

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ



СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ СТУДЕНТІВ
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 МЕНЕДЖМЕНТ
ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ „МАГІСТР“**

ЛЬВІВ – 2022

Укладач: к.е.н., доц. Павленчик Атаолій Олександрович

Зміст

Вступ.....	4
Розподіл балів за видами контролів.....	6
Структура навчальної дисципліни.....	7
Програма курсу “Менеджмент організацій”.....	8
Плани семінарських занять та їх зміст.....	10
Перелік іспитових питань до дисципліни «Менеджмент Організацій».....	29
Рекомендована література.....	31

Вступ

Провадження сучасного бізнесу характеризується нестабільністю умов функціонування підприємств, що зумовлюється прискоренням рівня мобільності зовнішніх чинників і посиленням їх впливу на внутрішнє середовище. Тому успішна діяльність та сталий розвиток вітчизняних підприємств неможливі без процесу стратегічного аналізу, який дозволяє вирішувати питання ринкових досліджень і допомагає у прийнятті управлінських рішень. Отже, актуальність дисципліни «Стратегічний аналіз» є очевидною.

Як складова сукупності економічних наук “стратегічний аналіз” ставить за *мету* набуття студентом знань, умінь і навичок щодо практичного застосування прийомів і методів проведення аналітичних досліджень з визначення стратегій, розробки стратегічних планів, проектів і програм для забезпечення ефективного функціонування публічних установ та організацій.

З огляду на це предмет “стратегічний аналіз” включає вивчення теорії та практики господарювання на мікрорівні; конкретних форм і методів господарювання; принципів формування і використання виробничого потенціалу; взаємодії всіх видів ресурсів; визначення ефективності господарсько-комерційної діяльності.

Методологія вивчення курсу має включати певну сукупність конкретних методів, таких як: історичний, аналізу, узагальнення і визначення можливих сфер застосування ефективного вітчизняного і зарубіжного досвіду господарювання.

Завдання дисципліни – систематизувати в магістрів систему сучасних знань і уявлень в області теорії і практики стратегічного аналізу; розвинути в них навички самостійного набуття і використання в професійній діяльності знань при використанні принципів стратегічного аналізу; застосування методів стратегічного аналізу; розвинути у здобувачів навички складання профілю поведінки конкурента; позиціонування фірми в конкурентному середовищі; проведення стратегічного аналізу фінансових

показників діяльності підприємства; використання методики стратегічного аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.

Студент повинен знати: теоретичні основи стратегічного аналізу; методику визначення конкурентних механізмів ринкового середовища; концептуальні засади і методологію стратегічного аналізу; методи прогнозування й аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, його конкурентних позицій, структури капіталу та інвестицій.

Студент повинен вміти: формулювати, аналізувати та синтезувати управлінські рішення; розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку та управління суб'єктами господарської діяльності; розробляти проєкти вдосконалення економічної діяльності підприємств з урахуванням очікуваних наслідків, ризиків та інших обмежень; обирати ефективні методи управління економічною діяльністю; збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань;

Студент повинен мати навички: у прийнятті ефективних рішень за невизначених умов, що потребують застосування нових методів та інструментарію стратегічних досліджень; визначати та критично оцінювати стан та тенденції розвитку суб'єктів господарської діяльності; обґрунтовувати управлінські рішення, що стосуються продуктивного розвитку підприємств та організацій, враховуючи різні системи обмежень; в оцінюванні можливі ризиків управлінських рішень; розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем; – організувати розробку та реалізацію соціально-економічних проєктів із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

Дисципліна забезпечує наступні компетентності:

1) загальні компетентності:

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

2) фахові компетентності:

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

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

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

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

СК12. Здатність здійснювати планування, управління і контроль діяльності суб'єктів сфери обслуговування.

Програмні результати навчання:

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

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

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

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

РОЗПОДІЛ БАЛІВ ЗА ВИДАМИ КОНТРОЛІВ*

Форма навчання / Теми занять	Поточне оцінювання			Екзаменаційна оцінка	Підсумкова оцінка
	Разом	Семінарські заняття	Самостійна робота		
Денна форма навчання	50	35	15	50	100
Тема 1.	50	0-4	0-1	50	100
Тема 2.		0-4	0-2		
Тема 3.		0-4	0-2		
Тема 4.		0-4	0-2		
Тема 5.		0-5	0-2		
Тема 6.		0-5	0-2		
Тема 7.		0-5	0-2		
Тема 8.		0-4	0-2		
Заочна форма навчання	50	12	38	50	100
Тема 1.	50	0-1	38	50	100
Тема 2.		0-1			
Тема 3.		0-1			
Тема 4.		0-1			
Тема 5.		0-2			
Тема 6.		0-2			
Тема 7.		0-2			
Тема 8.		0-2			

*Підсумковий вид контролю: Екзамен

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
68-74	D	задовільно	
61-67	E		
35-60	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	с	інд	с.р.		л	п	С	інд	с.р.
Тема 1. Предмет і метод курсу “Стратегічний аналіз”	7	2		1		8	8	2		1		9
Тема 2. Стратегічний аналіз середовищ організації в плануванні її діяльності	7	2		1		8	7	-		1		9
Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу	9	2		2		7	8	2		1		9
Тема 4. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва	9	2		2		7	9	2		1		9
Тема 5. Аналіз стратегічних альтернатив та методика їх вибору	9	2		2		7	7	2		1		9
Тема 6. Стратегічний аналіз структури капіталу	7	2		2		7	7	-		1		9
Тема 7. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства	7	2		2		8	7	-		1		10
Тема 8. Стратегічний аналіз інвестицій	7	2		2		8	7	-		1		10
Усього годин	90	16		14		60	90	8		8		74

ПРОГРАМА КУРСУ “СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ” (16 год.)

