

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ"
для студентів спеціальності
8.03060101 "Менеджмент організацій
і адміністрування"
денної форми навчання**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2016**

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту.
Протокол № 7 від 23.12.2015 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: С. К. Потьомкін
І. М. Козлова

Робоча програма навчальної дисципліни "Менеджмент організацій" для студентів спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" денної форми навчання : [Електронне видання] / уклад. С. К. Потьомкін, І. М. Козлова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 49 с.

Подано тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями й темами. Вміщено плани лекцій, практичних та семінарських занять, матеріали для закріплення знань (завдання для самостійної роботи, контрольні запитання), методичні рекомендації щодо оцінювання знань студентів, професійні компетентності, якими повинен володіти студент після вивчення навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" денної форми навчання.

Вступ

Ефективність роботи організації залежить від значної кількості факторів. Дуже багато залежить від персоналу, від рівня його кваліфікації, дисциплінованості, захопленості своєю роботою. Велике значення має і технічне оснащення організації – це ступінь оснащеності робочих місць, ступінь прогресивності обладнання, рівень технології, якість обслуговування робочих місць. Відіграє велику роль якість і своєчасність забезпечення робітників матеріалами, необхідними для виробництва. Мають значення і умови та безпека праці робітників, морально-психологічний клімат у колективі. Кожен із перерахованих вище факторів має велике значення, але окремо взятий фактор власне не може забезпечити ефективну роботу підприємства. Таку роботу може забезпечити тільки певне поєднання численних факторів на кожен певний момент часу, що обумовлено системою управління підприємством, яка здійснюється менеджерами і менеджментом організації.

Начальна дисципліна "Менеджмент організацій" базується на ряді дисциплін, які вивчалися студентами бакалаврату протягом другого – четвертого курсів навчання. Кожна з цих дисциплін розглядала одну із загальних або конкретних функцій менеджменту. Дисципліна "Менеджмент організацій" розглядає дію всіх функцій менеджменту організації як єдине ціле в їх взаємозв'язку і взаємообумовленості.

Предметом вивчення дисципліни є інтегрована сукупність управлінських відносин у підсистемах організації, її стосунки із зовнішнім середовищем, використання властивостей систем в управлінні підприємством.

Об'єктом вивчення дисципліни є управління підприємствами, що займаються виробництвом, розподілом, обміном і споживанням товарів і послуг.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних, практичних (семінарських). Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарського заняття. Велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі ці види занять дозволяють здійснити практичну підготовку студентів та оволодіти спеціальними професійними компетентностями.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	
Кількість кредитів – 5	Галузь знань 0306 "Менеджмент і адміністрування"	Нормативна	
Модулів – 2	Спеціальність 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування"	Рік підготовки: 1-й	
Змістових модулів – 2		Семестр: 1-й	
		Лекції: 14 год	
Загальна кількість годин – 150	Освітній ступінь: магістр	Практичні, семінарські: 16 год	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2; самостійної роботи студента – 7		Самостійна робота: 120 год	
		Вид контролю: екзамен	

Примітка. Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної й індивідуальної роботи для денної форми навчання становить 20 %.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Основною метою викладання дисципліни "Менеджмент організацій" є формування у майбутніх магістрів сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь у галузі управління підсистемами та елементами внутрішнього середовища підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу, широкого використання властивостей систем для ефективного управління організацією.

Для досягнення мети поставлені такі основні **завдання**:

сприйняття системи управління як системи, що складається з підсистем, що ґрунтуються на загальних і конкретних функціях менеджменту;

знання основних властивостей системи управління організацією;

вміння використовувати ці властивості в управлінській діяльності для оптимізації управлінських рішень;

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

методологічні основи функціонування організації;

порядок створення підприємства і відповідну нормативну документацію;

основні методи проектування, системи управління підприємством і вміти їх реалізовувати;

можливості різних управлінських моделей. Вміти їх реалізовувати, з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

особливості і тенденції розвитку малих підприємств різних видів діяльності;

особливості функціонування і розвитку підприємства різних організаційно-правових форм;

особливості структури управління акціонерних товариств, налагоджувати і підтримувати взаємозв'язок між різними органами управління;

вміти:

налагоджувати системне управління організацією;

підтримувати процес еволюційного розвитку підприємства;

забезпечувати взаємозв'язок елементів управління підрозділами підприємства;

проектувати і здійснювати реструктуризацію управління підприємством;

забезпечувати ефективний взаємозв'язок маркетингової діяльності з іншими функціями менеджменту;

використовувати результати роботи фінансово-економічної підсистеми для підвищення ефективності роботи свого підрозділу;

раціонально розподіляти функції керівництва і поставлені завдання; досягати високого рівня трудової і виробничої дисципліни в підрозділі;

приймати участь у реалізації планів підвищення конкурентоспроможності підприємства;

аналізувати ефективність системи управління підприємством, розробляти заходи по її підвищенню.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійними компетентностями, що наведені в табл. 2.1.

**Професійні компетентності, які отримують студенти після вивчення
навчальної дисципліни "Менеджмент організацій"**

Код компетентності	Назва компетентності	Складові компетентності
1	2	3
МО* 1	Організація як соціальна система	Розуміння сутності соціальних систем та їх особливостей
		Вміння розпізнавати систему менеджменту серед інших соціальних систем
МО 2	Властивості соціальних системи	Розуміння неминучості виникнення властивостей системи одночасно з її створенням
		Знання основних властивостей соціальних систем
		Вміння використовувати властивості соціальної системи у процесі управління
МО 3	Класифікація систем	Здатність класифікувати соціальні системи в процесі формування менеджменту організації
МО 4	Еволюційний розвиток підприємства	Розуміння сутності еволюційного розвитку підприємства
		Розуміння способів еволюційного і революційного розвитку підприємства, величини коштів і ризиків за умови різних видів розвитку
МО 5	Організація управління колективом працівників	Здатність обирати вид розвитку підприємства залежно від ситуації, що складається
		Здатність розробляти, вдосконалювати, виконувати різні управлінські процедури, що забезпечують ефективний хід виробничого процесу
МО 5	Організація управління колективом працівників	Знання основних методів управління підрозділами організації, організацією в цілому
		Вміння розробляти і модернізувати організаційні структури підприємства
		Здатність використання властивостей системи під час управління еволюційним розвитком підприємства, зокрема таких властивостей, як "первинність цілого", "розмірність"
		Вміння використовувати властивості системи для вдосконалення організації управління підрозділами підприємства або підприємства в цілому, зокрема, такими властивостями системи, як "організованість", "вертикальна цілісність", "горизонтальна відособленість"
МО 6	Управлінські моделі, їх використання	Розуміння системоутворюючої сутності управлінських моделей та їх можливостей у підвищенні ефективності роботи підприємства
		Знання та вміння використовувати складові управлінської моделі в поточному управлінні виробництвом

1	2	3
		Розуміння умов використання управлінських моделей, що входять до групи "цільових моделей" Здатність вибрати відповідну модель з групи "економічних моделей" в залежності від ситуації, що склалася Вміння формування управлінської моделі підприємства на основі обґрунтованого вибору фрагментів моделей окремих груп
МО 7	Організаційно-правові форми підприємств	Знання організаційно-правових форм підприємств і вміння працювати у встановлених законом рамках
МО 8	Малі підприємства в економіці	Розуміння ролі малого бізнесу в ринковій економіці Вміння налагоджувати корпоративні зв'язки великих і середніх підприємств з малим бізнесом Вміння налагоджувати ефективну роботу малих підприємств в рамках існуючої законодавчої бази
МО 8	Малі підприємства в економіці	Здатність здійснювати пошук збуту продукції малих підприємств на ринках, у тому числі організувати поставки комплектуючих на більш великі підприємства
МО 9	Взаємозв'язок загальних та конкретних функцій менеджменту	Розуміння ролі і значення загальних та конкретних функцій менеджменту для ефективної роботи підприємства Вміння організувати систему взаємозв'язків і взаємозалежностей конкретних функцій менеджменту
МО 10	Організація керівництва підприємством	Розуміння сутності керівництва працівниками підприємства. Знання джерел влади, вміння користуватися ними Здатність домагатися особистої влади і на цій основі ставати лідером керованого колективу Вміння визначати і при необхідності корегувати методи керівництва та їх ефективність

* Менеджмент організацій.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1 Організація як система

Тема 1. Системна модель управління організацією

Система. Ознаки системи. Загальні властивості системи. Технічна, біологічна, соціальна підсистеми. Інші види підсистем.

Класифікація систем: штучні, відкриті, закриті, детерміновані, стохастичні, м'які, жорсткі, прості та складні системи.

Соціальні системи та їх поділ на освітні, політичні, економічні, правові.

Особливості соціально-економічних організацій. Соціальні та економічні зв'язки в організаціях. Їх взаємозв'язок. Внутрішня і зовнішня середовища організацій. Суб'єкти діяльності організацій. Життєвий цикл організацій. Імідж організації.

Організація як система. Властивості системи. Урахування властивостей системи в управлінні організацією.

