

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять з дисципліни  
«Менеджмент за видами економічної діяльності»  
для здобувачів вищої освіти  
третього (першого наукового ступеня)  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено:  
редакційно-видавничою секцією  
науково-методичної ради ДДТУ  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_2017, протокол № \_\_\_

Кам'янське  
2017

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Менеджмент за видами економічної діяльності» для здобувачів вищої освіти третього (першого наукового ступеня) спеціальності 073 «Менеджмент» /Укл. Коренюк П.І., Зеніна–Біліченко А.С., – Кам’янське: ДДТУ, 2017. – 31 с.

Укладач: д.е.н, проф. Коренюк П.І.

к.е.н, доцент Зеніна-Біліченко А.С.

Відповідальний за випуск: зав. кафедри МОА

д.е.н., проф. Коренюк П.І.

Рецензент: д.е.н., професор Плахотнік О.О.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту організацій та адміністрування ( протокол № 15 від 8 листопада 2017 ).

В методичних вказівках представлені зміст тем практичних занять, питання, управлінські ситуації та практичні задачі для вирішення та тестові завдання для самостійного виконання студентами.

## ВСТУП

Формування в Україні ринкових відносин, становлення нових підприємницьких структур потребують фахівців, здатних самостійно приймати управлінські рішення, брати на себе відповідальність за їх наслідки, кваліфіковано реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Підготовка таких спеціалістів зумовлює необхідність застосування активних методів навчання, які б орієнтували не тільки на засвоєння певної суми знань, а й стимулювали творчу діяльність студентів.

Дисципліна «Менеджмент за видами економічної діяльності» покликана сформувати в студентів фундаментальні знання та практичні навички з управління організацією. Вона є базовим підсумковим предметом, що покликаний узагальнити знання студентів з управлінських дисциплін в напрямку формування цілісної концепції управління функціонуванням і розвитком організації.

### **1. Методичні вказівки та плани практичних занять**

Основним завданням проведення практичної частини вивчення дисципліни є забезпечення засвоєння теоретичного матеріалу шляхом обговорення питань теми, тестування, розв'язання завдань та вирішення управлінських ситуацій.

Під час проведення практичних занять здійснюється:

- усне опитування студентів з проблем, які виносяться на обговорення;
- заслуховування і обговорення підготовлених студентами реферативних повідомлень за матеріалами періодичної преси, монографічними джерелами, результатами діяльності виробничих підприємств, комерційних, консалтингових, державних та муніципальних організацій;
- виконання контрольних завдань за тестами;
- програмований контроль знань студентів;
- вирішення управлінських ситуацій;
- проведення ділових ігор, круглих столів та диспутів за участю керівників підприємств та державних організацій.

## **Мета та завдання проведення практичних занять**

- ✓ закріплення теоретичних основ менеджменту організації;
- ✓ вироблення умінь та навичок здійснення оцінки комплексу проблем реалізації цілей організації для формування оптимального набору важелів спеціального економічного інструментарію менеджменту організації за видами економічної діяльності;
- ✓ практичне застосування методичних підходів до оцінки соціальної та економічної ефективності організації;
- ✓ опанування практичними навичками прийняття управлінських рішень в сфері управління державними і муніципальними установами та організаціями;
- ✓ вивчення особливостей менеджменту організації в зарубіжних країнах для пошуку можливостей використання іноземного досвіду в Україні.

### **Тематичний план дисципліни**

#### **«Менеджмент за видами економічної діяльності»**

#### **Тема 1. Організація як система та об'єкт управління в різних сферах діяльності**

1. Формування системних уявлень: Платон, Аристотель, Кант. А. Сміт. Системний підхід (погляд)
2. Стан системи, властивості системи, поведінка системи, дія, подія
3. Будова систем
4. Класифікація систем

#### **Тема 2. Системна модель управління організацією**

1. Моделі підприємства як відкритої системи
2. Характеристика основних підсистем підприємства
3. Учасники діяльності підприємства, процеси збалансування їх інтересів

#### **Тема 3. Управління підприємствами різних організаційно-правових форм**

1. Підприємницька діяльність в зовнішньоекономічному секторі України
2. Особливості організації та їх функціонування різних форм власності
3. Тенденції розвитку різноманітних підприємств і їх об'єднань
4. Галузеві особливості функціонального управління організаціями

## **Тема 4. Організація як соціум**

1. Соціальна організація і соціальна спільність
2. Людина як елемент соціальної системи
3. Основні види соціальних організацій

## **Тема 5. Організаційний дизайн в менеджменті за видами економічної діяльності**

1. Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну
2. Рівні організаційних змін. Етапи організаційних змін. Компоненти організаційних перетворень. Об'єкти організаційних перетворень
3. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства

## **Тема 6. Методологія управління організацією**

1. Характеристика методів управління організацією
2. Управлінське рішення як концентроване вираження процесу управління
3. Технологія прийняття управлінських рішень
4. Методи прийняття управлінських рішень
5. Закони, що впливають на прийняття рішень в менеджменті
6. Система закономірностей та принципів менеджменту

## **Тема 7. Організація управління підприємством. Модель організації як об'єкта управління**

1. Нормативно – правова регламентація і порядок заснування підприємства
2. Методологія проектування системи управління
3. Елементи управління підприємством і їх взаємозв'язок
4. Моделі організацій, як об'єктів управління
5. Організація структури управління зовнішньоекономічною діяльністю та його основні функції на мікрорівні