Тема 1. Предмет і метод курсу “Стратегічний аналіз” (2год.)

1. Основні поняття, терміни та значення курсу “Стратегічний аналіз”
2. Предмет науки
3. Методологічні основи і методи дослідження

Тема 2. Стратегічний аналіз середовищ організації в плануванні її діяльності (2год.)

1. Використання аналізу при формуванні стратегічних планів.
2. Етапи розробки та формування стратегії
3. Використання аналізу при формуванні стратегічних планів.

Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу (2год.)

1. Нормативно-правова база стратегічного аналізу.
2. Базові (нормативні) методи стратегічного аналізу.

Тема 4. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва (2год.)

1. Стратегічні ресурси підприємства, їх види.
2. Стратегія забезпечення матеріально-сировинними ресурсами.
3. Технічний потенціал та організаційно-технічний рівень підприємства.
4. Методика аналізу трудових ресурсів в стратегічному аналізі.
5. Фінансові та інформаційні ресурси.

Тема 5. Аналіз стратегічних альтернатив та методика їх вибору (2год.)

1. Система моделей стратегічних альтернатив
2. Поняття, зміст та методи портфельного аналізу підприємств

Тема 6. Стратегічний аналіз структури капіталу (2год.)

1. Сутність стратегічного управління капіталом на підприємстві.
2. Функції, механізми та інформаційна база стратегічним управлінням капіталом.
3. Стратегічний аналіз ефективності використання капіталу компанії.
4. Стратегічний аналіз розміщення капіталу і його вплив на результативність діяльності компанії.

Тема 7. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства (2год.)

1. Методика аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.
2. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати.
3. Аналіз статей проєктованого балансу.
4. Стратегічний аналіз витрат.

Тема 8. Стратегічний аналіз інвестицій (2год.)

1. Методика стратегічного аналізу інвестицій.
2. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.
3. Методи інвестиційного аналізу.

ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ТА ЇХ ЗМІСТ (14 год.)

Тема 1. Предмет і метод курсу “Стратегічний аналіз” (1год.)

1. Основні поняття, терміни та значення курсу “Стратегічний аналіз”
Передумови виникнення та розвитку стратегічного аналізу. Зміст стратегічного аналізу. Процес формування стратегічного аналізу на підприємстві. Переваги, що отримує підприємство застосовуючи стратегічний аналіз.

2. Предмет науки

Предмет науки “стратегічний аналіз”. Об’єкт науки «стратегічний аналіз». Метою стратегічного аналізу.

3. Методологічні основи і методи дослідження

Принципи формування й використання стратегічного аналізу. Загальні та специфічні методи дослідження в стратегічному аналізі. Методи: розриву; модель життєвого циклу товару; крива досвіду; модель „продукт-ринок»; матричні методи портфельного аналізу та інші.

Економічні терміни: Стратегія, стратегічний менеджмент, стратегічний аналіз, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, підприємство, ринок, ефективність.

Питання для самоконтролю

Які чинники спонукали розвиток стратегічного аналізу?

Що таке стратегічний аналіз і як він пов'язаний зі стратегічним менеджментом?

Що передбачає процес формування стратегічного аналізу на підприємстві?

Які переваги отримає підприємство, що запровадить стратегічний аналіз у своїй діяльності?

Що вивчає наука «стратегічний аналіз»?

Охарактеризуйте об'єкт науки «Стратегічний аналіз».

Що є метою науки «Стратегічний аналіз»?

Опишіть принципи стратегічного аналізу.

Які загальні методи дослідження використовують у стратегічному аналізі?

Назвіть відомі вам специфічні методи досліджень у стратегічному аналізі.

Тема 2. Стратегічний аналіз середовищ організації в плануванні її діяльності (1 год.)

1. Використання аналізу при формуванні стратегічних планів.

Чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування. Стратегічне планування як результат стратегічного аналізу. Модель стратегічного планування. Тактичне планування. Оперативні плани. Плани одноразового використання. Функції стратегічного планування. Наступальний стратегічний план. Оборонний стратегічний план. Генеральний стратегічний план. План розвитку фірми. Стратегічний план підприємства. Структура стратегічного плану.

2. Методологічні особливості стратегічного планування. Етапи розробки та формування стратегії

3. Використання аналізу при формуванні стратегічних планів.

Питання для самоконтролю

Опишіть значення аналізу для стратегічного планування.

Тема 3. Нормативи стратегічного аналізу (2 год.)

1. Нормативно-правова база стратегічного аналізу.

2. Базові (нормативні) методи стратегічного аналізу.