Тема 2. Властивості системи, що забезпечують еволюцію підприємств

Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Значення змін у діяльності організації. Еволюційні погляди на процеси змін в організації. Життєвий цикл організації та стадії виникнення змін. Необхідність використання системного підходу в управлінні в умовах змін та використання властивостей системи у процесі змін.

Властивості системи які сприяють реалізації необхідних змін на підприємстві.

Первинність цілого. Окремі компоненти системи можуть розвиватися тільки в рамках розвитку системи в цілому.

Розмірність. Еволюція підприємства приводить до виникнення нових елементів системи, збільшує його розміри.

Множинність. У міру розвитку підприємства на його рівні розроблення окремих проблем мусить зменшуватись.

Безперервність функціонування. Система існує коли вона працює. Розробка планів еволюційного розвитку з урахуванням важливих для цього процесу властивостей системи.

Тема 3. Властивості, які забезпечують організацію управління підприємством

Методологія проектування системи управління.

Управлінські процедури: ціле визначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір альтернативи.

Елементи управління: структури, стратегії, системи та процедури, склад персоналу, сума навичок персоналу, стиль керівництва.

Властивості системи які сприяють проектуванню системи управління: організованість – характеризується приближенням в заданих умовах показникам пропорційності, паралельності, безперервності, прямоточності, ритмічності та іншим параметрам організації виробництва к оптимальному рівню; вертикальна цілісність – кількість рівнів ієрархії, зміни в яких впливають на всю систему, ступень взаємозв'язку рівнів ієрархії, ступень самостійності підсистем системи; горизонтальна відособленість системи – що характеризується кількістю зв'язків між підсистемами одного рівня, їх залежності та інтегрованості по горизонталі; ієрархічність – кожен компонент системи може розглядатися як підсистема більш глобальної системи.

Змістовий модуль 2

Особливості управління організацією

Тема 4. Управлінські моделі

Модель управління як системоутворюючий комплекс методів, набір форм впливу, принципів. Компоненти управлінської моделі: цільові установки менеджменту, характер впливу зовнішнього оточення, органи управління та внутрішній потенціал управління.

Цільові управлінські моделі. Економічні моделі управління. Моделі, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Адміністративні управлінські моделі. Комбінування управлінських моделей з урахуванням інтересів організації.

Властивості системи які враховуються при побудові управлінських моделей:

цілеспрямованість – властивість необхідна для визначення стратегії функціонування і розвитку системи. Побудова дерева цілей соціально-економічних показників виробничих систем;

оптимальність характеризується забезпеченням виконання запланованих цілей, які забезпечують найкраще використання потенціалу системи;

відкритість – відображає інтенсивність обміну інформацією або ресурсами системи зовнішньою середою, з кількістю систем зовнішньої середи, які взаємодіють з даною системою.

Тема 5. Організаційно-правові форми підприємств. Особливості управління. Малі підприємства

Класифікація організацій. Організації урядові та неурядові, комерційні та некомерційні, бюджетні та не бюджетні, громадські та господарчі, формальні та неформальні.

Комерційні підприємства різних форм власності: кооперативні, орендні, господарські, акціонерні.

Господарські товариства з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, повні командитні. Специфіка управління господарськими товариствами.

Акціонерні товариства. Їх роль у ринковій економіці. Специфіка організаційної структури. Порядок утворення органів управління.

Малі підприємства та їх роль у ринковій економіці. Особливості управління малими підприємствами. Їх створення, стійкість, роль політики зайнятості, взаємозв'язок з іншими видами підприємств. Стан малого підприємництва на Україні.

Тема 6. Системи функціонального менеджменту та їх властивості

Взаємозв'язок між загальними функціями менеджменту та його спеціальними функціями.

Основи маркетингового менеджменту. Управління маркетинговою діяльністю. Маркетингові служби підприємства та їх діяльність. Місто маркетингу на підприємстві.

Управління матеріально-технічною підсистемою. Її роль в роботі підприємства. Зв'язок з іншими підсистемами.

Управління фінансово-економічною підсистемою: оборотом, запасами, основними фондами, доходами та прибутками.

Властивості системи які враховуються в побудові, діяльності та взаємодії спеціальних функцій менеджменту:

неадаптивність – принципіальна незв'язаність властивостей системи до суми властивостей її підсистем. Кожен компонент може існувати тільки у взаємозв'язку з іншими;

сумісність системи з іншими системами. Спеціальні підсистеми мусять забезпечити сумісність з іншими системами по ряду напрямків: інформаційному, ресурсному, правовому та іншими;

спадкоємність – характеризує закономірність передачі найбільш сильних ознак на окремих етапах розвитку від старого покоління системи до нового.

Тема 7. Організація керівництва та його ефективність

Завдання менеджера щодо керівництва діяльністю підприємства, форми участі в виконанні функцій. Раціональний розподіл функцій між керівництвом та працівниками апарату. Принципи та етапи розподілу управлінських функцій. Дотримання субординації.

Розподіл завдань, зв'язок з кваліфікацією виконавця. Техніка і форма передачі розпоряджень.

Людина як об'єкт контролю. Оцінювання виконання: показники, критерії.

Право на помилку. Види помилок та наслідки. Управління дисципліною. Дисциплінарний вплив.

Властивості системи які слід урахувати під час організації керівництва на підприємстві:

мультиплікативність – виявлення деяких властивостей системи визначається не складанням, а множенням відносних значень даної властивості кожного компонента системи;

жорсткість – характеризується ступенем зміни параметрів системи керівництва за заданий відрізок часу, ступеню свободи системи;

синергічність – ефективність колективу не рівна сумі ефективності кожного члена колективу. Керівництво мусить забезпечити позитивну синергічність системи.

4. Структура навчальної дисципліни

Із самого початку вивчення навчальної дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з робочою програмою навчальної дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання сформованих професійних компетентностей.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це окремий, відносно самостійний блок навчальної дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками.

Тематичний план дисципліни складається з двох змістових модулів (табл. 4.1).

**Структура залікового кредиту навчальної дисципліни
"Менеджмент організацій"**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	денна форма			
	усього	у тому числі		
		лекційні	практичні, семінарські	самостійна робота підготовка до занять
Змістовий модуль 1. Організація як система				
Тема 1. Системна модель управління організацією	14	2	2	10
Тема 2. Властивості системи, що забезпечують еволюцію підприємств	15	2	2	11
Тема 3. Властивості, які забезпечують організацію управління підприємством	17	2	4	11
Разом за змістовим модулем 1	46	6	8	32
Змістовий модуль 2. Особливості управління організацією				
Тема 4. Управлінські моделі	12	2	2	8
Тема 5. Організаційно-правові форми підприємств. Особливості управління. Малі підприємства	12	2	2	8
Тема 6. Системи функціонального менеджменту та їх властивості	13	2	2	9
Тема 7. Організація керівництва та його ефективність	13	2	2	9
Разом за змістовим модулем 2	50	8	8	34
Курсова робота	30	–	–	30
Підготовка до екзамену	20	–	–	20
Передекзаменаційна консультація	2	–	–	2
Екзамен	2	–	–	2
Усього годин	150	14	16	120

5. Теми та плани семінарських занять

Семінарське заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів.

На семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 5.1), їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумковий бали за семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за семінарське заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів із даної навчальної дисципліни.

Таблиця 5.1

План семінарського заняття

Назва теми	Програмні питання	Кількість годин	Література
Змістовий модуль 1. Організація як система			
<p>Тема 1. Системна модель управління організацією.</p> <p>Тема 2. Властивості системи, що забезпечують еволюцію підприємств</p>	<p>Семінарське заняття на тему "Особливості соціальних систем".</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Організація як система та соціальне утворення. 2. Властивості та особливості соціальних систем. 3. Класифікація систем та організацій. 4. Еволюційний розвиток підприємств. 5. Політика спрямована в майбутнє. 6. Організаційний розвиток. 7. Планові удосконалення. 8. Ініціювання змін. 9. Властивості системи, що сприяють еволюційному розвитку підприємств 	2	<p>Основна: [3 – 6; 9]. Додаткова: [15; 17; 18]</p>

6. Теми практичних занять

Практичне заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань. Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для розв'язування їх на занятті. Воно включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань із їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку та оцінювання (табл. 6.1).

Перелік тем практичних занять

Назва змістового модуля	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
Змістовий модуль 1. Організація як система	Ситуаційне завдання 1. Вибір варіанта еволюційного розвитку підприємства, що забезпечує максимізацію прибутку підприємства	4	Основна: [1; 3; 4; 6; 8]. Додаткова: [17; 19]
	Ситуаційне завдання 2. Зміна співвідношення категорій персоналу на підприємстві	2	Основна: [3; 4; 6; 8; 9]. Додаткова: [16; 20; 21]
	Колоквіум за змістовим модулем 1. "Особливості соціальних систем"	2	Основна: [4 – 8]. Додаткова: [15; 19; 20]
Змістовий модуль 2. Особливості управління організацією	Ситуаційне завдання 3. Розширення виробничої потужності дільниці	2	Основна: [2; 5; 7; 9]. Додаткова: [15; 21; 24]
	Ситуаційне завдання 4. Конфлікт короткострокових та довгострокових цілей підприємства	2	Основна: [1; 3; 8]. Додаткова: [15; 17; 20]
	Ситуаційне завдання 5. Фінансування діяльності дочірніх підприємств	2	Основна: [4; 6; 8]. Додаткова: [17; 19; 22]
Разом годин за змістовими модулями		14	

6.1. Приклади типових практичних завдань за темами

Змістовий модуль 1 Організація як система

Ситуаційне завдання 2. Зміна співвідношення категорій персоналу на підприємстві

Рівень 1. У базовому році обсяг випуску продукції на підприємстві – 4,5 млн грн. Основних працівників – 90 осіб. Допоміжних – 70 осіб. Фахівців і керуючих – 20 осіб. Втрати робочого часу в основних працівників – 20 %.