## **Тема 8. Гнучкість та сталість організації**

1. Гнучкість процесу та системи
2. Сталість організації
3. Типи сталості

## **Тема 9. Еволюція організації та управління організаційним розвитком**

1. Поняття організаційного розвитку та життєвого циклу організації
2. Сутність організаційних змін
3. Процес організаційних змін
4. Опір організаційним змінам

## **Тема 10. Організаційний механізм менеджменту організацій**

1. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту
2. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів
3. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту. Діапазон керованості та фактори, що його визначають
4. Принципи та етапи раціонального розподілу в системі менеджменту. Дотримання субординації. Проектування складу структурних одиниць. Визначення рівня централізації менеджменту

## **Тема 11. Ефективність управління організацією: економічні та соціальні аспекти**

1. Сутність ефективності управління
2. Економічна ефективність менеджменту
3. Критерії оцінки управлінської праці
4. Показники ефективності управлінської праці

## **Тема 12. Управління ефективністю організацій**

1. Поняття «ефективність управління»
2. Концепції визначення ефективності управління
3. Підходи до оцінки ефективності управління
4. Напрямки підвищення ефективності управлінської праці

## **Тема 13. Оцінка ефективності організаційних форм управління**

1. Підходи до оцінки ефективності організаційних форм управління
2. Показники оцінки ефективності
3. Криза парадигми традиційного менеджменту

## **Тема 14. Управління конкурентоспроможністю підприємств**

1. Поняття та види конкурентоспроможності
2. Конкурентні стратегії та впливовість конкурентних сил
3. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції.
4. Визначення конкурентоспроможності продукції

### **Практичне заняття № 1-2**

**Тема: Організація як об'єкт управління. Теоретичні засади менеджменту за видами економічної діяльності**

#### ***Питання для обговорення:***

1. Організація як керована система.
2. Система управління організацією.
3. Менеджмент організації як засіб організаційного управління.
4. Структурування управління організаційними системами.
5. Суб'єкти управління організацією.
6. Управління організацією як процес прийняття рішень.
7. Особливості менеджменту державних і муніципальних організацій.
8. Програмований контроль.

#### ***Методичні вказівки до вивчення теми***

Вивчення теми необхідно розпочати із з'ясування сутності організації як керованої системи, з визначення сутності організації з позиції методологічних засад теорії організації. Необхідно зупинитися на проявах організації: матеріальному, інтелектуальному та змішаному. Особливу увагу потрібно звернути на характеристику генезису організації, що визначає її природу.

Після цього необхідно охарактеризувати властивості та риси організації, концентруючи увагу на соціальних та синергетичних властивостях. Розглядаючи принципи організації, потрібно з'ясувати принципи їх класифікації, що

дозволяють виокремити принципи цілі, принципи форми, принципи взаємозв'язку, принципи змісту та принципи взаємодії. Чільне місце у вивченні теми займає питання законів організації: синергії, форми, взаємозв'язку, змісту та взаємодії. Після дослідження їх сутності необхідно визначити місце і значення теорії організації серед інших економічних і управлінських наук. Слід розглянути принципи організації як об'єкта управління: принцип обґрунтованості, принцип цілеспрямованості та принцип моделювання. Особливу увагу необхідно зосередити на дослідженні теоретичних засад формування та функціонування системи управління організацією, дослідивши завдання управління сучасною соціальною організацією.

В даній темі дається поняття менеджменту організації як засобу організаційного управління. Слід зупинитись на характеристиці завдань, функцій, принципів та методів менеджменту організації. Необхідно наголосити, що центральним елементом внутрішньоорганізаційного управління сучасною організацією є спеціальний економічний інструментарій менеджменту організації. Після цього потрібно розглянути процес структурування управління організаційними системами; з'ясувати сутність циклу управління в організації; визначити специфіку менеджменту організації на кожній стадії її життєвого циклу з позиції ситуаційного управління.

Окремо необхідно визначити склад та основні характеристики суб'єктів управління організацією, з'ясувати теоретичні засади забезпечення збалансованості інтересів суб'єктів управління організацією. В рамках теми, що вивчається, слід з'ясувати поняття іміджу організації. Як підсумок вивчення теми, слід розглянути управління організацією як процес прийняття рішень та обґрунтувати особливості менеджменту державних і муніципальних організацій.



## **Практичне заняття № 3-4**

### **Тема: Управління проектуванням організації**

#### ***Питання для обговорення***

1. Сутність проектування організації.
2. Універсальні погляди на проект організації.
3. Процес організаційного проектування.
4. Масштаб організації та чинники, що його зумовлюють.
5. Вирішення управлінських ситуацій.

#### ***Методичні вказівки до вивчення теми***

Вивчення теми слід розпочати із характеристики сутності проектування організації, з'ясування характеру проекту організації та методів організаційного проектування. Слід зупинитися на дослідженні універсальних поглядів на проект організації, зокрема розглянути бюрократичну та бехавіоральну моделі організації. В рамках дослідження процесу організаційного проектування необхідно визначити елементи проектування організації. Особливу увагу слід звернути на чинниках проектування організації: зовнішньому середовищі, технологічному середовищі та стратегічному виборі. Потрібно з'ясувати вплив ситуації на проект організації, визначити зміст і ознаки масштабу організації та чинники, що його зумовлюють. Слід визначити теоретико-методологічні засади проведення аналізу проектування організаційних структур різних типів.