Тема 4. Аналіз розподілу виробничих ресурсів у сфері виробництва

(2год.)

- 6. Стратегічні ресурси підприємства, їх види.**
- 7. Стратегія забезпечення матеріально-сировинними ресурсами.**
- 8. Технічний потенціал та організаційно-технічний рівень підприємства.**
- 9. Методика аналізу трудових ресурсів в стратегічному аналізі.**
- 10. Фінансові та інформаційні ресурси.**

Тема 5. Аналіз стратегічних альтернатив та методика їх вибору (2год.)

- 3. Система моделей стратегічних альтернатив**
- 4. Поняття, зміст та методи портфельного аналізу підприємств**

Тема 6. Стратегічний аналіз структури капіталу (2год.)

- 1. Сутність стратегічного управління капіталом на підприємстві.**
- 2. Функції, механізми та інформаційна база стратегічним управлінням капіталом.**
- 3. Стратегічний аналіз ефективності використання капіталу компанії.**
- 4. Стратегічний аналіз розміщення капіталу і його вплив на результативність діяльності компанії.**

Тема 7. Стратегічний аналіз фінансових показників діяльності підприємства (2год.)

- 1. Методика аналізу на основі проєктованих фінансових звітів.**
- 2. Аналіз статей проєктованого звіту про фінансові результати.**
- 3. Аналіз статей проєктованого балансу.**
- 4. Стратегічний аналіз витрат.**

Тема 8. Стратегічний аналіз інвестицій (2год.)

- 1. Методика стратегічного аналізу інвестицій.**
- 2. Методика аналізу грошових потоків у довгостроковому періоді.**
- 3. Методи інвестиційного аналізу.**

Тема 1. Поняття організацій та їх класифікація (2 год.)

1. Сутність організацій. Формальні і неформальні організації

Зміст і визначення організації. Об'єкт і предмет дисципліни Менеджмент організацій. Характерні ознаки підприємства. Умови функціонування підприємств відповідно до Господарського кодексу України. Формальні й неформальні організації. Особливості управління неформальними групами.

2. Види організацій та їх основні характеристики

Класифікація організацій за різними ознаками. Види підприємств. Фактори та чинники функціонування підприємств: ресурси, внутрішнє та зовнішнє середовища, вертикальний та горизонтальний розподіл праці, система управління.

3. Внутрішнє середовище організації та взаємозв'язок його елементів

Складові внутрішнього середовища: мета організації, організаційна структура, система технологій, кадровий склад і організаційна культура.

4. Зовнішнє середовище організації

Поняття та роль зовнішнього середовища організації. Фактори та чинники зовнішнього середовища організації. Середовище прямого впливу на організацію. Середовище непрямой дії на організацію.

Економічні терміни: Організація, підприємство, формальні та неформальні організації, корпорації, консорціуми, факторингові компанії, ресурси, розподіл праці, структура організації, технологія.

Питання для самоконтролю

1. Що таке «організація»?
2. У чому основні відмінності формальної і неформальної організації?
3. Класифікуйте організації в Україні за різними ознаками.
4. Охарактеризуйте різні організаційно-правові форми підприємницької діяльності в Україні.
5. Опишіть різні форми об'єднаних підприємств (асоціації, корпорації, консорціуми, концерни).

6. У чому особливість організації як об'єкта управління.
7. Охарактеризуйте внутрішнє середовище організації.
8. У чому особливість встановлення цілей організації?
9. Як взаємодіють між собою організаційна структура та технологія організації?
10. Назвіть та охарактеризуйте фактори та чинники прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища організації.

Тема 2. Організаційні відносини в системі менеджменту (2 год.)

1. Розподіл праці та спеціалізація

Суть розподілу праці. Поняття спеціалізації та її переваги та можливі недоліки. Розуміння глибини діяльності та розмаху діяльності як засобів виміру спеціалізації. Методи боротьби з надмірною спеціалізацією.

2. Департаменталізація та її види в організації

Зміст і необхідність департаменталізації. Види департаменталізації: функціональна, за продуктом, за споживачами, за географічним положенням, за часом, за процесом. Переваги й недоліки різних видів департаменталізації.

3. Делегування повноважень

Поняття делегування. Основні причини важливості делегування повноважень. Лінійні повноваження. Функціональні повноваження. Етапи процесу передачі повноважень. Основні джерела перешкод в делегуванні повноважень і методи їх подолання.

4. Централізація і децентралізація

Зміст централізації (децентралізації). Визначення ступеня централізації (децентралізації). Позитивні та негативні сторони централізації. Умови застосування централізації чи децентралізації.

5. Координація

Визначення координації. Взаємозалежність підрозділів організації як передумова координації. Пряма, послідовна й зворотна взаємозалежність підрозділів організації. Методи координації. Механізми координації. Горизонтальна та вертикальна координація. Нетрадиційні механізми координації.

Економічні терміни: Розподіл праці, спеціалізація, глибина діяльності, розмах діяльності, департаменталізація, делегування повноважень, централізація і децентралізація, координація.

