. Наведіть визначення сутності поняття «ризик». З яких елементів складається ризик?
3. На які групи поділяються причини, що зумовлюють ризик в діяльності організацій?
4. Охарактеризуйте основні функції ризику.
5. З чим пов'язують поняття «ризик» в менеджменті організацій? Що таке «управлінський ризик»?
6. Які основні характеристики ризику використовуються у практиці менеджменту організацій?
7. Що характеризує вид ризику? З якою метою здійснюється класифікація ризиків?
8. Опишіть основні види ризиків, які виділяються за видами діяльності організацій?
9. Охарактеризуйте види ризиків, які виділяються залежно від можливого результату та за сферами походження.
10. Визначте та охарактеризуйте види ризиків, які виділяються за причинами виникнення та за ступенем обґрунтованості прийняття ризику.
11. Які види ризиків виділяються за відповідністю допустимим межах і за можливістю прогнозування?
12. Визначте зміст та особливості процедури аналізу ризику та визначення його рівня.
13. У чому полягає сутність якісного аналізу ризиків та на яких методах він ґрунтується?
14. Визначте сутність та методи кількісного аналізу ризиків.

15. Визначте сутність поняття «ризик-менеджменту». Які складові включає ефективний ризик-менеджмент в сучасних організаціях?
16. Визначте та опишіть особливості управління ризиками в організаціях.
17. У чому полягають переваги ризик-менеджменту? Наведіть характеристики переваг.
18. На яких положеннях ґрунтується концепція управління ризиком в організаціях?
19. Охарактеризуйте об'єкт, суб'єкт, основні функції суб'єкту ризик-менеджменту.
20. На які стадії поділяється процес розробки та реалізації ризикових рішень? Наведіть характеристики стадій.
21. Які підходи до управління ризиками використовуються в менеджменті організацій?
22. Визначте та охарактеризуйте етапи ризик-менеджменту в організаціях.
23. Що таке «ризикозахищеність організації»? У чому полягають особливості управління ризикозахищеністю сучасної організації?
24. Які принципи управління ризикозахищеністю організації необхідно виконувати на практиці?

Тематика наукових доповідей

1. Ризик і невизначеність в менеджменті організацій в умовах глобалізаційних викликів.
2. Управлінські ризики в організаціях під час воєнного стану в Україні.
3. Нові види ризиків в менеджменті сучасних організацій.
4. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків в організаціях.
5. Ризик-менеджери: характеристика, обов'язки, ефективність та результативність діяльності.
6. Приклади ефективного ризик-менеджменту в практиці діяльності українських і закордонних компаній.
7. Нові підходи до управління ризиками в сучасних організаціях.
8. Нові принципи управління ризикозахищеністю організацій в умовах глобалізаційних викликів.
9. Цифрові інновації в менеджменті сучасних організацій: захист від ризиків чи нові ризики?
10. Кейси впровадження цифрових інновацій в системи менеджменту сучасних організацій.
11. Технології штучного інтелекту в менеджменті організацій.

ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 10

Мета: формування знань щодо управління ефективністю та результативністю менеджменту організацій.

Теоретичні відомості та ключові терміни

Ефективність та результативність – це одні з найбільш складних економічних понять, трактування яких викликає багато дискусій серед науковців.

Найбільш поширеним є визначення *ефективності* як показника відносного ефекту, що визначається відношенням результату до витрат, які забезпечили його отримання.

До показників *ефективності менеджменту організації* найчастіше відносять: частку витрат на управління у сумі загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції; питому вагу управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу організації; співвідношення лінійного та функціонального управлінського персоналу; фінансове становище підприємства (ліквідність, платоспроможність, ефективність використання активів, ефективність використання акціонерного капіталу, прибутковість тощо).

Результативність – це міра точності управління, яка характеризується рівнем досягнення очікуваного стану об'єкту управління, мети управління або ступенем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання.

Показник результативності – це певний стандарт, який дозволяє кількісно оцінити ступінь досягнення стратегічної мети.

Управління результативністю в класичній інтерпретації трактується як «процес перетворення планів у дії, результати», «управління стратегією».