У плановому році пропонується збільшити чисельність допоміжних працівників на 15 чоловік, що дозволить скоротити втрати робочого часу на половину. Крім цього поліпшення обслуговування робочих місць дозволить основним працівникам підвищити продуктивність праці на 4 – 6 %. Обсяг виробництва може збільшитися.

Визначити як змінюється продуктивність праці на підприємстві в плановому році в абсолютному й відносному вираженні, а також нову чисельність працівників за категоріями.

Дати характеристику процесу зміни продуктивності праці.

Дані для розрахунку представлені в табл. 6.2 за варіантами.

Рівень 2. Умова й завдання ті ж, але обсяг виробництва на підприємстві не збільшується. Запропонувати метод рішення цієї проблеми на практиці. Обґрунтувати.

Рівень 3. Одночасно пропонується збільшити чисельність фахівців на 10 осіб. Передбачається, що це дозволить систематично обновляти продукцію, що випускається. Відновлення продукції забезпечить підвищення попиту на продукцію приблизно на 20 – 25 % і підвищення її ціни на 6 – 8 %. Вихідними даними є результат рішення за рівнем 1.

Визначити нову чисельність основних і допоміжних робітників, продуктивність праці на підприємстві, обсяг випуску продукції в незмінних і поточних цінах. Дати прогноз зміни основних техніко-економічних показників підприємства після прийняття на роботу фахівців. Обґрунтувати відповідь.

Таблиця 6.2

Варіанти завдання до ситуації

Варіанти	А	Б	Варіанти	А	Б
1	3,0	20,0	14	2,6	22,0
2	3,1	19,5	15	2,5	22,5
3	3,2	19,0	16	2,4	23,0
4	3,3	18,5	17	2,3	23,5
5	3,4	18,0	18	2,2	24,0
6	3,5	17,5	19	2,1	24,5
7	3,6	17,0	20	2,0	25,0
8	3,7	16,5	21	1,9	25,5
9	3,8	16,0	22	2,5	26,0
10	3,9	15,0	23	2,7	19,0
11	2,9	20,5	24	2,8	18,0
12	2,8	21,0	25	3,5	25,0
13	2,7	21,5	26	3,2	27,0

Змістовий модуль 2

Особливості управління організацією

Ситуаційне завдання 4. Конфлікт короткострокових і довгострокових цілей

Підприємство випускає три види виробів. Попит на них росте. Кошти, які є у підприємства, дозволяють збільшити випуск продукції тільки на 1,0 млн грн. Це збільшення може стосуватися тільки одного виробу, або в їх будь-якому кількісному співвідношенні за умови, що зростання обсягів виробництва кожного виду не може бути менше 0,25 млн грн.

Менеджери підприємства неоднозначно ставляться до того, виробництво яких виробів треба збільшувати. Одні вважають, що варто нарощувати випуск найбільш рентабельних виробів.

Інші наполягають на збільшенні випуску виробів, при виготовленні яких продуктивність праці вище. Вони відзначають, що період "зняття вершків" при реалізації найбільш рентабельних виробів закінчується. Конкуренти вже успішно налагоджують виробництво товарів-замінників. З їхнім виходом на ринок ціна на виріб істотно знизиться, а низька продуктивність праці при виробництві виробів утруднить конкуренцію. Ці менеджери вважають, що положення може ускладнитися тим, що заробітна плата робітників, особливо кваліфікованих, зростає досить швидко, тому проблема росту продуктивності праці є досить актуальною.

Розгляньте аргументи двох груп менеджерів, виробіть свою думку й запропонуйте план збільшення випуску продукції на наступний рік.

Вихідні дані для рішення ситуації наведені в табл. 6.3. Для запропонованого Вами рішення збільшення обсягів виробництва в плановому році визначте обсяг виробництва, чисельність персоналу, продуктивність праці й прибуток у плановому році в цілому по підприємству, а також відносну зміну цих показників у порівнянні з базовим роком. Визначте також розмір імовірного прибутку при реалізації думки Ваших опонентів.

Зіставте отримані прибутки. Зробіть висновки. Свій висновок слід оформити у вигляді пояснювальної записки на ім'я керівника підприємства.

Варіанти виконання завдання наведені в табл. 6.4.

Основні показники роботи підприємства в базовому році

Вироби	Ціна одного виробу, грн	Кількість одиниць	Собівартість, грн/од.	Продуктивність праці, тис. грн
А	1 000	2 000	800	50
Б	1 800	1 500	1 300	40
В	3 200	1 000	2 100	35

Варіанти виконання ситуації

Варіанти	Кількість виробів, од.			Варіанти	Кількість виробів, од.		
	А	Б	В		А	Б	В
1	2 000	1 500	1 000	14	2 700	2 200	1 650
2	2 100	1 600	1 100	15	2 800	2 300	1 700
3	2 200	1 650	1 150	16	2 900	2 300	1 750
4	2 300	1 700	1 200	17	3 000	2 350	1 750
5	2 350	1 750	1 250	18	3 100	2 400	1 750
6	2 400	1 800	1 300	19	3 200	2 400	1 800
7	2 450	1 850	1 350	20	3 300	2 450	1 800
8	2 500	1 900	1 450	21	3 400	2 500	1 850
9	2 530	2 000	1 500	22	3 500	2 550	1 900
10	2 000	2 050	1 550	23	3 600	2 550	1 900
11	2 400	2 100	1 600	24	3 700	2 600	1 950
12	2 500	2 150	1 600	25	3 800	2 650	2 000
13	2 600	2 150	1 650	26	3 850	2 700	1 700

7. Самостійна робота

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 80 % (120 годин) від загального обсягу навчального часу на вивчення навчальної дисципліни (150 годин). У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися

свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки.

СРС включає: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами навчальної дисципліни; підготовку до практичних, семінарських занять; підготовку до виступу на семінарських заняттях; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання індивідуальних завдань (вирішення розрахункових індивідуальних та комплексних завдань) за вивченою темою; написання есе за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до модульного контролю (колоквіуму); написання курсової роботи, систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до семестрового екзамену.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів із вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань із навчальної дисципліни, наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми контролю СРС	Література
1	2	3	4	5
Змістовий модуль 1. Організація як система				
Тема 1. Системна модель управління організацією	Засвоєння наступних питань: 1. Класифікація систем. 2. Класифікація соціальних систем. 3. Соціально-економічні системи. 4. Особливості соціально-економічних систем. 5. Елементи зовнішньої середовища підприємства.	10	Перевірка виконання завдань	Основна: [1; 4; 6; 10]. Додаткова: [19; 22]

1	2	3	4	5
	6. Елементи внутрішньої середовища підприємства. 7. Властивості соціально-економічних систем			
Тема 2. Властивості системи, що забезпечують еволюцію підприємств	Засвоєння наступних питань: 1. Життєвий цикл організації. 2. Зміни як рушійна сила життєвого циклу організації. 3. Еволюція – основа розвитку підприємства. 4. Первинність цілого – основа організаційних змін та еволюції. 5. Розмірність – властивість системи, що регулює розвиток підприємства. 6. Множинність як регулятор службових обов'язків менеджерів різних рівнів. 7. Безперервність функціонування та розвитку підприємства	11	Експрес-контроль, перевірка виконання завдань	Основна: [6; 8; 9; 11; 14]. Додаткова: [17; 19; 20; 22]
Тема 3. Властивості, які забезпечують організацію управління підприємством	Засвоєння наступних питань: 1. Елементи управління підприємством. 2. Структура підприємства. 3. Стратегії підприємства. 4. Організація управління підприємством. 5. Ієрархічність – основа системи управління підприємством. 6. Вертикальна цілісність організації – невід'ємна умова ефективного управління. 7. Горизонтальна відокремленість підсистеми – основа сталої роботи підприємства	11	Експрес-контроль, перевірка завдань	Основна: [2; 3; 9; 14]. Додаткова: [15; 17; 19]
Усього за змістовим модулем 1		32		
Змістовий модуль 2. Особливості управління організацією				
Тема 4. Управлінські моделі	Засвоєння наступних питань: 1. Управлінські моделі, їх призначення. 2. Цільові управлінські моделі. 3. Економічні управлінські моделі. 4. Адміністративні управлінські моделі. 5. Комбіновані управлінські моделі. 6. Цілеспрямованість – необхідна величина для управлінської моделі. 7. Відкритість – необхідна величина для управлінської моделі	8	Презентація доповіді	Основна: [3 – 6; 10; 13]. Додаткова: [16; 17; 19; 21]