## **Практичне заняття № 5-6-7-8**

### **Тема: Політика антикризового управління підприємством**

#### ***Питання для обговорення***

1. Сутність, основні ознаки та джерела виникнення кризових ситуацій, їх типологія.
2. Антикризове управління в організації та його реалізація.
3. Спеціальні механізми антикризового управління в організації.
4. Вирішення управлінських ситуацій.
5. Програмований контроль.

### ***Методичні вказівки до вивчення теми***

Розгляд теми слід розпочати з вивчення сутності, основних ознак та джерел виникнення кризових ситуацій в організації, їх типології. Потрібно дослідити показники стійкості організації, охарактеризувати основні фази кризового процесу в організації. Потрібно обґрунтувати необхідність застосування антикризового управління в організації, з'ясувати його принципи, визначити особливості стратегічних, тактичних та оперативних заходів по виведенню організації з кризи. Окремо слід розглянути проблему ситуаційного використання інструментів антикризового управління в організації, застосування спеціальних механізмів організаційного антикризового управління. З позиції впровадження організаційних та фінансових заходів по санації організації необхідно дослідити механізм реалізації процедур банкрутства організації.

### **Розрахункова частина**

Політика антикризового управління є складовою частиною загальної фінансової стратегії підприємства.

Проводиться аналіз динаміки рівня банкрутства підприємства на основі визначення рівня загрози поточного банкрутства, рівня майбутньої загрози банкрутства та спроможність до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу, визначається коефіцієнт важко ліквідних активів. Робляться висновки щодо масштабів кризового стану підприємства та пропонуються, у разі необхідності, заходи по виходу з нього.

Основні показники, які розглядаються в системі кризового поля:

- ✓ показники поточного та перспективного потоку платежів;
- ✓ показники форм чистого грошового потоку по виробничій, фінансовій та інвестиційній діяльності підприємства.

Маємо три групи показників:

**Перша група.** Показники, які визначають рівень поточної загрози банкрутства – коефіцієнт абсолютної платоспроможності («кислотний тест»), дозволяє визначити в якій мірі в рамках 3-х місячного строку згідно закону можуть бути задовільнені всі невідкладні обов'язки підприємства за рахунок високоліквідних активів.

$$\text{КАП} = \text{РЗП} / \text{НЗ} \quad (1)$$

де: КАП – коефіцієнт абсолютної платоспроможності;

РЗП – сума річних засобів платежу;

НЗ - загальна сума невідкладних (до 1 міс.) обов'язків

Якщо показник цього коефіцієнту буде менше одиниці, то поточний стан забезпечення платоспроможності слід розглядати, як незадовільний .

**Друга група.** Показники, які характеризують рівень загрози банкрутства – коефіцієнт автономної платоспроможності, які розраховуються наступним чином:

$$\text{КПП} = \text{АЛ} / \text{ЗК}, \quad (2)$$

де КПП – коефіцієнт поточної платоспроможності;

АЛ – сума ліквідних активів;

ЗК – загальна сума залученого капіталу на визначену дату.

$$\text{КА} = \text{СК} / (\text{СК} + \text{ЗК}), \quad (3)$$

де КА – коефіцієнт автономної платоспроможності;

СК – загальна сума власного капіталу на визначену дату.

Знижка цих показників свідчить про відкладену загрозу банкрутства. Дані цих показників можуть показати, як швидко відкладена загроза може бути реалізована (чим нижче значення коефіцієнта, тим швидше можна очікувати наступ банкрутства).

**Третя група** Засобом до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства є *коефіцієнт рентабельності капіталу, коефіцієнт оборотності активів*.

$$R_k = \text{ЧП} / (\text{СК} + \text{ЗК}), \quad (4)$$

де  $R_k$  – коефіцієнт рентабельності капіталу;

ЧП – чистий прибуток підприємства

$$\text{КОА} = \text{ЗР} / \text{А},$$

де КОА – коефіцієнт оборотності активів;

ЗР - сума загальної реалізації;

А – середня сума використаних активів в періоді, який розглядається.

Показник *рентабельності* підприємства дає уяву про те в якій мірі підприємство здатне генерувати прибуток, тобто формуються додаткові грошові потоки для задоволення зростаючих платіжних зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності активів показує ступінь швидкості формування додаткових грошових потоків, тобто виступає як мультиплікатор формування прибутку підприємства.

**Вихідні дані** приведені в табл.1

По вихідним даним контрольної роботи проаналізуємо динаміку рівня банкрутства підприємства на основі рівня поточної загрози банкрутства, вірогідності загрози банкрутства і здатності до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу, а також на основі коефіцієнтів фінансування важко ліквідних активів.

Діагностикою банкрутства при дослідженні є показники поточного та перспективного потоку платежів і показників формування чистого грошового потоку по виробничій, інвестиційній і фінансовій діяльності підприємства.

Розрахунки виконуються на основі вихідних даних, які приведені в табл. 1.



### Необхідно виконати:

#### 1.Визначити показники поточної платоспроможності.

Рівень поточної загрози банкрутства діагностується по 3- м періодам за допомогою коефіцієнта абсолютної платоспроможності (КАП).

#### 2. Визначити вірогідність загрози банкрутства.

Вірогідність загрози банкрутства діагностується за допомогою 2-х показників: коефіцієнта поточної платоспроможності (КПП) (формула 2) та коефіцієнта автономії (КА) формула.3.