Питання для самоконтролю

1. Як Ви розумієте «розподіл праці» як основу організаційних відносин? Вкажіть фактори, які відображають переваги спеціалізації.
2. До чого призводить надмірна спеціалізація? Вкажіть методи та практичні поради західного менеджменту усунення її недоліків.
3. Поясніть, що таке глибина та розмах діяльності.
4. Що таке «департаменталізація»? Які види департаменталізації Ви знаєте? Яка департаменталізація є, як правило, базовою (початковою) в розвитку підприємства?
5. Розкрийте суть «функціональної департаменталізації». Вкажіть її недоліки та переваги.
6. Розкрийте суть «департаменталізації за продуктом». Вкажіть її недоліки та переваги.
7. Розкрийте суть «департаменталізації за споживачами». В яких умовах бізнесу її доцільно застосовувати?
8. Що таке «департаменталізація за територією, за часом, за процесами, за кількістю людей»? Наведіть приклади реалізації вказаних видів департаменталізації.
9. Що таке делегування повноважень і які існують основні джерела перешкод при їх здійснюванні?

10. Поясніть поняття централізація і децентралізація організації та наведіть їхні переваги та недоліки.

11. Що таке координація?

Тема 3 Структура управління організацією (4 год.)

1. Проектування організації. Принципи побудови організаційної структури

Етапи організаційного проектування. Організаційна структура. Стадії побудови організаційних структур. Правила розробки організаційних структур.

2. Формування підрозділів організаційної структури

Розрахунки, що необхідно здійснити при формуванні організаційної структури. Норма керованості. Чинники, які враховують при визначенні оптимальної кількості підлеглих.

3. Типи організаційних структур та їх аналіз

Класифікація організаційних структури підприємства за різними ознаками. Механістичні та адаптивні типи організаційних структур. Переваги й недоліки організаційних структур типу: лінійна; лінійно-штабна; лінійно-функціональна; дивізійна; матрична; конгломератна.

Економічні терміни: Організаційна структура, адаптивність, перспективність, ефективність, ефективний фонд робочого часу, норма керованості.

Питання для самоконтролю

1. Наведіть основні принципи побудови організаційної структури.
2. Які Ви знаєте фази організаційного процесу та які функції виконуються на кожній фазі?
3. Як здійснюється формування підрозділів організаційної структури?

4. Охарактеризуйте механістичні організаційні структури.
5. Дайте характеристику органічних організаційних структур.
6. Порівняйте лінійну, функціональну та лінійно-функціональну організаційну структуру. Наведіть їх переваги та недоліки.
7. Лінійно-штабна організаційна, її переваги та недоліки. Де вона застосовується?
8. Дайте характеристику дивізійної організаційної структури.
9. Охарактеризуйте матричну організаційну структуру.
10. Дайте характеристику конгломератного типу організаційної структури.

Тема 4 Стратегічне управління організацією в контексті сталого розвитку (4 год.)

1. Суть та необхідність стратегічного управління організацією

Риси системи стратегічного управління. Основні переваги стратегічно орієнтованих організацій. Концепції еволюційного й революційного розвитку організацій.

2. Формування місії та цілей організації (реалізація стратегії)

Суть місії організації. Етапи формування місії та цілей організації. Елементи що формують місію організації. Характеристика цілей організації.

3. Особливості стратегічного планування

Визначення місії фірми. Зовнішній аналіз Внутрішній аналіз проведенням порівняльного SWOT-аналізу. Визначення цілей діяльності організації. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Види стратегічних планів.

4. Класифікація стратегій організації

Класифікація стратегій: за напрямом розвитку підприємства; за рівнем управління; за напрямками діяльності; за досягненням конкурентних переваг; за позицією в ринковому сегменті.

5. Стратегії розвитку організації

Класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером; Конкурентні стратегії за М. Портером.

Економічні терміни: Стратегічно орієнтована організація, еволюційний розвиток, революційний розвиток, місія, зовнішній аналіз, внутрішній аналіз, тактичні плани, одноразові плани, плани що повторюються.

Питання для самоконтролю

1. Поясніть формування місії і цілей організації.
2. Охарактеризуйте етапи стратегічного планування.
3. Поясніть методику SWOT-аналізу.
4. Які ви знаєте плани впровадження стратегії?
5. Розкрийте суть та необхідність стратегічного управління в організації.
6. Наведіть переваги стратегічно орієнтованих організацій.
7. Поясніть різницю між еволюційним і революційним розвитком організації.
8. Наведіть загальну класифікацію стратегій організацій.
9. Які виділяє конкурентні стратегії Ф. Котлер? Поясніть їх.
10. Наведіть класифікацію стратегій підприємства за Р. Фатхутдіновим.
11. Дайте характеристику базових конкурентних стратегій підприємства.
12. Охарактеризуйте стратегію розвитку організації «залишити все без змін»
13. Охарактеризуйте стратегію розвитку організації «внутрішнього зростання». Яких стратегій може дотримуватись організація, яка орієнтована на внутрішнє зростання?
14. Охарактеризуйте стратегію розвитку «зовнішнього зростання організації» та поясніть її стратегії.
15. Охарактеризуйте стратегію розвитку «вилучення вкладень».

Тема 5. Організаційний розвиток (4 год.)

1. Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером

Характеристика фаз розвитку організації за Л. Грейнером. Види криз розвитку організації та шляхи їх подолання.

2. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку

Поняття життєвого циклу організації. Характеристика етапів життєвого циклу організації: зародження, створення, зростання, зрілість, спад. Концепція життєвого розвитку організації з точки зору ототожнення її з живою істотою.

3. Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу

Характеристика системи управління на різних стадіях життєвого циклу: головна ціль; організація праці; основне завдання. Теорія виживання організації в умовах "структурного зрушення". Проблема подолання супротиву росту ефективності організації проти «виживання»

Економічні терміни: Життєвий цикл організації, тип лідера, організаційний характер, організаційний образ, метод управління, організаційна модель.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає суть моделі розвитку організації Л. Грейнера? Зобразіть цю модель.
2. Які кризи характерні для організації в ході її розвитку за висновками Л. Грейнера? Назвіть ці кризи в логічній послідовності.
3. Поясніть основні етапи життєвого циклу організації. Зобразіть графічно.
4. Наведіть стадії життєвого циклу організації, які відповідають розвитку людини та поясніть їх.
5. Розкрийте життєвий цикл організації з соціокультурної точки зору.

6. Які особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого Ви знаєте?

Тема 6. Організаційні зміни в організаціях (2 год.)

1. Передумови і суть змін

Основні причини змін в організації, часткові і радикальні зміни в організаціях, способи пристосовування до змін у зовнішньому середовищі організацій.

2. Можливі концепції змін на підприємстві

Зміни, що характеризуються локальною спрямованістю, або системним підходом. Локальні цілі проти системних змін в організації: аргументи за і проти. Дві концепції змін, що можуть бути застосовані як основа системи змін на підприємстві. Маркетингове управління. Концепція нарощування потенціалу. Основні чинники потенціалу.

3. Етапи проведення змін та їх основні принципи

Проведення організаційних змін охоплює наступний комплекс робіт: аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін; вибір тактики проведення організаційних змін; створення умов для здійснення змін; вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни; вибір методу здійснення організаційних змін. Модель К. Левіна щодо процесу організаційних змін. Дотримання керівних принципів, необхідних при здійсненні змін в організації.

4. Проблема протидії запланованим змінам

Види опору запланованим змінам в організації. Структура особистісних бар'єрів опору змінам в організації. Можливі варіанти організаційних бар'єрів опору змінам. Методи опору змінам, які можуть бути застосовані персоналом організації. Основні принципи подолання опору персоналу організаційним змінам. Стратегії подолання опору організаційним змінам.

Економічні терміни: часткові і радикальні зміни в організації; реінжиніринг; маркетингове управління; потенціал підприємства; управління змінами; організаційні змін; корпоративна структура; бар'єри змін в організації.

Питання для самоконтролю

1. Які зміни в організації є ефективнішими - локальні чи системні? Поясніть, чому? Назвіть відомі Вам концепції системних змін в організації.

2. Розкрийте особливості маркетингового управління як концепції системних змін на підприємстві. Розкрийте послідовність процесу планування маркетингу. Для яких типів стратегій і стилів керівництва придатна концепція маркетингового управління?

3. В чому полягає суть концепції «нарощування потенціалу» як концепції системних змін на підприємстві? Назвіть основні чинники потенціалу підприємства та охарактеризуйте окремі складові цих чинників.

4. Назвіть фази циклічного процесу організаційних змін. Що здійснюється на кожному етапі (дії менеджерів)?

5. Назвіть та розтлумачте основні принципи проведення організаційних змін. Як правильно сформувати ефективну команду реформаторів?

6. Як на Вашу думку, чи часто має місце безконфліктне впровадження організаційних змін? Визначте особистісні та організаційні бар'єри здійснення змін. Назвіть основні причини, через які топ-менеджерам не вдається провести організаційну перебудову.

7. На якому етапі управління організаційними змінами необхідно враховувати можливу реакцію персоналу на зміни? Вкажіть доцільну послідовність етапів організаційних змін в компанії.

8. Які Ви знаєте види та форми (способи прояву) опору організаційним змінам. Охарактеризуйте їх. Сформулюйте основні принципи подолання опору персоналу організаційним змінам.

Тема 7. Управління ефективністю підприємства (2 год.)

1. Поняття ефекту і ефективності підприємства

Зміст понять «ефект» і «ефективність». Напрямки за якими визначають ефективність підприємства.

2. Класифікація ефективності та її види

Класифікація ефективності: за сферою застосування; за рівнем виробництва; у відповідності до об'єктів призначення; за методами розрахунку; за наслідками отриманих результатів; за характером здійснюваних витрат; за рівнем об'єкта дослідження; за умовами оцінювання; за типом процесу.

3. Оцінення ефективності управління

Фінансові і не фінансові параметри, за якими здійснюють оцінювання ефективності підприємства. Визначення економічної і соціальної ефективності роботи підприємства. Кількісні показники економічної ефективності діяльності підприємства. Чинники, за якими характеризують соціальну ефективність діяльності підприємства. Підходи до визначення ефективності управління на підприємстві.

4. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства

Фактори та чинники, що мають вплив на ефективність діяльності підприємств: технологія; устаткування; матеріали та енергія; вироби; працівники; організація і системи; методи роботи; стиль управління; державна економічна й соціальна політика; інституціональні механізми; інфраструктура.

Економічні терміни: ефект; ефективність підприємства, реальна, розрахункова і умовна ефективність; економічна ефективність; соціальна ефективність; фондоддача; собівартість; рентабельність; продуктивність праці.

Питання для самоконтролю

1. Як Ви розумієте поняття ефект і ефективність підприємства?
2. Наведіть напрямки, за якими визначається ефективність підприємства.
3. Наведіть класифікацію ефективності підприємства за сферою застосування, за рівнем виробництва, за призначенням і методами розрахунку, за наслідками отриманих результатів.
4. Наведіть класифікацію ефективності підприємства за характером здійснюваних витрат, за рівнем об'єкта дослідження, за умовами оцінювання, за метою визначення, за типом процесу.
5. За якими загальними та частковими показниками здійснюють оцінювання економічної ефективності менеджменту?
6. Якими показниками характеризується економічна і соціальна ефективність підприємства?
7. Які існують підходи до визначення ефективності управління?
8. Наведіть трудові, вартісні, інформаційні, технічні показники, які характеризують ефективність роботи системи управління.
9. Охарактеризуйте фактори, які приводять до зростання ефективності діяльності підприємства.

Тема 8 Організаційна культура організації (2 год.)

1. Суть та поняття організаційної культури

Зміст поняття організаційної культури. Мета формування організаційної культури в організації. Функції організаційної культури. Культура організації за Є. Шейном: зовнішній, внутрішній і базовий рівні.

2. Формування організаційної культури

Чинники, що впливають на розвиток організаційної культури. Засади формування організаційної культури. Шляхи формування оргкультури. Механізми та прийоми формування організаційної культури.

3. Типи організаційної культури

Класифікація організаційних культур за Уільямом Оучі. Види оргкультур при орієнтації її на людей або матеріальні умови. Поділ організаційних культур за С. Хондою.

Економічні терміни: Організаційна культура, бізнес-культура, корпоративна етика, місія компанії, делегування, перепідготовка персоналу, ринкова культура, бюрократична культура, кланова культура, адміністративна культура, інвестиційна культура.

Питання для самоконтролю

1. Дайте означення поняття «Організаційна культура». Які існують синоніми до даної категорії?
2. Які зовнішні прояви характеризують (відображають) бізнес-культуру організації?
3. Проаналізуйте, яким чином формується організаційна культура? Наведіть приклади з практики підприємництва реальних компаній.
4. Які основні функції бізнес-культури?
5. Наведіть основні механізми і прийоми формування ефективної бізнес-культури.
6. Які рівні бізнес-культури Ви знаєте?
7. Охарактеризуйте чинники, які впливають на розвиток організаційної культури.
8. Наведіть класифікацію організаційної культури за С. Хонда.
9. Наведіть класифікацію культур, яка залежить від способу отримання прибутку.

10. Охарактеризуйте організаційну культуру залежно від взаємодії організації з зовнішнім середовищем, її розмірів і структури.

Тема 9. Управлінський контроль (2 год.)

1. Поняття та процес контролю

Поняття та етапи управлінського контролю. Методи вимірювання реальних процесів, характеристика їх та переваги й недоліки з точки зору отримання управлінської інформації. Умови правильного вибору об'єктів контролю. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами. Реакція на порівняння. Причини надмірного відхилення від стандартів. Види управлінського контролю. Випереджаючий контроль. Поточний контроль. Заключний контроль. Параметри ефективної системи контролю.

2. Інструменти управлінського контролю

Структура інструментів фінансового контролю: фінансовий аналіз; бюджетування; аудит. Складові інструментарію операційного контролю: графіки Г. Гантта; мережеві графіки; методи управління запасами; методи контролю якості. Цілі та структура інструментів контролю якості в організації.

3. Контроль поведінки працівників в організації

Складові елементи процесу контролю поведінки працівників в організації: стандарти діяльності працівників; вимірювання реального виконання; прямий управлінський контроль поведінки працівників в організації; непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації.

Економічні терміни: Контроль. Стандарти. Трансформаційний процес. Випереджаючий контроль. Поточний контроль. Заклучний контроль.

Фінансовий аналіз. Бюджетування. Аудит. Зовнішній аудит. Внутрішній аудит. Винагородження.

Питання для самоконтролю

1. Характеристика основних етапів процесу контролю
2. Види управлінського контролю.
3. Опишіть етап контролю вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.
4. Охарактеризуйте етап контролю порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.
5. Розкрийте зміст одного з етапів контролю на підприємстві: «реакція на порівняння».
6. Розкрийте параметри ефективної системи контролю в організації.
7. Охарактеризуйте інструменти фінансового контролю в організації.
8. Охарактеризуйте інструменти операційного контролю в організації.
9. Опишіть контроль поведінки працівників в організації.

ТЕМА 10. Прийняття управлінських рішень у менеджменті організацій (2 год.)

1. Основи теорії прийняття рішень.