1	2	3	4	5
Тема 5. Організаційно-правові форми підприємств. Особливості управління. Малі підприємства	Засвоєння наступних питань: 1. Класифікація організацій. 2. Види господарських товариств. Особливості їх організації та функціонування. 3. Акціонерні товариства. Особливості їх управління. 4. Малі підприємства. Їх класифікація. 5. Роль малих підприємств в ринковій економіці. 6. Взаємодія малих, середніх та великих підприємств	8	Колоквіум, перевірка завдань	Основна: [3; 4; 10; 14]. Додаткова: [15; 16; 21]
Тема 6. Системи функціонального менеджменту та їх властивості	Засвоєння наступних питань: 1. Соціальні функції менеджменту. Їх відмінність від загальних функцій. 2. Взаємозв'язок спеціальних і загальних функцій менеджменту. 3. Маркетинг – спеціальна функція менеджменту. 4. Фінансовий менеджмент. Взаємодія з іншими спеціальними функціями менеджменту. 5. Вплив властивостей системи на функціонування спеціальних функцій менеджменту	9	Експрес-контроль, перевірка виконання завдань	Основна: [6; 7; 12; 13]. Додаткова: [17; 19; 22]
Тема 7. Організація керівництва та його ефективність	Засвоєння наступних питань: 1. Керівництво як функція менеджменту. 2. Делегування повноважень підлеглих. 3. Відповідальність менеджера 4. Розподіл управлінських функцій між підлеглими. 5. Оцінювання роботи підлеглих. Властивості системи та їх вплив на організацію керівництва на підприємстві	9	Експрес-контроль, перевірка домашнього завдання	Основна: [3; 7 – 9]. Додаткова: [16; 17; 21]
Усього за змістовим модулем 2		34		
Написання курсової роботи		30	Захист курсової роботи	Основна: [5 – 9; 12; 17]. Додаткова: [17 – 19; 30]
Підготовка до екзамену		20		Основна: [3 – 9; 12 – 14]. Додаткова: [16 – 19; 21; 22]
Передекзаменаційні консультації		2		
Екзамен		2		
Разом		120		

8. Контрольні запитання для самодіагностики

Змістовий модуль 1 Організація як система

Тема 1. Системна модель управління організацією

1. Система. Її визначення.
2. Основні ознаки системи.
3. Соціальні системи. Їх визначення.
4. Основні підсистеми соціально-економічних систем.
5. Класифікація соціально-економічних систем.
6. Організація як соціально-економічна система.
7. Внутрішнє середовище організацій.
8. Зовнішня сторона організацій.
9. Властивості системи.

Тема 2. Властивості системи, що забезпечують еволюцію підприємств

1. Зміни, як необхідний елемент розвитку організацій.
2. Які переваги еволюційних змін в організації?
3. Як зміни впливають на життєвий цикл організації?
4. Чому необхідний системний підхід до управління змінами в організації?
5. Як використовувати властивості системи при управлінні змінами?
6. Що таке первинність цілого? Як ця властивість системи може бути використана під час управління змінами?
7. Як під час еволюційного розвитку підприємства використовувати таку властивість системи як "розмірність"?
8. Чому в управлінні необхідно враховувати таку властивість системи як "безперервність функціонування"?

Тема 3. Властивості, які забезпечують організацію управління підприємством

1. Що таке системи управління підприємством?
2. Які управлінські процедури вам відомі?
3. Властивості системи, які необхідно враховувати при організації системи управління підприємством?

4. "Організованість". Як ця властивість системи використовується в управлінні підприємством?
5. У чому особливості властивості системи "вертикальна цілісність"?
6. "Горизонтальна відособленість" – властивість системи. Чому цю властивість необхідно враховувати під час проектування системи управління?

Змістовий модуль 2

Особливості управління організацією

Тема 4. Управлінські моделі

1. Модель управління. Її ознаки.
2. Перелічити компоненти управлінської моделі.
3. Охарактеризуйте цільову управлінську модель.
4. Охарактеризуйте економічну управлінську модель.
5. Адміністративна управлінська модель. Дайте її характеристику.
6. Комбіновані управлінські моделі. Їх характеристика.
7. Які властивості системи найчастіше використовуються при розробці управлінських моделей?
8. Дайте характеристику таким властивостям системи, як: цілеспрямованість, оптимальність, відкритість.

Тема 5. Організаційно-правові форми підприємств. Особливості управління. Малі підприємства

1. Класифікація організацій.
2. Комерційні організації.
3. Які форми властивості вам відомі?
4. Назвіть та охарактеризуйте основні типи господарських товариств.
5. Яка специфіка управління господарськими товариствами.
6. Що таке акціонерне товариство?
7. Які особливості управління акціонерним товариством?
8. Які підприємства відносяться до малих?
9. Яка роль політики зайнятості, взаємозв'язок з іншими видами підприємств.
10. Яка роль малих підприємств в ринковій економіці?

Тема 6. Системи функціонального менеджменту та їх властивості

1. Чим розрізняються загальні та спеціальні функції менеджменту.
2. Функція маркетингу. Її місце у системі менеджменту.
3. Функція матеріально-технічного забезпечення. Її місце в системі управління підприємством.
4. Які інші спеціальні функції менеджменту Вам відомі? Охарактеризуйте їх.
5. Перелічіть властивості системи, які в першу чергу слід використовувати під час створення й функціонуванні спеціальних функцій менеджменту.

Тема 7. Організація керівництва та його ефективність

1. Керівництво – загальна функція менеджменту.
2. Які основні обов'язки керівника?
3. Делегування повноважень та раціональний розподіл функцій між підлеглими.
4. Субординація. Її значення в керівництві.
5. Контроль за роботою підлеглих. Значення контролю.
6. Дисципліна. Її значення для ефективної роботи підприємства.
7. Управління дисципліною. Дисциплінарний вплив.
8. Властивості системи які потрібно широко використовувати при керівництві.
9. Охарактеризуйте такі властивості системи, як мультиплікативність, жорсткість, синергічність.

9. Виконання курсової роботи

Виконання курсової роботи є важливим етапом оволодіння новітніми теоретичними знаннями та практичними навичками з навчальної дисципліни "Менеджмент організацій". Це самостійно виконана праця, яка містить дослідження з конкретної теми та має прикладний характер.

Метою курсової роботи є закріплення теоретичного матеріалу щодо питань принципів, функцій, методів формування, функціонування та розвитку системи управління організацією, а також застосування на практиці отриманих знань у сфері розробки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень з урахуванням системного, комплексного та ситуаційного підходів.

У процесі вирішення практичної частини студенти за допомогою розрахунків та аналітичних висновків ухвалюють та обґрунтовують стратегічне управлінське рішення щодо обґрунтування виробничої програми підприємства. Під час виконання проектної частини роботи студенти обґрунтовують доцільність проектування нового цеху.

У процесі розв'язання завдання студенти набувають наступних компетенцій: вибір критеріїв під час прийняття управлінських рішень; розробка альтернатив реалізації стратегії розвитку підприємства; оцінка ефективності прийняття управлінського рішення.

Курсова робота складається з титульного аркушу, змісту, вступу, тексту основних розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків (форми документів, схем, рисунків, довідкових таблиць та ін.). Оформлення роботи має відповідати вимогам оформлення наукових та друкованих робіт.

Титульний аркуш повинен мати такі структурні елементи: назва університету; назва кафедри; назва навчальної дисципліни; тема курсового проекту (збігається з темою теоретичної частини); прізвище, ініціали студента, курс, спеціальність, номер залікової книжки; відомості про керівника курсової роботи (науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали).

У розділі "Вступ" обґрунтовується актуальність теми, формулюється мета та завдання роботи, місце і значення проблеми менеджменту організацій, що розробляється.

В основних розділах роботи мають бути наведені всі необхідні обґрунтування питань курсового проекту, розрахунки, пояснення, схеми, таблиці.

Основні розділи складаються з теоретичної, практичної (розрахункової) та проектної частин. Теоретична частина містить у собі висвітлення однієї з проблем менеджменту організацій згідно наведених тем. Теоретична частина повинна складатися з декількох підрозділів (трьох чи чотирьох), обсяг кожного з яких не менше 6 сторінок.

Вибір теми студент здійснює самостійно (але теми мають бути різними у рамках однієї академічної групи). Практична частина виконується за варіантами згідно номеру за списком академічної групи. Проектна частина виконується за результатами практичної.

При висвітленні теоретичного матеріалу студент повинен обов'язково робити посилання на автора та джерело (вказаного у списку літератури), звідки запозичені матеріали або окремі результати.

Практична частина передбачає проведення розрахунків щодо розробки альтернатив та прийняття управлінського рішення, пов'язаного з обґрунтуванням виробничої програми підприємства. Практична частина повинна містити всі необхідні розрахунки та висновки, які супроводжуються поясненнями та обґрунтуваннями.

У кінці кожного розділу формулюють стислі висновки.