#### 3. Визначити здатність до нейтралізації.

Здатність до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства діагностується за допомогою 2-х показників: коефіцієнта рентабельності капіталу (фор.4) та коефіцієнту оборотності активу (фор.5). Для цього заздалегідь визначимо чистий прибуток підприємства:

$$\text{ЧП} = \text{ВД} - (\text{Впост.} + \text{Взмін.}) - \text{НПц} \quad (6)$$

де: ВД – сума валового доходу від реалізації;

В пост. – сума постійних витрат;

В змін. – сума змінних витрат (на одиницю)

НПц – сума податкових платежів, які входять в ціну продукції  
(% від реалізації)

Розрахуємо суму загальної реалізації наступним чином:

$$\text{ЗР} = \text{ВД} / \text{Ц} \quad (7)$$

Після цього:

- знаходимо змінні витрати на весь обсяг по 3 – м періодам, для цього суму загальної реалізації помножимо на змінні витрати на одиницю продукції.
- знаходимо суму податкових платежів (ППц), які входять в ціну продукції,
- визначаємо (ЧП) чистий прибуток підприємства (фор.6), знаходимо коефіцієнти рентабельності капіталу (фор.4) по 3- м періодам.

Якщо по всіх 3-х випадках коефіцієнти рентабельності капіталу визначились позитивними, то це говорить про те, що практично капітал здатний генерувати прибуток.

- знаходимо коефіцієнт оборотності активу.

При цьому суму загальної реалізації (ЗР) зрівнюємо з сумою валового доходу від реалізації (ВД), так як дохід отриманий від основної продукції.

#### 4. Розрахунок коефіцієнту важко ліквідних активів

Розрахунок коефіцієнту важко ліквідних активів здійснимо на базі таблиці 2.

##### Оцінка рівня загрози банкрутства

Значення коефіцієнта фінансування важколіквідних активів	Вірогідність банкрутства
$ПА + Зр < Ск$	Дуже низька
$ПА + Зр < Ск + Бд$	Можлива
$ПА + Зр < Ск + Бд + Бк$	Висока
$ПА + Зр > Ск + Бд + Бк$	Дуже висока

де: ПА – середня вартість поза обігових активів;

Зр – середня сума поточних запасів ТМЦ;

Ск – середня сума власного капіталу;

Бд – довгостроковий банківський кредит;

Бк – сума короткострокового банківського кредиту.

Основними етапами фінансової стабілізації підприємства в залежності від масштабів кризи є:

- усунення неплатоспроможності;
- відновлення фінансової стійкості.
- забезпечення фінансової стійкості в довгостроковому періоді.

#### 5. Висновки.

Зробити висновки

## **Практичне заняття № 9**

**Тема: Управління соціально-психологічною підсистемою організації.**

1. Стосунки менеджера з підлеглими.
2. Етика в управлінні організацією.
3. Особливості управління соціально-психологічною підсистемою організації.
4. Характеристики організації праці з позиції її стимулювання.
5. Етичні проблеми управління організацією.
6. Вирішення управлінських ситуацій.

### ***Методичні вказівки до вивчення теми***

В контексті вивчення особливостей управління соціально-психологічною підсистемою організації. В рамках даного питання слід охарактеризувати стосунки менеджера з підлеглими, визначити сутність розпорядчої діяльності та дисциплінарного впливу. Також потрібно з'ясувати характеристики організації праці з позиції її стимулювання. Важливим є дослідження особливостей управління соціально-психологічною підсистемою в державних і муніципальних організаціях. На завершення теми слід обґрунтувати значимість етичного аспекту в управлінні організацією, окреслити етичні проблеми управління організацією.

### **Вирішення управлінської ситуації**

Ви – керівник одного із структурних підрозділів обласної державної адміністрації.

З метою забезпечення виконання розпорядження голови ОДА «Про формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі» проведено опитування працівників колективу. Отримані результати засвідчили, що тип середовища досліджуваного структурного підрозділу є догматичним, характеризується перевагою авторитарного стилю управління, жорсткою дисципліною, культом зовнішнього порядку. В такому середовищі формується пасивна і залежна особистість.



**Завдання:**

1. Підготуйте доповідну записку на ім'я голови ОДА «Про результати дослідження соціально-психологічного клімату в колективі підрозділу та напрямки його покращення».

2. Обґрунтуйте кожен із запропонованих напрямків формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

**Практичне заняття № 11-12**

**Тема: Ефективність управління організацією: економічні і соціальні аспекти.**

***Питання для обговорення***

1. Поняття ефективності управління організацією.
2. Економічна ефективність управління організацією.
3. Антимонопольне управління з позиції менеджменту організації.
4. Соціальна ефективність менеджменту організації.
5. Вирішення управлінських ситуацій.
6. Програмований контроль.

***Методичні вказівки до вивчення теми***

Вивчення теми слід розпочати із визначення поняття ефективності управління організацією. Необхідно розглянути модель ефективності управління організацією та фактори її забезпечення. В цьому контексті особливу увагу потрібно зосередити на проблемі економічної ефективності управління організацією, що передбачає визначення сутності таких понять, як конкурентоздатність організації та її конкурентний стан.

Слід зупинитися також на шляхах реалізації антимонопольного управління з позиції менеджменту організації, з'ясувати особливості конкуренції державних і муніципальних організацій. В умовах гуманізації суспільства важливим є вивчення соціальної ефективності менеджменту організації. Тут слід глибше розглянути проблему забезпечення суспільної відповідальності організації, її межі та принципи управління нею.