Управління ефективністю та результативністю – це комплексна система, яка охоплює усі стадії кругообігу капіталу, усі процеси формування і використання потенціалу організації, що забезпечує гармонізацію інтересів усіх учасників суспільних відносин. Вона включає: управління цільовими установками і стратегіями, матеріально-фінансовими потоками, людьми, процесами, інформаційними потоками та комунікаційними зв'язками.

Цільовий підхід передбачає оцінку результативності організації на основі визначення її можливостей досягати раніше поставлені цілі. У відповідності до цього підходу в організації групи діють раціонально з метою досягнення цілей.

Відповідно до системного підходу критерієм результативності організації є її здатність до адаптації. Цей підхід більше концентрує увагу на внутрішніх

характеристиках організації і на засобах підтримки відносин між членами організації, ніж на цілях.

Відповідно до вибіркового підходу для оцінки результативності використовуються критерії, які відповідають стратегічним складовим організації. Цей підхід базується на забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових організації, мотиви і цілі діяльності яких різняться.

Кожний із зазначених підходів має свої недоліки і переваги, які проявляються за різних обставин. Найкращі результати досягаються при комбінації усіх трьох підходів.

Система управління результативністю допускає використання різних методів і концепцій.

Ефективність управління визначається здатністю менеджменту вибирати такі методи і підходи, які більшою мірою відповідають стратегії і умовам діяльності компанії.

Ефективність менеджменту – це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти *економічну, організаційну та соціальну ефективність*.

У теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: *інтегральний, рівневий та часовий*.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових показників ефективності управління.

В умовах ринкових відносин та конкуренції *важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоспроможність*.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: індивідуальний; груповий; організаційний та відповідні чинники, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Критерієм ефективності менеджменту організації є її *якість*.

Якість управління – це відповідність поведінки системи управління конкретній ситуації, яка дозволяє організації впевнено триматися на ринку при швидких змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Якість управління залежить від статичних і динамічних характеристик системи управління, тобто від її побудови і функціонування.

Якість менеджменту інтегрує у собі внутрішню визначеність – сукупність власних характеристик менеджменту, яка найповніше розкривається з позицій системного підходу та зовнішню визначеність – ступінь відповідності

цих характеристик встановленим вимогам, що орієнтують підприємство на ефективне функціонування та сталий розвиток.

Діагностика якості системи менеджменту в організації – це вивчення і встановлення ознак, які впливають на стан системи менеджменту.

Основна мета, яку переслідує діагностика якості системи менеджменту в організації – це орієнтація виробничого або операційного процесу на вирішенні всіх завдань, що стоять перед організацією.

Стратегічна діагностика якості системи менеджменту відповідає за обґрунтованість стратегічних рішень, а також орієнтується, в основному, на внутрішнє і зовнішнє середовище системи менеджменту. Цілі, які вона при цьому переслідує – це здійснення антикризової політики, забезпечення ефективності та результативності системи, а також досягнення максимального успіху.

Що стосується оперативної діагностики, то вона, в основному, відповідає за постановку і вирішення короткострокових завдань і орієнтується на рентабельність і економічну ефективність діяльності організації. *Головна мета оперативної діагностики якості системи менеджменту* – це отримання прибутку і забезпечення ліквідності організації.

Основна мета діагностики якості системи менеджменту в організації – це не збір інформації, встановлення стандартів і виявлення проблем, її мета полягає у тому, щоб оперативно вирішити стратегічні та оперативні завдання, поставлені перед організацією.

Найбільш поширеним є *підхід до визначення ефективності системи менеджменту*, який базується на зіставленні результатів управлінської діяльності (організації в цілому) з витратами (ресурсами) на її досягнення, що включає розрахунок таких показників.

Показники ефективності управління – коефіцієнти: чисельності управлінських працівників, витрат на управління, витрат на управління на одиницю реалізованої продукції (наданих послуг), ефективності управління за рахунок зростання продуктивності праці розраховуються статично (фіксовано на конкретну дату), що позбавляє їх інформативності у повному обсязі.

Динамічна ефективність управління розраховується, враховуючи чинник часу.

Реалізація принципу системності в оцінці ефективності управління вимагає її сукупної оцінки за комплексом динамічних показників, що представляють кінцевий результат як функцію від декількох похідних.

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої складової ефективності системи менеджменту.

Управління ефективністю є основним завданням, яке менеджмент організацій повинен вирішувати постійно і системно. Тільки такий підхід дозволяє отримувати результати, що відображатимуть місію та цілі діяльності організації.