У розділі "Висновки" повинні міститись чіткі висновки про важливість розробок теоретичних питань менеджменту організацій, що розглядалися у роботі, їх вплив на ефективність діяльності організації, а також висновки та рекомендації щодо розрахункової та проектної частин.

Кожний розділ повинен починатися з нової сторінки.

Робота виконується державною мовою України і повинна бути обов'язково надрукована за допомогою комп'ютера. необхідно, щоб курсова робота розкривала вміння студента стисло, логічно та аргументовано викладати матеріал. Текст повинен бути без граматичних і стилістичних помилок, а оформлення – відповідати вимогам, що ставляться до робіт, поданих до друку; поставлені в курсовому проекті практичні завдання мають вирішуватися з активним застосуванням ЕОМ;

Загальний обсяг курсової роботи повинен становити 40 – 50 сторінок друкованого тексту (без урахування титульного аркушу, додатків та списку літератури).

Орієнтовна кількість сторінок у розділах така: вступ – 1 – 2 сторінки; теоретичний розділ – 15 – 20 сторінки; розрахунковий розділ – 23 – 26 сторінок; проектний розділ – 5 – 6 сторінок, висновки – 1 – 2 сторінки.

Курсова робота має бути написана студентом чітко та грамотно на аркушах формату А4. Текст роботи повинен бути набраний за такими вимогами: шрифт Times New Roman, кегль – 14, поля з усіх боків – 15 мм, міжрядковий інтервал – 1,5. Між заголовком розділу і текстом необхідно витримати інтервал – 2 рядка.

Рисунки, таблиці, схеми, алгоритми повинні бути пронумеровані і мати назву та підписи під рисунками. Формули приводяться з розкриттям усіх їх складових. Номер формули проставляється праворуч від неї в круглих дужках відповідно до наскрізної нумерації.

Список використаної літератури оформляється в алфавітному порядку. Для книжок вказується прізвище автора, назва книги, видавництво, рік видання і кількість сторінок. Для журнальних статей – прізвище автора, назва статті, назва журналу, його номер, рік видання, номер

сторінки, на якій надрукована стаття. Список використаної літератури повинен містити не менше 25 джерел.

Курсова робота виконується на базі вивчення вітчизняної та іноземної літератури зі спеціальності: підручників, навчальних посібників, монографій, періодичних наукових видань, законодавчих і нормативних актів, спеціальної літератури тощо.

Захист курсової роботи здійснюється комісією, призначеною кафедрою, з участю керівника роботи. Під час захисту студент стисло викладає суть роботи (кожного розділу роботи) та відповідає на запитання членів комісії. Відповідно до завдання плану, курсова робота виконується студентом самостійно під керівництвом викладача. Консультації проводяться керівником роботи відповідно до розкладу занять. Один раз у два тижні керівник проводить оцінку виконання курсової роботи з відміткою в графіку.

У процесі висвітлення теми курсової роботи необхідно стисло, але найбільш повно розкрити обрану проблему менеджменту. Студент має самостійно розробити та обґрунтувати питання, які на його думку є актуальними та доцільними під час вивчення обраної ним теми. Перелік проблем менеджменту, що пропонуються до розгляду, наведено далі.

1. Системна модель управління організацією.
2. Еволюційний розвиток організації.
3. Правові основи заснування підприємства.
4. Основи проектування системи управління підприємством.
5. Підсистеми управління підприємством, їх взаємозалежність та зв'язок.
6. Моделі управління підприємством, їх вибір залежно від організаційно-технічних умов.
7. Особливості організації та функціонування підприємств колективної форми власності.
8. Особливості організації та функціонування підприємств приватної форми власності.
9. Функціонування та розвиток акціонерних товариств.
10. Системи функціонального менеджменту.
11. Організація та стилі керівництва.
12. Розподіл та делегування повноважень в організації.
13. Управління трудовою та виробничою дисципліною.
14. Основні напрями антикризового управління на підприємстві.

15. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику.
16. Конкурентоспроможність товару.
17. Конкурентоспроможність підприємства.
18. Управління ефективністю підприємства.
19. Управління організацією в умовах змін.
20. Діагностика ефективності підприємства.
21. Стратегічний аналіз середовища організації.
22. Розроблення стратегії розвитку організації.
23. Інвестиційний менеджмент як складова менеджменту підприємства.
24. Управління інвестиційною діяльністю підприємства.
25. Управління ризиками підприємства.
26. Управління інноваційною діяльністю підприємства.
27. Оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності підприємства.
28. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

10. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль, тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

- а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:
консультації: індивідуальні (запитання – відповідь), групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);
- б) за засвоєнням практичного матеріалу:
консультації індивідуальні та групові;
- в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:
індивідуальне здавання виконаних робіт.

11. Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких: лекції

проблемного характеру, міні-лекції, робота в малих групах, семінари-дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, ознайомлювальні (початкові) ігри, метод проектної роботи, комп'ютерні симуляції, метод Дельфі, метод сценаріїв, банки візуального супроводу (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

**Розподіл форм та методів активізації процесу навчання
за темами навчальної дисципліни**

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
Тема 1. Системна модель управління організацією	Проблемна лекція з питання: "Властивості системи та їх урахування в діяльності менеджерів – важливий чинник підвищення ефективності підприємства". Семінар-дискусія на тему: "Особливості соціальних систем"
Тема 2. Властивості системи, що забезпечують еволюцію підприємств	Розгляд ситуації з питання "Вибір варіанту еволюційного розвитку підприємства"
Тема 3. Властивості, які забезпечують організацію управління підприємством	Розгляд ситуації з питання: "Організація управління чисельністю персоналу на підприємстві"
Тема 4. Управлінські моделі	Проблемна лекція з питання "Цільові та економічні управлінські моделі".
Тема 5. Організаційно-правові форми підприємств. Особливості управління. Малі підприємства	Проблемна лекція з питання "Роль малого бізнесу в становленні ринкової економіки на Україні"
Тема 6. Системи функціонального менеджменту та їх властивості	Розгляд ситуації з питання: "Використання кредитних ресурсів для підвищення ефективності роботи підприємства"
Тема 7. Організація керівництва та його ефективність	Міні-лекція з питання "Фактори підвищення ефективності керівництва"

Проблемні лекції направлено на розвиток логічного мислення студентів, коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами, увага студентів концентрується на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках, використовується досвід закордонних навчальних закладів із роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються. У ході читання лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи відповідей студентів. Така система примушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

Міні-лекції передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження.

Робота в малих групах дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Семінари-дискусії передбачають обмін думками і поглядами учасників із приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

Кейс-метод – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

Презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг.

Ділові та рольові ігри – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій (табл. 11.2).

Таблиця 11.2

Використання методик активізації процесу навчання

Тема навчальної дисципліни	Практичне застосування методик	Методики активізації процесу навчання
1	2	3
Тема 2. Властивості системи, що забезпечують еволюцію підприємств	Ситуаційне завдання 1. Вибір варіанта еволюційного розвитку підприємства, що забезпечує максимізацію прибутку підприємства	Робота в малих групах по розробці альтернатив вирішення проблеми. Презентація альтернатив. Дискусія. Вибір альтернативи вирішення проблеми. Захист роботи

1	2	3
Тема 3. Властивості, які забезпечують організацію управління підприємством	Ситуаційне завдання 2. Зміна співвідношення категорій персоналу на підприємстві	Індивідуальна робота по розробці альтернатив вирішення проблеми. Формування малих груп за однаковими підходами до розробки альтернатив. Корегування альтернатив в групах. Дискусія. Вибір альтернативи. Захист роботи
Тема 4. Управлінські моделі	Ситуаційне завдання 3. Розширення виробничої потужності дільниці	Робота в малих групах, презентації, дискусія
Тема 5. Організаційно-правові форми підприємств. Особливості управління. Малі підприємства	Ситуаційне завдання 4. Конфлікт короткострокових та довгострокових цілей підприємства	Індивідуальна робота по розробці альтернатив за варіантами ситуації. Презентація альтернатив. Формування малих груп за варіантами ситуації. Обговорення та формування загальних альтернатив. Вибір альтернативи та прийняття рішення за кожним варіантом в малих групах. Захист роботи
Тема 7. Організація керівництва та його ефективність	Ситуаційне завдання 5. Фінансування діяльності дочірніх підприємств	Робота в малих групах, мозкові атаки, презентації

12. Методи контролю

Система оцінювання сформованих компетентностей (див. табл. 2.1) у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи.

Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти іспит, – 35 балів);

модульний контроль, що проводиться з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті *інтегровану* оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини навчальної дисципліни – змістового модуля;

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену, відповідно до графіка навчального процесу.

Поточний контроль із даної навчальної дисципліни проводиться в таких формах:

активна робота на лекційних заняттях;

активна участь у виконанні практичних завдань;

активна участь у дискусії та презентації матеріалу на семінарському занятті;

захист домашніх завдань;

проведення поточного тестування;

проведення письмової контрольної роботи;

експрес-опитування.

Модульний контроль із даної навчальної дисципліни проводиться у формі колоквиуму.