## Управлінська ситуація

### Вихідні дані:

Ви начальник планового відділу комунального підприємства «Міськтепломережа».

Показники господарської діяльності КП «Міськтепломережа» в 2013-2016 роках наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Показники господарської діяльності КП «Міськтепломережа» в 2013-2016 роках

Показник	Роки			
	2013	2014	2015	2016
Обсяг наданих платних послуг населенню у порівняльних цінах, тис. грн.	22534	22756	24647	32010
Рентабельність виробництва, %	2,1	0,3	0,2	0,2
Капітальні вкладення у порівняльних цінах, тис. грн.	234	456	345	241
Балансовий прибуток (збиток) у порівняльних цінах, тис. грн.	562	325	268	103
Заборгованість населення, тис. грн.	2234	3456	2345	1456
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	123	145	110	97
Чисельність аварійних ситуацій з обсягом завданої шкоди понад 10 тис. грн., од.	21	23	45	67

Інженерні комунікації теплового господарства міста фізично зношені на 80%. В перспективі планується скорочення дотацій з міського бюджету КП «Міськтепломережа». Існує можливість об'єднання комунальних підприємств «Міськтепломережа» та «Міськводоканал».

**Завдання.** Складіть концепцію стратегічного плану розвитку КП «Міськтепломережа» на період до 2020 року за структурно-змістовими блоками. В плані обов'язково передбачте розділ «Шляхи впровадження спеціального економічного інструментарію менеджменту організації».

## Практичне заняття № 13-14

### Тема: Організування та формування організації. Реструктуризація з позиції підвищення конкурентоздатності

#### *Питання для обговорення*

1. Поняття організування.
2. Побудова і оцінка організаційної структури.
3. Реорганізація. Умови проведення реорганізації.
4. Вирішення управлінських ситуацій.
5. Програмований контроль.

#### *Методичні вказівки до вивчення теми*

Розгляд питань теми потрібно розпочати із з'ясування сутності поняття організування. Необхідно зупинитися на порядку заснування організації, визначити особливості формування державних і муніципальних організацій. Характеризуючи процеси побудови й оцінки організаційної структури, слід зосередитися на вивченні системи показників оцінки організованості структури організації. Окрім цього необхідно окреслити характерні ознаки таких процесів, як реорганізація, реструктуризація з позиції підвищення конкурентоздатності організації; визначити умови проведення реорганізації, її форми. Слід обґрунтувати завдання та основні напрямки реформування організації на основі програми реструктуризації. Також потрібно визначити особливості реорганізації державних і муніципальних організацій.

#### **Управлінська ситуація**

##### **Вихідні дані:**

Ви – провідний спеціаліст відділу менеджмент державного підприємства «Облспирт», до складу якого входить 10 спиртових та горілчаних заводів області. Структура кінцевої ціни 1 пляшки горілки місткістю 0,5 л, що випускається

державним підприємством «Облспирт», характеризується такими показниками (табл. 1).

Таблиця 1

Структура кінцевої ціни 1 пляшки горілки місткістю 0,5 л для 1 дал, грн.

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн
1.	Сировина	7,74
2.	Допоміжні матеріали на технологічні цілі	15,15
3.	Паливо і енергія на технологічні цілі	0,41
4.	Основна та додаткова зарплата	4,57
5.	Відрахування на соцстрах	1,76
6.	Витрати на утримання і експлуатацію устаткування	2,56
7.	Загальновиробничі витрати	0,63
8.	Інші виробничі витрати	0,6
9.	Адміністративні витрати	1,27
10.	Позавиробничі витрати	0,9
11.	Повна собівартість	
12.	Прибуток	0,0
13.	Ціна з акцизом	
14.	Ціна з акцизом і ПДВ	
15.	Ціна 1 пляшки з акцизом і ПДВ	
16.	Відпускна ціна 1 пляшки з акцизом і ПДВ	5,3
17.	Сальдо	
18.	Рентабельність, %	

1 дал = 10 л. Акциз для 1 дал горілочаних виробів становить 64 грн. Ставка ПДВ — 20 %. На підприємстві «Облспирт» відсутній відділ маркетингу, економістом-плановиком працює людина, що не має відповідної фахової підготовки. Директор та заступник директора державного підприємства «Облспирт» мають технічну освіту.

### Завдання

1. Розрахуйте рентабельність виробництва одиниці горілкової продукції, що випускається ДП «Облспирт». Результати розрахунків занесіть у відповідні графи таблиці 1.

2. Підготуйте аналітичну записку на ім'я директора ДП «Облспирт» «Оцінка окремих фінансових показників товарної продукції «Облспирт» з урахуванням стану управлінської підсистеми підприємства.

## Практичне заняття № 15-16

### Тема: Ризик-менеджмент організації

#### *Питання для обговорення*

1. Поняття ризику організації.
2. Концепція та процес управління ризиком.
3. Профілактика ризику організації
4. Вирішення управлінських ситуацій.

#### *Методичні вказівки до вивчення теми*

Вивчення теми потрібно розпочати із з'ясування сутності поняття ризику організації та умов виникнення ризикової ситуації в організації. Слід креслити чинники ризику організації. Окремо необхідно зупинитися на вивченні ризику в управлінні організацією. Слід охарактеризувати концепцію та процес управління ризиком на основі профілактики ризику організації, визначити складові проведення інтегрованого аналізу для оцінювання ризику організації з позиції її ризикозахищеності.