Процес прийняття управлінських рішень як складова оперативного управління. Виконання та контроль результатів прийняття рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень: ступінь ризику, час, ступінь підтримки менеджера колективом, особисті якості менеджера, політика організації. Основні моделі прийняття управлінських рішень.

2. Процес прийняття рішень.

Технології прийняття управлінських рішень, їх переваги та недоліки. Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Складові раціональної технології прийняття рішень: діагноз проблеми, накопичення інформації про проблему, розробка альтернативних варіантів, оцінка альтернативних варіантів, прийняття рішення. Послідовність оцінки альтернатив у процесі прийняття рішень.

3. Методи творчого пошуку альтернатив.

Класифікація методів творчого пошуку альтернативних варіантів. Характеристика методів пошуку альтернатив: Метод аналогії; Метод інверсії; Метод ідеалізації; Метод «мозкового штурму»; Метод конференції ідей; Метод колективного блокноту; Метод контрольних запитань; Метод фокальних об'єктів; Метод морфологічного аналізу.

Економічні терміни: Управлінські рішення. Моделі прийняття управлінських рішень. Технології прийняття рішень. Альтернативні варіанти.

Питання для самоконтролю

1. Що таке прийняття управлінського рішення?
2. Які чинники впливають на прийняття управлінських рішень?
3. Охарактеризуйте чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень.
4. Назвіть і охарактеризуйте переваги й недоліки основних моделей прийняття управлінських рішень.
5. Опишіть класичну модель прийняття управлінських рішень.
6. Опишіть поведінкову модель прийняття управлінських рішень.
7. Опишіть ірраціональну модель прийняття управлінських рішень.
8. Подайте характеристику основних технологій прийняття управлінських рішень.
9. Охарактеризуйте інтуїтивну модель прийняття управлінських рішень.

10. Охарактеризуйте раціональну технологію прийняття управлінських рішень.
11. Розкрийте зміст раціональної технології прийняття управлінських рішень.
12. Розкрийте послідовність оцінки альтернатив у процесі прийняття рішень.
13. Класифікуйте методи творчого пошуку альтернативних варіантів у прийнятті управлінських рішень.
14. Які методи активізації творчого пошуку Ви знаєте?
15. Які методи колективного творчого пошуку Ви знаєте?
16. Які методи індивідуального творчого пошуку Ви знаєте?

Тема 11. Ситуаційне управління конфліктами в організації

1. Економічні передумови ситуаційного управління.

Особливістю ситуаційного управління є порівняно короткий інтервал часу для прийняття управлінського рішення. Ситуаційне управління здебільшого ґрунтується на використанні евристичних методів. В основі ситуаційного управління лежить відповідність між цілями функціонування системи і засобами їх досягнення. Конфлікт – причини й наслідки. Основні типи конфлікту: внутрішньоособовий конфлікт; міжособистісний конфлікт; Конфлікт між особистістю і групою; міжгруповий конфлікт.

2. Стратегія і тактика антикризового управління.

Постійний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища. Поєднання стратегії і тактики антикризового управління. Дії щодо запобігання кризи на підприємстві враховуються як при розробці корпоративної стратегії, так і при прийнятті оперативних рішень. Відповідність прийнятих рішень стадіям життєвого циклу розвитку кризової ситуації. Конфлікт – як прояв внутрішньої кризи. Основними причинами конфлікту є: розподіл ресурсів; взаємозалежність завдань; відмінності в

цілях; відмінності в уявленнях і цінностях; відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді; незадовільні комунікації.

3. Сукупність заходів для підвищення стійкості роботи організації.

Структурні методи невілювання конфліктів: уточнення вимог до роботи; координаційні й інтеграційні механізми; загально-організаційні комплексні цілі; структура системи винагород. Стили вирішення конфліктів: ухилення; згладжування; примус; компроміс; рішення проблеми. Методика вирішення конфлікту через вирішення проблеми. Стрес як наслідок конфлікту. Негативні та позитивні наслідки стресу. Методи уникнення стресу.

Економічні терміни: Ситуаційне управління. Конфлікт. Моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Життєвий цикл розвитку кризової ситуації. Невілювання конфліктів. Координаційні й інтеграційні механізми.

Питання для самоконтролю

4. Розкрийте зміст ситуаційного управління.
5. В чому особливості ситуаційного управління?
6. Які дії суб'єкта управління характеризують ситуаційний менеджмент?
7. Опишіть конфлікт як елемент ситуаційного управління.
8. Класифікуйте типи конфлікту.
9. Що таке внутрішньоособовий конфлікт?
10. Що таке міжособистісний конфлікт?
11. Що таке конфлікт між особистістю і групою?
12. Що таке міжгруповий конфлікт?
13. У чому суть та відмінності стратегії й тактики антикризового управління?
14. Які причини виникнення конфлікту. Охарактеризуйте їх?
15. Охарактеризуйте методи невілювання конфліктів.
16. Опишіть стилі вирішення конфліктів.

17.Що таке стрес? Опишіть його негативні й позитивні сторони?

Тема 12. Формування і розвиток команди при здійсненні проектних дій в організації

1. Природа і види робіт, виконуваних в організації

Робота, що веде до створення вартості. Робота, що не веде до створення вартості, але утворює умови, необхідні для здійснення роботи, що веде до створення вартості. Робота, що не додає цінності продукту діяльності і не сприяє його створенню.