Основним напрямом підвищення ефективності менеджменту організацій

є: системний підхід, що вимагає формування відповідних показників і критеріїв ефективності менеджменту через критерії підтримки балансу інтересів стейкхолдерів.

Системний підхід щодо підвищення ефективності менеджменту повинен враховувати ефективність управлінської діяльності у відносинах зі споживачами, підлеглими, акціонерами чи компаньйонами, суспільством.

Питання для обговорення

1. Визначте сутність та взаємозв'язок понять «ефективність», «результативність», «управління ефективністю», «управління результативністю».

2. Які підходи використовують для оцінки результативності сучасних організацій? Охарактеризуйте сутність та особливості визначених підходів.

3. Визначте сутність поняття «ефективність менеджменту організацій». Охарактеризуйте види ефективності менеджменту організацій.

4. Які підходи до оцінки ефективності менеджменту організацій використовуються на практиці? Охарактеризуйте зміст та особливості цих підходів.

5. Охарактеризуйте сутність поняття «якості менеджменту організацій».

6. Які характеристики та складові має якісна система менеджменту організації?

7. З якими цілями проводиться діагностика якості системи менеджменту організації? Стратегічна діагностика якості системи менеджменту має інші цілі?

8. Які показники входять до складу системи оцінювання ефективності, результативності та якості менеджменту організацій?

9. За допомогою яких показників оцінюється ефективність керуючої підсистеми організації? За якими складовими визначаються вказані показники?

10. За допомогою яких показників оцінюється ефективність керованої підсистеми організації? За якими складовими визначаються вказані показники?

11. Як побудована система якісної оцінки зовнішньої ефективності менеджменту організацій? За допомогою яких показників здійснюється оцінка?

12. З якими проблемами підвищення ефективності менеджменту стикаються сучасні організації?

13. Охарактеризуйте напрями підвищення ефективності менеджменту організацій.

Тематика наукових доповідей

1. Досвід управління ефективністю та результативністю сучасних організацій.

2. Нові підходи до оцінки результативності менеджменту організацій.

3. Нові види ефективності менеджменту організацій в умовах глобалізаційних викликів.

4. Конкурентоспроможність організації як показник ефективності системи менеджменту.
5. Нові підходи до оцінки ефективності менеджменту організацій.
6. Діагностика якості менеджменту організацій: сутність, особливості, приклади проведення на практиці, результати.
7. Сучасні українські та закордонні компанії: кейси проведення діагностики якості систем менеджменту.
8. Напрями підвищення ефективності системи менеджменту організацій.
9. Напрями підвищення результативності системи менеджменту організацій.
10. Напрями підвищення якості системи менеджменту організацій.

ТЕМА 10.

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

Мета: формування знань щодо практичних аспектів управління ефективністю та результативністю менеджменту організацій.

Завдання 1.

Оберіть організацію, за матеріалами якої буде виконуватися завдання.

З відкритих джерел здійсніть збір та систематизацію інформації щодо показників ефективності та результативності менеджменту обраної організації.

Порівняйте показники ефективності та результативності обраної організації за роками.

Визначте проблеми та перспективи функціонування та розвитку організації. Запропонуйте напрями підвищення ефективності та результативності організації.

Завдання виконати за матеріалами однієї з компаній: Нова Пошта, Carlsberg Ukraine, АТБ-маркет, Сільпо, Аврора мультимаркет, EVA, Біосфера, Макдональдз Україна; Фора, Novus комунальне підприємство «Харківський метрополітен», корпорація «Бісквіт-Шоколад» (табл. 10.1). Також можна обрати й іншу компанію.

Для отримання інформації необхідно використовувати: інформацію з офіційних сайтів та сторінок у соціальних мережах організацій, сторінок у вікіпедії, стратегій розвитку, щорічних фінансових звітів, звітів зі сталого розвитку, результатів галузевих досліджень, рейтингів, премій тощо. Інформація про ефективність та результативність організацій може також міститися в інтерв'ю власників та керівників компаній, на сайтах галузевих асоціацій, журналу Forbes Ukraine тощо.

Завдання виконати у формі презентації та доповіді до неї. Можливим також є порівняння показників ефективності та результативності менеджменту

обраної організації з організаціями, які є її прямими конкурентами.