#### *Практичне завдання*

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

Таблиця 1

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

## Практичне заняття № 17

### Тема: Управління змінами в організації

#### Питання для обговорення

1. Зміни в організації. Наслідки змін в організації.
2. Необхідність управління змінами в організації.
3. Планування організаційних змін.
4. Програмований контроль.
5. Вирішення управлінських ситуацій.

#### Методичні вказівки до вивчення теми

Вивчення теми слід розпочати із з'ясування об'єктивності та змісту змін в організації. Слід розглянути такі види змін: зміни в цілях, структурні зміни, зміни в технології та завданнях, зміни в персоналі організації. Необхідно встановити зовнішні та внутрішні чинники змін, визначити наслідки змін в організації. В цьому контексті слід обґрунтувати необхідність управління змінами в організації на основі комплексної діагностики та застосування методів подолання опору змінам. Також слід розглянути проблему планування організаційних змін, визначити шляхи вибору стратегії змін з використанням стратегічного континууму Коттера та Шлезингера. Необхідно розглянути етапи формування програми змін, побудову моделі управління організаційними змінами. На завершення теми увагу потрібно звернути на аспектах адаптації і інтеграції організації та взаємозв'язку управління змінами й організаційного розвитку.

#### Управлінська ситуація

##### Вихідні дані

Витрати на збирання сміття комунальними підприємствами А, Б та В міста характеризуються низкою показників (табл. 1).

Таблиця 1

Витрати на збирання сміття, тис. грн.	Вид витрат		
	Місто А	Місто Б	Місто В
Утримання адміністративного органу	20	30	50
Амортизація обладнання	25	24	60
Пальне	15	20	30
Технічне обслуговування обладнання	10	20	30
Оплата праці робітників	40	40	60
Захоронення сміття	25	20	30
Кількість зібраного сміття в день, т	40	55	45

##### Завдання

1. Проведіть порівняльний аналіз затрат по збору сміття трьома підприємствами.
2. Визначте, в якому підприємстві надання послуги зі збору сміття є найбільш дешевим.
3. Обґрунтуйте, які показники необхідно врахувати додаткові, щоб оцінити загальну ефективність збирання сміття підприємством.

## **Тестові завдання за темами практичних занять**

### ***Тема: Системна модель управління організацією***

*Дати правильні відповіді на тести:*

*1. Який стиль керівництва найбільш прийнятний за будь-яких змін в організації:*

- 1) авторитарний;
- 2) ліберальний;
- 3) колегіальний;
- 4) демократичний.

*2. Що таке сукупність організаційних процесів, процесів обороту та споживання ресурсів визначеного виду від початку створення підприємства до припинення його діяльності?*

- 1) функції менеджменту;
- 2) принципи менеджменту;
- 3) життєвий цикл підприємства;
- 4) життєвий цикл продукції та технології.

*3. Визначення "сукупність та послідовність цілеспрямованих дій керівника (апарату управління) з метою узгодження спільної діяльності людей" має відношення до:*

- 1) функцій управління;
- 2) процесу управління;
- 3) методів управління;
- 4) принципів управління.

*4. Релевантна інформація – це:*

- 1) недостатня інформація, необхідна для прийняття рішень;
- 2) зайва інформація при прийнятті рішень;
- 3) інформація, що стосується розгляду певного питання, прийняття рішення;
- 4) відсутня частина інформації для прийняття й уточнення рішень.

### ***Тема: Еволюція підприємства***

*Дати правильні відповіді на тести:*

*1. Які виділяють основні етапи життєвого циклу підприємства:*

- 1) зародження, зрілість, занепад, старіння;
- 2) прискорення росту, уповільнення росту, занепад, зрілість, старіння;
- 3) зародження, прискорення росту, уповільнення росту, зрілість, занепад;
- 4) зародження, занепад.

*2. Етапи життєвого циклу підприємства в різні моменти часу:*

- 1) однакові, як і тривалість усього життєвого часу підприємства;
- 2) однакові, але тривалість усього життєвого циклу є різною;
- 3) різноманітні, як і тривалість усього життєвого циклу підприємства;
- 4) різноманітні, але тривалість усього життєвого циклу однакова.

*3. Ціль діяльності - утримання досягнутого рівня розвитку, підвищення ефекту управління за рахунок координації; основне завдання - забезпечення стабільності діяльності. Усе це характерні ознаки:*

- 1) етапу уповільнення росту;
- 2) етапу прискорення росту;
- 3) етапу зародження підприємства;
- 4) етапу зрілості.

*4. Головна ціль - забезпечення оновлення всіх функцій підприємства; головне завдання - омолодження ресурсного потенціалу, організація праці спрямована на впровадження управлінських повноважень. Усе це характерні ознаки:*

- 1) етапу зрілості;
- 2) етапу старіння (занепаду) підприємства;
- 3) етапу уповільнення росту;
- 4) етапу прискорення росту підприємства.

*5. Головна мета діяльності — виживання на ринку, основне завдання - вихід на ринок; організація праці спрямована на максимізацію праці, криза стилю керівництва. Усе це характерні ознаки:*

- 1) стадії зародження підприємства;
- 2) стадії зрілості;
- 3) стадії уповільнення росту;
- 4) стадії занепаду.