Колоквиум – це форма перевірки й оцінювання знань студентів у системі освіти у вищих навчальних закладах. Проводиться як проміжний міні-екзамен з ініціативи викладача.

Підсумковий/семестровий контроль проводиться у формі семестрового екзамену. **Семестрові екзамени** – форма оцінки підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів.

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання домашніх завдань проводиться за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання домашніх завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки;

арифметична правильність виконання домашнього та комплексного розрахункового завдання.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді всім зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів.

При оцінюванні домашніх завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу, згідно з графіком навчального процесу. Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали будуть знижені.

Експрес-контроль проводиться 4 рази за семестр у вигляді тестового контролю на практичному занятті. Тест включає запитання одиничного та множинного вибору щодо перевірки знань основних категорій навчальної дисципліни.

Письмова контрольна робота проводиться 1 раз за семестр та включає теоретичні запитання та практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів. Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Порядок підсумкового контролю з навчальної дисципліни. Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів із навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену. Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей (див. табл. 2.1).

Завданням екзамену є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентнісного підходу екзамен оцінює рівень засвоєння студентом компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами. Кожен екзаменаційний білет складається із 4 завдань, які передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці та дозволяють діагностувати рівень теоретичної підготовки студента і рівень його компетентності з навчальної дисципліни.

Екзаменаційний білет включає одне стереотипне, два діагностичних та одне евристичне завдання, які оцінюються відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Студент, який із поважних причин, підтверджених документально, не мав можливості брати участь у формах поточного контролю, тобто не склав змістовий модуль, має право на його відпрацювання у двотижневий термін після повернення до навчання за розпорядженням декана факультету відповідно до встановленого терміну.

Студент **не може бути допущений** до складання екзамену, якщо кількість балів, одержаних за результатами перевірки успішності під час поточного та модульного контролю відповідно до змістового модуля впродовж семестру, в сумі не досягла 35 балів. Після екзаменаційної сесії декан факультету видає розпорядження про ліквідацію академічної заборгованості. У встановлений термін студент добирає залікові бали.

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру – 35 та мінімально можлива кількість балів, набраних на екзамені – 25.

Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 25 балів) і проставляється у відповідній графі екзаменаційної *"Відомості обліку успішності"*.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат

у балах за семестр складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни. У випадку отримання менше 60 балів студент обов'язково здає залік після закінчення екзаменаційної сесії у встановлений деканом факультету термін, але не пізніше двох тижнів після початку семестру. У випадку повторного отримання менше 60 балів декан факультету призначає комісію у складі трьох викладачів на чолі із завідувачем кафедри та визначає термін перескладання заліку, після чого приймається рішення відповідно до чинного законодавства: "зараховано" – студент продовжує навчання за графіком навчального процесу, а якщо "не зараховано", тоді декан факультету пропонує студенту повторне вивчення навчальної дисципліни протягом наступного навчального періоду самостійно.

Зразок екзаменаційного білета

Форма № Н-5.05

Освітній ступінь "магістр"

Спеціальність 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування"

Семестр I

Навчальна дисципліна "Менеджмент організацій"

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ 1

Завдання 1 (стереотипне)

Тест-задача 1

Визначити середню продуктивність праці двох дочірніх підприємств. Вибір варіанта обґрунтувати розрахунками.

Таблиця 1

Вихідні дані

Підприємство	Обсяг виробництва, млн грн	Продуктивність праці, тис грн	Чисельність персоналу, осіб
I	5,0	–	30
II	–	250,0	20

Варіанти відповідей:

- 1) 100,0 тис грн; 3) 200 тис грн;
2) 150,0 тис грн; 4) 250 тис грн.

Тест-задача 2

Визначити загальну рентабельність виробництва для двох дочірніх підприємств. Вибір варіанта обґрунтувати розрахунками.

Таблиця 2

Вихідні дані

Підприємство	Обсяг виробництва, млн грн	Собівартість продукції, млн грн	Рентабельність виробництва, %
I	5,0	4,8	–
II	–	3,7	20

Варіанти відповідей:

- 1) 7,6 %; 3) 8,7 %;
2) 10,6 %; 4) 11,3 %.

Тест-задача 3

У плановому році обсяг виробництва на підприємстві збільшився на 20 %. Визначити собівартість виробництва в плановому році. Вибір варіанта обґрунтувати розрахунками.

Таблиця 3

Вихідні дані

Обсяг виробництва, млн грн	Собівартість виробництва, млн грн	Постійні затрати, тис грн
8,0	6,4	800

Варіанти відповідей:

- 1) 7,35 млн грн; 3) 7,49 млн грн;
2) 7,52 млн грн; 4) 7,76 млн грн.

Завдання 2 (діагностичне)

На підприємстві два підрозділи випускають комплектуючі для виробу "А" і різні запасні частини. Обсяг виробництва в плановому році збільшується. У першому підрозділі з 1,5 млн грн до 1,8 млн грн, а у другому – з 2,5 млн грн до 3,5 млн грн. Збільшення обсягу виробництва у першому підрозділі можна забезпечити за рахунок чисельності, а у другому за рахунок зростання продуктивності праці.

Визначити на скільки відсотків збільшиться чисельність персоналу і продуктивність його праці в цілому по підприємству.

Завдання 3 (діагностичне)

Підприємство випускає два виду продукції – "В" і "Д". У базовому році обсяг виробництва продукції "В" складає 2,0 млн грн, а у плановому році збільшується до 2,5 млн грн. Обсяг виробництва продукції "Д" становить 5 млн грн, а в плановому році збільшується на 20 %. У базовому році рентабельність виробництва по підприємству в цілому складає 20 %.

Чи можливо визначити приріст прибутку та рентабельності виробництва по підприємству в цілому в плановому році?

Якщо так, то за яких умов (визначити)? Якщо неможливо, то чому? (обґрунтувати).

Таблиця 4

Вихідні дані для розрахунків

Базовий рік				Плановий рік	
Вироби	Обсяг виробництва, млн грн	Рентабельність, %	Кількість виробів, одиниць	Збільшення обсягів виробництва, одиниць	Зниження собівартості продукції, %
В	3,5	12	4 000	700	– 4
Д	4,0	14	2 000	200	– 6

Завдання 4 (евристичне)

Обсяг продукції, що випускається підприємством, складає 11 млн грн, а рентабельність виробництва – 14%.

У плановому році розглядається можливість реалізації на підприємстві однієї з двох груп заходів.

Перша група заходів передбачає збільшення чисельності персоналу, при збереженні продуктивності праці на попередньому рівні та реалізації ряду технологічних розробок, що дозволить на 18 % скоротити витрати матеріалів на виробництво комплектуючих, матеріалоємність яких склала в базовому році 45 % від матеріалоємності усієї продукції. Витрати на матеріали на підприємстві складають 60 % від загальної собівартості продукції.

Друга група заходів дозволяє підвищити продуктивність праці на підприємстві на 15 % і одночасно знизити долю заробітної плати з відрахуваннями в соціальні фонди з 20 % до 16 %. Одночасно передбачається збільшити чисельність персоналу на 6 %.

Визначити, яка група заходів забезпечить найдавший приріст прибутку на підприємстві в плановому році. Обґрунтуйте своє рішення.

Відмітити, які показники підприємства змінюються та в який бік після реалізації групи заходів і чому.

Затверджено на засіданні
кафедри менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця.

Протокол № ____ від " ____ " _____ 20 ____ р.

Зав. кафедри _____
(підпис)

Екзаменатор _____
(підпис)

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного наступним чином:

Завдання 1 (9 балів):

тест-задачі 1 – 3:

0,5 бала – за арифметичну правильність розрахунків;

2,5 бала – за правильне подання та використання методичного апарату.

Завдання 2 (7 балів):

5 балів – за правильне подання та використання методичного апарату;

1 бал – за арифметичну правильність розрахунку;

0,5 бала – за логіку розрахунку показників;

0,5 бала – за охайність подання результатів.

Завдання 3 (9 балів):

7 балів – за правильне подання та використання методичного апарату;

1 бал – за логіку та обґрунтованість алгоритму розрахунку показників;

0,5 бала – за наявність і ґрунтовність висновку;

0,5 бала – за охайність і чіткість подання матеріалу.

Завдання 4 (15 балів):

8 балів – за правильне подання та використання методичного апарату;

3 бали – за арифметичну правильність розрахунків за формулами;

2 бали – за логіку та обґрунтованість алгоритму розрахунку показників;

1,0 бал – за наявність і ґрунтовність висновку;

1,0 бал – за охайність і чіткість подання матеріалу.

13. Розподіл балів, які отримують студенти

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів денної форми навчання наведена в табл. 13.1.