2. Суть і поняття команди та умови її формування

Команда – невелика група людей, що виконує певне завдання і в якій проявляється синергетичний ефект. У реальних організаціях команди іноді виникають спонтанно, без особливих зусиль з боку керівництва. Корпоративна культура та її типи: патріархальна; підприємницька; бюрократична; партіципативна.

3. Переваги і обмеження командної діяльності

Необхідність у роботі команди виникає коли робота не може бути формально структурована таким чином, щоб кожний працівник мав змогу діяти автономно. Перевірка доцільності формування команди.

4. Етапи побудови команди в організації

Процес формування команди: формування, «бурління», вироблення норм, виконання роботи і завершення. Формування – як буде виконуватися робота. «Бурління» – неминучі конфлікти і розбіжності, оскільки прояснюються ролі і очікування членів команди. Вироблення норм – нормалізації відносин усередині команди. Виконання завдань – зміцнення ключових навичок. Завершення – грамотне розформування команди після досягнення нею поставленої мети.

Економічні терміни: менеджмент, види робіт, бюрократія, синергетичний ефект, корпоративна культура, формування, функціонування.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте класифікацію робіт в організації?
2. Охарактеризуйте роботу, що веде до створення вартості.
3. Охарактеризуйте роботу, що не додає цінності продукту діяльності і не сприяє його створенню.
4. Охарактеризуйте роботу, що не веде до створення вартості, але утворює умови, необхідні для здійснення роботи, що веде до створення вартості.
5. Дайте визначення команді й чим вона відрізняється від групи працівників?
6. Що таке корпоративна культура і які функції в організації вона виконує?
7. Які види корпоративної культури Ви знаєте?
8. Назвіть ознаки, що характеризують ефективну команду.
9. Назвіть умови, коли робота команди ефективніша ніж одноосібна.
10. Розкрийте зміст етапів побудови команди в організації.

Перелік іспитових питань до дисципліни «Менеджмент Організацій»

1. Поняття ефекту і ефективності підприємства
2. Формування організаційної культури
3. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку
4. Департаменталізація та її види в організації
5. Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу
6. Можливі концепції змін на підприємстві
7. Оцінення ефективності управління
8. Розкрийте зміст типів організаційної культури

9. Контроль поведінки працівників в організації
10. Класифікація ефективності та її види
11. Формування організаційної культури
12. Інструменти управлінського контролю
13. Розкрийте поняття ефекту і ефективності підприємства
14. Суть та поняття організаційної культури
15. Поняття та процес контролю в організаціях
16. Стратегії розвитку організації
17. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства
18. Проблема протидії запланованим змінам
19. Класифікація стратегій організації
20. Проблема протидії запланованим змінам
21. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства
22. Особливості стратегічного планування організацій
23. Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу
24. Етапи проведення змін та їх основні принципи
25. Формування місії та цілей організації й реалізація стратегії.
26. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку
27. Можливі концепції змін на підприємстві
28. Суть та необхідність стратегічного управління організацією
29. Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером
30. Передумови і суть змін в організації
31. Координація, як одна з складових методології менеджменту
32. Стратегії розвитку організації
33. Розкрийте проблематику протидії запланованим змінам в організації
34. Зовнішнє середовище організації
35. Централізація і децентралізація
36. Типи організаційних структур та їх аналіз
37. Внутрішнє середовище організації та взаємозв'язок його елементів
38. Делегування повноважень
39. Типи організаційних структур та їх аналіз

40. Види організацій та їх основні характеристики
41. Департаменталізація та її види в організації
42. Формування підрозділів організаційної структури
43. Сутність організацій. Формальні і неформальні організації
44. Розподіл праці та спеціалізація
45. Проектування організації. Принципи побудови організаційної структури
46. Основи теорії прийняття рішень.
47. Процес прийняття рішень.
48. Методи творчого пошуку альтернатив.
49. Економічні передумови ситуаційного управління.
50. Стратегія і тактика антикризового управління.
51. Сукупність заходів для підвищення стійкості роботи організації.
52. Природа і види робіт, виконуваних в організації
53. Суть і поняття команди та умови її формування
54. Переваги і обмеження командної діяльності
55. Етапи побудови команди в організації
56. Система моделей стратегічних альтернатив
57. Поняття, зміст та методи портфельного аналізу організацій

Рекомендована література

Основна:

1. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
2. Кожушко Л.Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 396 с.
3. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
4. Левицька Е. В. Менеджмент підприємств за кризових умов: навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2018. 176 с.
5. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. – К. : Кондор, 2015. – 366 с.

Додаткова:

1. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015.– 448с.
2. Вербовська Л. С. Дев'ять нарисів з управління змінами : навчальний посібник. За загальною редакцією проф. В. П. Петренка. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2018. – 165 с.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. – К. : Знання, 2010. – 366 с.
4. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с.
5. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1. – Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.
6. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця : ВНТУ, ч. 2. - 2012. - 107 с.
7. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : підручник. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
8. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. – К. : Знання, 2010. – 452 с.