### ***Тема: Організаційний механізм менеджменту організації***

*Дати правильні відповіді на тести:*

*1. Які з названих факторів відносяться до факторів зовнішнього середовища прямого впливу?*

- 1) держава, споживачі, конкуренти, постачальники, політичний устрій;
- 2) конкуренти, постачальники, держава, стан економіки;
- 3) технології, споживачі, держава, постачальники;
- 4) держава, споживачі, конкуренти, постачальники.



2. Підприємство може здійснювати свою діяльність лише:

- 1) після державної реєстрації;
- 2) після визначення його цілей та обрання виду діяльності;
- 3) після ухвалення статуту підприємства членами трудового колективу;
- 4) після ухвалення основних положень статуту власником підприємства.

3. Технічна, технологічна, кадрова, просторова, управлінська, інформаційна, фінансова підсистеми є складовими:

- 1) підприємства;
- 2) підрозділу підприємства;
- 3) зовнішнього середовища;
- 4) структури управління.

4. Чому рівні управління представлені у вигляді піраміди?

- 1) для характеристики чисельності апарату управління;
- 2) для відображення значення кожного рівня управління;
- 3) для полегшення призначення управлінців на посади;
- 4) для відображення ролей менеджерів.

5. Визначення місії підприємства та основних стратегічних орієнтирів відбувається на:

- 1) початковому етапі створення підприємства;
- 2) підготовчому етапі створення підприємства;
- 3) організаційному етапі створення підприємства;
- 4) реєстраційному етапі створення підприємства.

### **Тема: Керівництво в організації**

*Дати правильні відповіді на тести:*

1. Процес керування в організації носить ... характер:

- 1) циклічний;
- 2) безупинний;
- 3) інформаційний;
- 4) філософський;
- 5) принципівий.

2. Що передбачає делегування?

1) передачу повноважень, функцій або завдань особі або підрозділу, який не бере на себе зобов'язань, тобто відповідальності за їх виконання;

2) передачу повноважень, функцій або завдань особі або підрозділу, який бере на себе зобов'язання, тобто відповідальності за їх виконання;

3) вірної відповіді немає.

### 3. Що означає в менеджменті діапазон керованості?

- 1) кількість працівників, яких доцільно підпорядковувати безпосередньо менеджеру;
- 2) обсяг управлінської інформації, що передається з вищого на нижчий рівень управління;
- 3) кількість працівників, які повинні входити до складу одного підрозділу;
- 4) кількість підрозділів, що доцільно створювати в організації.

### 4. За якою формулою можна розрахувати кількість усіх можливих посадових зв'язків (K) на підприємстві між: керівником і підлеглими (n)?

- 1)  $K=n(2^{n-1}+n-1)$ .
- 2)  $K=n(2^n+n+1)$ .
- 3)  $K=n/2+n$ .
- 4)  $K=n$ .

### 5. Якими є складові "раціональної бюрократії" за М.Вебером?

- 1) розподіл праці, ієрархія влади, системи і процедури управління, пріоритет посади;
- 2) типологія документів, жорстка ієрархія стосунків, наявність лінійної структури управління;
- 3) наявність лінійно-функціональної структури управління, системи і процедури управління;
- 4) розподіл праці, формалізація стосунків, автократичний стиль менеджменту, велике підприємство.

### **Тема: Ризикозахищеність організації**

*Дати правильні відповіді на тести:*

#### 1. Що є однією з головних причин виникнення ризику в діяльності організації?

- 1) наявність невизначеності умов і результатів діяльності;
- 2) непрофесіоналізм менеджерів;
- 3) високий рівень динамічності, характерний для зовнішнього середовища;
- 4) низький рівень дисциплінованості працівників.

#### 2. Які з управлінських рішень мають ризиковий характер?

- 1) ті, що пов'язані з укладенням комерційних угод;
- 2) кожне управлінське рішення;
- 3) колегіальні;
- 4) одноосібні.

3. *Процес розробки системи стратегічних заходів виходу підприємства з кризи включає:*

- 1) аналіз і оцінку становища підприємства, його управлінської структури;
- 2) перегляд наявних стратегій розвитку фірми;
- 3) опрацювання кредитної політики фірми;
- 4) розширення і поглиблення маркетингових досліджень;
- 5) усі відповіді вірні;
- 6) вірні відповіді 1)-3).

4. *Процес розробки системи оперативних заходів виходу підприємства з кризи включає:*

- 1) усунення збитків;
- 2) зміцнення виробничої і трудової дисципліни;
- 3) забезпечення відстрочок платежів;
- 4) залучення кредитних ресурсів;
- 5) вірні відповіді 1)-3);
- 6) усі відповіді вірні.

5. *Діагностика кризових ситуацій полягає в:*

- 1) аналізі виробничої діяльності фірми;
- 2) аналізі фінансового стану фірми;
- 3) прогнозі розвитку ринкової ситуації;
- 4) виявленні ознак майбутнього неблагополуччя фірми;
- 5) виявленні загострення соціальної напруженості серед членів колективу.

### ***Тема: Управління результативністю менеджменту організації***

*Дати правильні відповіді на тести:*

1. *Що обумовлює об'єктивність та обов'язковість комплексного всебічного оцінювання ефективності управління підприємством?*

- 1) велика розбіжність між встановленими та отриманими результатами;
- 2) різноманітність ролей і функцій підприємства;
- 3) розміри та види діяльності підприємства;
- 4) кількість структурних підрозділів підприємства.