Таблиця 10.1

Інформація для виконання завдання

Назва організації	Посилання
Компанія «Нова Пошта»	Офіційний сайт компанії: https://novaposhta.ua/
Компанія «Carlsberg Ukraine»	Офіційний сайт компанії: https://carlsbergukraine.com/
Компанія «АТБ-маркет»	Офіційний сайт компанії: https://www.atb.ua/page/atb_market
Компанія «Сільпо»	Офіційний сайт компанії: https://silpo.ua/
Компанія «Аврора мультимаркет»	Офіційний сайт компанії: https://avrora.ua
Компанія «EVA»	Офіційний сайт компанії: https://eva.ua/ua/o-kompanii/
Корпорація «Біосфера»	Офіційний сайт корпорації : https://biosphere-corp.com/ua/zagalna-informaciya/
Компанія «Макдональдз Україна»	Офіційний сайт компанії: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html
Компанія «Ашан Україна»	Офіційний сайт компанії: https://auchan.ua/ua/brand/post/auchan-ukraine-ua/
Компанія «Фора»	Офіційний сайт компанії: https://fora.ua/
Компанія «Novus»	Офіційний сайт компанії: http://www.novus.com.ua/
Комунальне підприємство «Харківський метрополітен»	Офіційний сайт комунального підприємства: https://www.metro.kharkiv.ua/
Корпорація «Бісквіт- Шоколад»	Офіційний сайт корпорації: https://biscuit.com.ua/

Завдання 2.

Проаналізуйте показники ефективності та результативності організації, за матеріалами якої виконується курсова робота. Визначте проблеми та перспективи функціонування та розвитку організацій. Запропонуйте напрями підвищення ефективності та результативності організацій.

Завдання 3.

Відповідно до складових Європейської моделі досконалості організації, визначте рівень досконалості обраної організації (табл. 10.1) або організації, за матеріалами якої виконується курсова робота з дисципліни «Менеджмент

організацій». Для виконання завдання використовуйте матрицю визначення рівня досконалості організації. Запропонуйте шляхи підвищення рівня досконалості окремих складових моделі або організації загалом.

Складовими Європейської моделі досконалості організації є: 1) орієнтація на результат; 2) концентрація уваги на споживачах; 3) лідерство та відповідність цілям; 4) управління, що ґрунтується на процесах і фактах; 5) розвиток персоналу та його залучення до удосконалення; 6) постійне навчання, інновації та вдосконалення; 6) розвиток партнерства.

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. Запужляк 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. Компанія «Нова Пошта». Офіційний сайт компанії: <https://novaposhta.ua/>.

2. Компанія «Carlsberg Ukraine». Офіційний сайт компанії: <https://carlsbergukraine.com/>.

3. Компанія «АТБ-маркет». Офіційний сайт компанії:

https://www.atb.ua/page/atb_market.

4. Компанія «Сільпо». Офіційний сайт компанії: <https://silpo.ua/>.

5. Компанія «Аврора мультимаркет». Офіційний сайт компанії: <https://avroga.ua>.

6. Компанія «EVA». Офіційний сайт компанії: <https://eva.ua/ua/o-kompanii/>.

7. Корпорація «Біосфера». Офіційний сайт корпорації : <https://biosphere-corp.com/ua/zagalna-informaciya/>.

8. Компанія «Макдональдз Україна». Офіційний сайт компанії: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>.

9. Компанія «Ашан Україна». Офіційний сайт компанії: <https://auchan.ua/ua/brand/post/auchan-ukraine-ua/>.

10. Компанія «Фора». Офіційний сайт компанії: <https://fora.ua/>.

11. Компанія «Novus». Офіційний сайт компанії: <http://www.novus.com.ua/>.

12. Комунальне підприємство «Харківський метрополітен». Офіційний сайт комунального підприємства: <https://www.metro.kharkiv.ua/>.

13. Корпорація «Бісквіт-Шоколад». Офіційний сайт корпорації: <https://biscuit.com.ua/>.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методичні вказівки
для семінарських і практичних занять

Упорядник:

ТКАЧОВА Світлана Сергіївна

Формат 60 x 84 1/16. Гарнітура Garamond
Авторських арк. – 2,4. Умовн. друк. арк. – 3,9.

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