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей

Професійні компетентності	Навчальний тиждень	Години	Форми навчання		Оцінка рівня сформованості компетентностей			
					Форми контролю	Макс. бал		
1	2	3	4		5	6		
Здатність використовувати властивості системи в управлінні організацією	Здатність дослідження, аналізу сутності, особливостей і властивостей соціально-економічних систем	1	Ауд.	2	Практичне заняття	Ситуаційне завдання 1. Вибір варіанта еволюційного розвитку підприємства, що забезпечує максимізацію прибутку підприємства	Активна робота на практичному занятті	1
			СРС	5	Підготовка до занять	Виконання ситуаційного завдання		-
		1	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Системна модель управління організацією	Робота на лекції	1
			СРС	5	Підготовка до занять	Пошук, підбір і збирання літературних джерел з теми: "Системна модель управління організацією"		-
	Здатність дослідження та аналізу теоретичних аспектів змін, що відбуваються в організації, та виокремлення властивостей системи, які сприяють реалізації необхідних змін на підприємстві	2	Ауд.	2	Практичне заняття	Ситуаційне завдання 1. Вибір варіанта еволюційного розвитку підприємства, що забезпечує максимізацію прибутку підприємства	Активна робота на практичному занятті. Виконання завдання за варіантами	1 4
			СРС	5	Підготовка до занять	Виконання ситуаційного завдання, підготовка до виконання завдання за темами		-
		2	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Системна модель управління організацією	Робота на лекції. Експрес-контроль	1 3
			СРС	6	Підготовка до занять	Пошук, підбір і збирання літературних джерел з теми: "Системна модель управління організацією". Підготовка до експрес-контролю		-
	Здатність дослідження та аналізу властивостей підприємства, що сприяють проектуванню системи управління	3	Ауд.	2	Практичне заняття	Ситуаційне завдання 2. Зміна співвідношення категорій персоналу на підприємстві	Активна робота на практичному занятті. Експрес-контроль	1 2
			СРС	6	Підготовка до занять	Виконання ситуаційного завдання. Підготовка до експрес-контролю		-
		3	Ауд.	2	Лекція	Тема 3. Властивості, які забезпечують еволюцію підприємств	Робота на лекції	1
			СРС	5	Підготовка до занять	Пошук, підбір і збирання літературних джерел з теми: "Властивості, які забезпечують еволюцію підприємств"		-

Здатність використовувати властивості системи в управлінні організацією		1	2	3	4	5	6	
Здатність дослідження та аналізу взаємозв'язку між системами функціонального менеджменту, формування їх дієвої взаємодії на основі виокремлення та характеристики властивостей підсистем менеджменту	Здатність до розробки управлінської моделі на основі знання та використання її компонентів для конкретного підприємства, виходячи з певних виробничо-господарських умов господарювання і необхідності її своєчасного коригування	4	Ауд.	2	Практичне заняття	Круглий стіл за темою "Системна модель управління підприємством і її властивості"	Активна робота на практичному занятті. Презентація доповідей для круглого столу. Активна участь у дискусії	1 4 1
			СРС	4	Підготовка до занять	Підготовка до круглого столу. Підготовка інформації для презентації та виступу на семінарі		–
		4	Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Управлінські моделі	Робота на лекції	1
			СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір і збирання літературних джерел з теми: "Системна модель управління підприємством і її властивості". Підготовка до колоквіуму		–
		5	Ауд.	2	Практичне заняття	Колоквіум	Колоквіум. Активна робота на практичному занятті	15 1
			СРС	4	Підготовка до занять	Підготовка до колоквіуму. Підготовка до практичного заняття		–
	5	Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Організаційно-правові форми підприємств. Особливості управління. Малі підприємства	Робота на лекції	1	
		СРС	4	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до практичного заняття		–	
	6	Ауд.	2	Практичне заняття	Ситуаційне завдання 3. Розширення виробничої потужності дільниці	Активна робота на практичному занятті. Виконання завдання за варіантами. Експрес-контроль	1 3	
			СРС	4	Підготовка до занять	Виконання завдання за варіантами, підготовка до експрес-контролю	Перевірка завдання за темами та варіантами	4
		СРС	Ауд.	2	Лекція	Тема 6. Системи функціонального менеджменту та їх властивості	Робота на лекції	1
			5	Підготовка до занять	Пошук, підбір і збирання літературних джерел з теми: "Властивості системи, що забезпечують організацію управління підприємством"		–	

Закінчення табл. 13.1

1	2	3	4	5	6		
Здатність використовувати властивості системи в управлінні організацією Здатність до виконання функцій менеджера, передусім до організації керівництва, яка передбачає раціональний розподіл управлінських функцій з урахуванням принципів, етапів розподілу та властивостей системи	7	Ауд.	2	Практичне заняття	Ситуаційне завдання 4. Конфлікт короткострокових і довгострокових цілей підприємства	Активна робота на практичному занятті	1
		СРС	3	Підготовка до занять	Виконання домашнього завдання. Виконання курсової роботи	Перевірка домашнього завдання	7
	7	Ауд.	2	Лекція	Тема 7. Організація керівництва та його ефективність	Робота на лекції. Експрес-контроль	1 2
		СРС	3	Підготовка до занять	Пошук, підбір і збирання літературних джерел з теми: "Системи функціонального менеджменту та їх властивості". Повторення матеріалу, що розглядався раніше. Підготовка до експрес-контролю. Виконання курсової роботи		–
		Ауд.	2	Практичне заняття	Ситуаційне завдання 5. Фінансування діяльності дочірніх підприємств	Активна робота на практичному занятті	1
	8	СРС	3	Підготовка до занять	Повторення матеріалу, що розглядався раніше. Підготовка до захисту курсової роботи		–
			30	Курсова робота	Захист курсової роботи	Захист курсової роботи	–
		Ауд.	2	Передекзаменаційна консультація	Вирішення практичних завдань на різні теми, що входять до підсумкового контролю	Підсумковий контроль	40
		2	Екзамен	Виконання завдань екзаменаційного білета			
	СРС	20	Підготовка до екзамену	Повторення матеріалів змістовних модулів			
	Усього годин			150	Загальна максимальна кількість балів з дисципліни		100
	з них						
<i>аудиторні</i>		30	20 %	<i>поточний контроль</i>		60	
<i>самостійна робота</i>		120	80 %	<i>підсумковий контроль</i>		40	

Розподіл балів у межах тем змістових модулів наведено в табл. 13.2.

Таблиця 13.2

Розподіл балів за темами

Поточне тестування та самостійна робота							Підсумковий тест (екзамен)	Сума
Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2				40	100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7		
2	5	8	7	2	9	12		
Колоквіум						–		
15								

Примітка. T1, T2 ... T7 – теми змістових модулів.

Максимальну кількість балів, яку може накопичити студент протягом тижня за формами та методами навчання, наведено в табл. 13.3.

Таблиця 13.3

Розподіл балів за тижнями

Теми змістового модуля		Лекції	Практичні	Експрес-контроль	Завдання за темами	Домашні завдання	Круглий стіл	Колоквіум	Усього	
ЗМ 1	ТЕМА 1	1 тиждень	1	1	–	–	–	–	2	
	ТЕМА 2	2 тиждень	1	1	3	4	–	–	9	
	ТЕМА 3	3 тиждень	1	1	2	–	–	–	4	
ЗМ 2	ТЕМА 4	4 тиждень	1	1	–	–	–	5	7	
	ТЕМА 5	5 тиждень	1	1	–	–	–	15	17	
	ТЕМА 6	6 тиждень	1	1	3	4	–	–	9	
	ТЕМА 7	7 тиждень	1	1	2	–	7	–	–	11
		8 тиждень	–	1	–	–	–	–	–	1
Разом		7	8	10	8	7	5	15	60	

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 13.4).

Таблиця 13.4

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всіма видами навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано
1 – 34	F		

Оцінки за цією шкалою заносяться до відомостей обліку успішності, індивідуального навчального плану студента та іншої академічної документації.

14. Рекомендована література

14.1. Основна

1. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока; за редакцією проф. М. В. Афанасьєва. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.
2. Глухов В. В. Менеджмент : учебник для студ. экон. спец. вузов / В. В. Глухов // Издат. программа 300 лучших учеб. для высш. шк. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 600 с.
3. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с.
4. Лепейко Т. І. Менеджмент : навч. посіб. / Т. І. Лепейко, О. М. Міронова. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 202 с.
5. Менеджмент организаций : учеб. пособ. / З. П. Румянцева, Н. А. Саламатин, Р. З. Акбердин и др. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.
6. Менеджмент организаций : учеб. пособ. / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко и др. – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
7. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
8. Олійник С. У. Менеджмент / С. У. Олійник та ін. – Х. : Друк ЛТД, К. : Проза, 1997. – 176 с.
9. Осовська Г. В. Менеджмент організацій / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
10. Писаревський І. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. / І. М. Писаревський, Л. А. Нохріна, О. В. Познякова. – Х. : ХНАМГ, 2008. – 133 с.
11. Потьомкін С. К. Менеджмент : навч. посіб. / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 274 с.
12. Смирнов Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
13. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / за ред. Л. І. Федулової. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 533 с.
14. Тимошенко И. И. Менеджер организации / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. – К. : Европейский университет, 1999. – 348 с.

14.2. Додаткова

15. Богатин Ю. В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций / Ю. В. Богатин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 254 с.