2. *Закінчити наведений перелік критеріїв ефективності менеджменту організації: "дієвість, економічність, якість, інноваційність, прибутковість...":*

- 1) якість трудового життя, оперативність;
- 2) динамічність, стратегічність;
- 3) якість трудового життя, продуктивність;

4) продуктивність, надійність.

3. *Який з критеріїв ефективності менеджменту організації може бути охарактеризований як ступінь використання підприємством наявних ресурсів можливостей?*

- 1) дієвість;
- 2) якість;
- 3) продуктивність;
- 4) економічність.

4. *Який з критеріїв ефективності менеджменту організації може бути охарактеризований як ступінь досягнення підприємством поставлених цілей?*

- 1) дієвість.
- 2) економічність.
- 3) інноваційність.
- 4) якість.

5. *Який з критеріїв ефективності менеджменту організації може бути охарактеризований як ступінь адаптованості процесу та структури управління, продукції до випереджувальних вимог зовнішнього середовища та потенціалу підприємства?*

- 1) дієвість;
- 2) економічність;
- 3) інноваційність;
- 4) якість.

### Список рекомендованої літератури

1. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навч.посіб.- К.: Кондор, 2009 р. – 680с.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент організації: Навч.посіб. для студ.екон. спец. вузів.– К. “Кондор”,2007.- 654 с.
3. Менеджмент для магістрів: Уч.пособие/Под ред. д.е.н. проф., А.А. Епифанова.- Сумі:ИТД «Университетская книга», 2008.-762с.
4. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищих навч.закладів/ За ред. Г.В.Щокіна, М.В.Головатого, О.В.Антонюка, В.П.Сладкевича. – К.: МАУП, 2007. – 816с.
5. Бай С.І, Менеджмент організації. Практикум. – К.: Киев. Нац.торг.-екон. Ун-т, 2004. – 258с.
6. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия. Учеб.пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2001.- 399 с.
7. Василенко В.А., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент. Навч. посібник.- К.: ЦУА, 2010.- 285 с.
8. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы.- К.:МП «Леся», 1995.
9. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Руменцевой З.П., Соломатина Н.А.- М.:ИНФРА-М, 1996.- 432с.
- 10.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.– М.: Дело, 1992.
- 11.Фатхутдинов Р.А.Система менеджмента. – М.: «Бизнес школа», 2007. –352 с.

### Періодичні видання

1. *«Праця і закон»* - видання містить нормативні документи з кадрової роботи та їхні зразки, подаються коментарі та консультації фахівців у сфері трудових відносин, розглядаються актуальні проблеми з управління персоналом,
2. *«Менеджер по персоналу»* (рос.) - містить статті з моніторингу вітчизняного ринку праці, описання сучасних програмних продуктів, новинки спеціалізованої літератури у сфері управління персоналом, подій й цікавих зустрічей у світі HR, інтерв'ю із професіоналами - наведено приклади з досвіду HR закордонних організацій.

3. «Секретарь-референт» - періодичне видання, що містить практичні рекомендації з кадрового діловодства, надає консультації з ділового спілкування, організування роботи секретарів й офіс-менеджерів та іншу інформацію у сфері етикету і ділового протоколу.
4. «&стратегії» - ділове щомісячне видання, орієнтоване на топ-менеджерів і менеджерів середнього рівня успішних українських компаній; представляє ідеї, сценарії і досвід особистостей і компаній, що працюють в Україні і за кордоном; пропонує читачам вивчення як успішного, так і неуспішного досвіду, методично прокоментований фахівцями; надає допомогу менеджерам у питаннях самоосвіти.
5. «Генеральний директор» - видання, орієнтоване на підприємців, які приймають рішення про створення, ведення и розвиток бізнесу; надає інформацію про ефективне управління підприємством; демонструє управлінський досвід власників і топ-менеджерів провідних вітчизняних і закордонних компаній; висвітлює життя керівника, починаючи з філософії бізнесу й закінчуючи його особистим іміджем.

### **Джерела Інтернет**

1. <http://www.bou.com.ua> - сайт спеціалізованого рекламно-інформаційного щомісячного журналу у сфері ділового навчання «Бизнес-образование в Украине». У виданні публікуються матеріали щодо підвищення кваліфікації персоналу, консультації організації бізнес-освіти, інформація про навчальні центри, семінари, тренінги, вакансії на ринку праці тощо.
2. <http://www.hrm.ru/> - спеціалізований сайт з різних напрямків управління людськими ресурсами.
3. <http://www.companion.ua/Magazine/> - сайт журналу «Компаньйон».
4. <http://www.ozon.ru> - сайт, на якому публікуються останні новинки книг, які вийшли у світ.
5. <http://www.managment.com.ua> - український сайт, на якому друкуються різнопланові статті з питань менеджменту та управління в організаціях.
6. <http://www.strategy.com.ua/strategy/> - сайт містить популярні статті, що висвітлюють сучасні стратегічні проблеми управління та способи їх вирішення, а також розклад тренінгів та конференцій в Україні.
7. Загальноєвропейський ресурс - <http://www.stepstone.com/>

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Менеджмент за видами економічної діяльності» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання

Укладачі:           Коренюк Петро Іванович  
                            Зеніна-Біліченко Антоніна Сергіївна

Підписано до друку \_\_\_\_\_ Формат A5  
обсяг 1,25 др. арк. Кількість 40 екз. Заказ \_\_\_\_\_  
51918 м. Кам'янське,  
вул. Дніпробудівська, 2а