16. Глухов В. В. Менеджмент : учебник для студ. экон. спец. вузов / В. В. Глухов ; издат. программа 300 лучших учеб. для высш. шк. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 600 с.
17. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб. : Изд. "Питер", 2000. – 832 с.
18. Дідковська Л. Г. Менеджмент : навч. посіб. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта ; КНТ, 2007. – 515 с.
19. Монастирський Г. Л. Теорія організацій : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
20. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Й. С. Ситник. – Львів : Тріада плюс : К. : Алерта, 2008. – 456 с.
21. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.
22. Собел М. Краткий курс МВА / М. Собел. – М. : ЭКСМО, 2004. – 400 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
24. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2004. – 283 с.
25. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – 2-ге вид., випр., доп. – К. : Академвидав, 2007. – 575 с.

14.3. Інформаційні ресурси

26. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.
27. Корпоративне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.corporation.com.ua>.
28. Нормативные акты Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.nau.kiev.ua>.
29. Офіційний портал Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

14.4. Методичне забезпечення

30. Потьомкін С. К. Методичні рекомендації до виконання курсового проекту з навчальної дисципліни "Менеджмент організацій" для студентів спеціальності 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" всіх форм навчання / С. К. Потьомкін, Т. І. Мазко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 22 с.

Додатки

Додаток А
Таблиця А.1

Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни "Менеджмент організацій" за Національною рамкою кваліфікацій України

45

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Системна модель управління організацією					
Здатність дослідження, аналізу сутності, особливостей і властивостей соціально-економічних систем	Сутність соціальних систем. Теоретичні аспекти системної моделі управління організацією	Знання теоретичних положень щодо сутності систем, їх властивостей, класифікацій та особливостей використання в управлінні організацією	Визначати властивості системи на основі її ознак, вміння використовувати соціальні та економічні зв'язки в організації, враховувати внутрішнє та зовнішнє середовище в процесі функціонування організації	Логічне обґрунтування доцільності прийняття управлінських рішень на основі теоретичних положень щодо системної моделі управління організацією в умовах конкуренції	Самостійність щодо реагування на вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на організацію як систему
Тема 2. Властивості системи, що забезпечують еволюцію підприємств					
Здатність дослідження та аналізу теоретичних аспектів змін, що відбуваються в організації, та виокремлення властивостей системи, які сприяють реалізації необхідних змін на підприємстві	Зміни як об'єктивний процес розвитку організації. Властивості системи які сприяють реалізації змін на підприємстві	Знання властивостей та особливостей системи, що сприяють еволюційному розвитку підприємств, у тому числі з використанням інноваційних підходів	Обґрунтовано застосовувати усі властивості системи для забезпечення еволюційного розвитку підприємства та/або його прискорення на основі використання програм інноваційного розвитку рівнів управління	Зрозуміле донесення до персоналу сутності, етапів реалізації та наслідків еволюційних змін підприємства, залучення персоналу суб'єкту господарювання до їх здійснення	Самостійність щодо вибору властивостей системи, які у найбільшій мірі відповідно до стану зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечать визначеному суб'єкту господарювання еволюційний розвиток та/або сприятимуть його прискоренню

1	2	3	4	5	6
Тема 3. Властивості, які забезпечують організацію управління підприємства					
Здатність дослідження та аналізу властивостей підприємства, що сприяють проектуванню системи управління	Методологія проектування системи управління. Властивості системи які сприяють проектуванню системи управління	Знання методологічних основ проектування системи управління, управлінських процедур та елементів управління. Розуміння властивості системи, які сприяють проектуванню системи управління	Обґрунтовано обирати методи управління підприємством на основі визначених властивостей, які сприяють проектуванню системи управління, для підвищення ефективності менеджменту підприємства	Логічне обґрунтування управлінських рішень щодо використання певних процедур, методів управління підприємством, що забезпечують зміни системи управління	Самостійність щодо вибору конкретних методів управління підприємством на основі аналізу властивостей суб'єкту господарювання, які забезпечують організацію управління ним
Тема 4. Управлінські моделі					
Здатність до розробки управлінської моделі на основі знання та використання її компонентів для конкретного підприємства, виходячи з певних виробничо-господарських умов господарювання і необхідності її своєчасного коригування	Поняття моделі управління як системоутворюючий комплекс методів, набір форм впливу, принципів. Властивості системи які враховуються при побудові управлінських моделей	Знання сутності моделі управління, характеристики її компонент, виокремлення властивостей системи, які необхідно врахувати при побудові управлінських моделей	Розробляти управлінську модель на основі знань стандартних моделей управління та їх коригування у відповідності до особливостей підприємства	Логічно обґрунтовувати доцільність побудови управлінської моделі для конкретного суб'єкту господарювання за компонентами управлінської моделі, підкреслюючи її переваги, фіксуючи недоліки, пропонуючи заходи по зниженню їх впливу	Самостійність щодо формування управлінської моделі для певного підприємства у відповідності до умов його функціонування
Тема 5. Організаційно-правові форми підприємств. Особливості управління. Малі підприємства					
Здатність аналізу й дослідження існуючих класифікацій організацій, виявлення особливостей суб'єкту господарювання на цій основі та формування методів управління ним	Характеристика організаційно-правових форм підприємств. Роль малих підприємств у ринковій економіці України	Знання організаційно-правових форм підприємств, осмислення специфіки управління ними. Розуміння ролі малих підприємств у ринковій економіці України	Уміння використовувати організаційно-правові форми підприємства для забезпечення його ефективного управління. Налагодження кооперативних зв'язків між малими, середніми та крупними підприємствами	Логічне обґрунтування управлінських рішень з урахуванням організаційно-правової форми підприємства	Самостійність щодо вибору методів управління організацією на основі організаційно-правової форми господарювання

Закінчення додатка А.1
Закінчення табл. А.1

1	2	3	4	5	6
Тема 6. Системи функціонального менеджменту та їх властивості					
Здатність дослідження та аналізу взаємозв'язку між системами функціонального менеджменту, формування їх дієвої взаємодії на основі виокремлення та характеристики властивостей підсистем менеджменту	Сутність особливостей, властивостей та взаємозв'язків між функціями менеджменту при формуванні системи функціонального менеджменту	Знання загальних та спеціальних функцій менеджменту, їх взаємозв'язку, а також властивостей системи, що необхідно враховувати при формуванні, функціонуванні та розвитку функціонального менеджменту	Аналізувати системи функціонального менеджменту і на цій основі коригувати їх структуру. Формувати взаємозв'язки між системами функціонального менеджменту, враховуючи протиріччя вимог кожної системи	Обґрунтовувати управлінські рішення, що пов'язані із взаємодією систем функціонального менеджменту. Мінімізація невідворотних протиріч роботи суміжних функціональних систем	Самостійність щодо формування системи функціонального менеджменту і їх особливостей. Розуміння важливості їх ефективного взаємозв'язку і взаємообумовленості
Тема 7. Організація керівництва та його ефективність					
Здатність до виконання функцій менеджера, передусім до організації керівництва, яка передбачає раціональний розподіл управлінських функцій з урахуванням принципів, етапів розподілу та властивостей системи	Характеристика властивостей системи, принципів та етапів розподілу повноважень при організації керівництва підприємством	Знання завдань менеджера щодо керівництва діяльністю суб'єкта господарювання, форми участі у виконанні функцій та їх раціонального розподілу між суб'єктами управління. Знання та критичне осмислення стилів керівництва підлеглими і факторів, що визначають їх вибір	Використовувати знання щодо стилів керівництва, властивостей системи управління при організації керівництва діяльністю підприємства з урахуванням впливу на систему управління як внутрішніх, так і зовнішніх факторів	Логічне обґрунтування ступеня централізації або децентралізації керівництва діяльністю підприємства, вибір стилів керівництва. Пояснення підлеглим причини змін у їх повноваженнях та відповідальності та наслідки для подальшого розвитку підприємства	Самостійність щодо організації керівництва діяльністю підприємства на основі раціонального розподілу обов'язків та відповідальності, вибору доцільних стилів керівництва у відповідності до умов, що склалися

Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни	4
3. Програма навчальної дисципліни	7
4. Структура навчальної дисципліни.....	11
5. Теми та плани семінарських занять.....	12
6. Теми практичних занять	13
6.1. Приклади типових практичних завдань за темами.....	14
7. Самостійна робота.....	17
8. Контрольні запитання для самодіагностики	21
9. Виконання курсової роботи	23
10. Індивідуально-консультативна робота.....	27
11. Методи навчання	27
12. Методи контролю	30
13. Розподіл балів, які отримують студенти	38
14. Рекомендована література.....	43
14.1. Основна	43
14.2. Додаткова	43
14.3. Інформаційні ресурси.....	44
14.4. Методичне забезпечення	44
Додатки.....	45

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ"
для студентів спеціальності
8.03060101 "Менеджмент організацій
і адміністрування"
денної форми навчання**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Потьомкін** Сергій Костянтинович
Козлова Інна Миколаївна

Відповідальний за видання *В. О. Коюда*

Редактор *В. О. Бутенко*

Коректор *В. О. Бутенко*

План 2016 р. Поз. № 286 ЕВ. Обсяг 49 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*