

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

*Методичні рекомендації для слухачів  
дистанційного курсу*

**“Менеджмент організацій”**

**КИЇВ – 2005**

Методичні рекомендації для слухачів дистанційного курсу навчальної дисципліни “**Менеджмент організацій**” / Укладачі: Шаров Ю.П., Маматова Т.В., Вишинська Н.І. – К.: ЦДН НАДУ при Президентіві України, 2005. – 36 с.

**Рецензенти:**

- Бакуменко В.Д. – доктор наук з державного управління, професор, директор Інституту державного управління та місцевого самоврядування Національної академії державного управління при Президентіві України;
- Ковальчук К.Ф. – доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Національної металургійної академії України.

## ВСТУП

**Курс “Менеджмент організації”** належить до спеціалізації “Управління підприємством, установою, організацією” програми підготовки магістрів за спеціальністю “Управління суспільним розвитком”.

**Актуальність вивчення курсу.** Сучасне зовнішнє середовище, у якому здійснюється діяльність будь-якої організації, є мінливим, конкурентно-напруженим, інформаційно-насиченим. За таких умов керівник організації повинен досконало володіти всім арсеналом інструментів і методів, що забезпечують прийняття раціональних рішень, належний розвиток і довгострокове виживання організації. Отже, необхідним є опанування знаннями та вміннями щодо уявлення організації як системи, усвідомлення і прикладного осмислення ключових категорій менеджменту для побудови управлінської та виробничої підсистем організації, щодо опанування підходами до побудови інтегрованих систем менеджменту, які забезпечують досягнення результативності та ефективності діяльності на ринках, задоволеність споживачів та суспільства у цілому, власників і персоналу організації результатами роботи, щодо застосування стратегічних підходів до управління, забезпечення формування та розвитку організаційної культури як стратегічного фактору, якісної роботи з персоналом, який у сьогоднішніх умовах є головним капіталом менеджменту.

**У курсі “Менеджмент організації” розглядаються:**

- методологія і процеси менеджменту;
- підходи до побудови інтегрованих систем менеджменту;
- стратегічні підходи в управлінні організацією;
- сучасні підходи до формування організаційної культури та управління персоналом.

**Курс зорієнтований** на керівників підприємств, установ, організацій, які прагнуть опанувати системними знаннями та практичними вміннями щодо результативного та ефективного управління на засадах суспільної корисності діяльності.

**У курсі значна увага приділяється** базовим системним знанням, що створюють належні методологічні засади побудови системи управління й виробництва в організації; управлінню на засадах результативності та якості діяльності, що створює основу побудови інтегрованих систем менеджменту; формуванню стратегічного мислення, стратегічному аналізу та синтезу при розробці стратегії розвитку організації, стратегічному управлінню та ефективній реалізації стратегії; створенню та підтримці організаційної культури організації та комплексному підходу до управління персоналом. Через практичні та семінарські заняття базові знання трансформуються в практичні вміння.

## ЦІЛІ КУРСУ

У процесі вивчення курсу передбачається досягти **наступні цілі:**

- **одержати знання щодо:**
  - основних понять й категорії менеджменту, побудови базової виробничої організації – підприємства як системи та її управлінської та виробничої підсистем, основ планування виробничого процесу, його продуктивності та випуску продукції;
  - основ менеджменту якості, передумов створення інтегрованих систем менеджменту, особливостей створення систем менеджменту якості на базі міжнародних стандартів ISO серії 9000-2000;
  - реалізації процесного підходу у системах менеджменту, проведення аудитів систем менеджменту, особливостей процесів постійного поліпшення систем менеджменту та самооцінювання;
  - стратегічного мислення, методів та інструментарію стратегічного аналізу й синтезу, технології процесів стратегічного планування й управління, розробки та реалізації стратегії розвитку організації;
  - основ поведінки людей і груп в організаціях та організаційної культури, концептуальних основ системного управління персоналом та формування організаційної культури, вирішення конфліктів, аналізу та оцінки системи управління персоналом.
- **навчитися:**
  - коректно застосовувати понятійно-категоріальний апарат менеджменту, стратегічного планування та управління, уявляти особливості роботи менеджера, формулювати принципи діяльності організації та її окремих сфер;
  - уявляти підприємство як складну динамічну систему;
  - основам планування випуску продукції й формування виробничої програми підприємства та його цехів;
  - реалізації сучасних підходів до забезпечення якості, політики організації у сфері якості, застосуванню принципів менеджменту якості;
  - принципам стратегічного мислення, виявленню пріоритетів діяльності;
  - основам управління поведінкою людей і груп в організаціях, формування організаційної культури, системного управління персоналом;
- **здобути навички** щодо:
  - реалізації загальних функцій та методів менеджменту;
  - реалізації принципів організації виробничого процесу, побудови варіантів сполучення елементів процесу, розрахунків продуктивності виробничого процесу, розрахунків виробничої потужності обладнання;
  - проведення стратегічного аналізу й синтезу й розробки стратегії розвитку організації;
  - вирішення конфліктів, аналізу та оцінки систем управління персоналом, формування організаційної культури;
  - описання процесів діяльності для подальшого їх покращення, реалізації принципів проведення аудитів систем менеджменту, організації процесів постійного поліпшення та самооцінювання в організації.

## РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

### Після вивчення курсу слухачі повинні:

#### знати:

- основні поняття й категорії менеджменту, системно-структурні ознаки підприємства, виробничий процес, методи розрахунку його продуктивності та випуску продукції;
- засади створення інтегрованих систем менеджменту, систем менеджменту якості на базі міжнародних стандартів ISO серії 9000-2000;
- основи процесного підходу у системах менеджменту, процес проведення аудитів систем менеджменту, технології самооцінювання;
- принципи стратегічного мислення, методи та інструментарій стратегічного аналізу й синтезу, технології процесів стратегічного планування й управління, розробки та реалізації стратегії розвитку організації;
- основи поведінки людей і груп в організаціях та організаційної культури, концептуальні основи системного управління персоналом та формування організаційної культури, технології вирішення конфліктів, аналізу та оцінки системи управління персоналом;

#### вміти:

- коректно застосовувати понятійно-категоріальний апарат менеджменту, стратегічного планування та управління, формулювати принципи діяльності організації та її окремих сфер;
- уявляти підприємство як складну динамічну систему;
- планувати випуск продукції й формувати виробничу програму підприємства та його цехів;
- реалізовувати сучасні підходи до забезпечення якості, втілення політики організації у сфері якості, застосовувати принципи менеджменту якості;
- реалізовувати принципи стратегічного мислення, виявляти пріоритети діяльності;
- управляти поведінкою людей і груп в організаціях, формувати організаційну культуру, системно управляти персоналом;

#### володіти навичками:

- реалізації загальних функцій та методів менеджменту;
- реалізації принципів організації виробничого процесу, побудови варіантів сполучення елементів процесу, розрахунків продуктивності виробничого процесу, розрахунків виробничої потужності обладнання;
- проведення стратегічного аналізу й синтезу, розробки стратегії розвитку організації;
- вирішення конфліктів, аналізу та оцінки систем управління персоналом, формування організаційної культури;
- описання процесів діяльності для подальшого їх покращення, реалізації принципів проведення аудитів систем менеджменту, організації процесів постійного поліпшення та самооцінювання в організації.

## НАВЧАЛЬНА СТРАТЕГІЯ КУРСУ

Досягнення навчальних цілей здійснюється шляхом:

- **проведення очних занять** – лекції на очній сесії;
- **самостійного навчання слухачів** на основі розробленого для курсу комплексу навчально-методичних матеріалів;
- **виконання практичних завдань**, спрямованих на набуття знань і вмінь слухачів з предметної галузі, активізацію їх розумової діяльності;
- **участі слухачів у семінарських заняттях** з метою розвитку критичного мислення, обговорення практично значущих проблем щодо специфіки діяльності сучасного керівника;
- **проведення тестування**, яке здійснюється у інтерактивному режимі.

### ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС ДИСТАНЦІЙНОГО КУРСУ

**Основними елементами дистанційного курсу є:**

- мультимедійний навчальний посібник “Менеджмент організацій”;
- опорний конспект дистанційного курсу;
- методичні рекомендації для слухачів дистанційного курсу.

**Тематичним планом курсу передбачено:**

- виконання слухачами поточних тестів до кожного розділу;
- участь у семінарських заняттях до кожного розділу;
- виконання практичних завдань до кожного розділу;
- аналіз ситуаційних вправ;
- складання підсумкового тесту.

**Поточні тести до кожного розділу спрямовані на перевірку знань слухачів з кожного розділу курсу відповідно до їх цілей.**

**Практичні заняття** слугують оновленню та поповненню теоретичних знань і здобуттю практичних навичок слухачів щодо:

- обґрунтування планової виробничої потужності обладнання;
- розв’язання управлінської проблеми різними методами менеджменту;
- аналізу системи менеджменту якості організації;
- впровадження елементів системи менеджменту якості (інтегрованої системи менеджменту);
- визначення конкурентоспроможності продукції;
- обґрунтування ключових аспектів розробки стратегії розвитку організації;
- розв’язання ділових конфліктів.

**Семінарські заняття** призначено для обговорення проблемних питань з:

- підходу до організації як системи, що складається з управлінської та виробничої підсистем і діє у зовнішньому середовищі відповідно до вимог ключових стейкхолдерів;
- уявлення про основи менеджменту якості;
- застосування комплексного підходу до оцінки успішності діяльності;
- уявлення про ефективного керівника.

**Аналіз ситуаційних вправ** дозволить:

- набути вміння системного осмислення ситуації і комплексного обґрунтування рішень, в тому разі стосовно стратегії розвитку організації;
- розвинути уявлення про підходи щодо забезпечення постійного вдосконалення системи менеджменту організації;
- розвинути вміння управління організаційною культурою на підставі аналізу системи корпоративних цінностей.

**Підсумковий тест** слугує визначенню кінцевого рівня знань слухачів.

## ФОРМИ КОНТРОЛЮ

**Навчальні результати слухачів у межах дистанційного курсу оцінюються на основі:**

- поточного тестування;
- виконання практичних занять;
- участі у семінарських заняттях;
- підсумкового очного контролю – 50 балів.

**Розподіл балів за розділами:**

| <b>Види діяльності</b> | <b>1</b>  | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>  |           | <b>Всього</b> |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| Тест                   | 4         | 3         | 4         | 3         |           | <b>14</b>     |
| Практичні заняття      | 4         | 4         | 4         | 4         |           | <b>16</b>     |
| Семінарські заняття    | 5         | 5         | 5         | 5         |           | <b>20</b>     |
| Підсумковий тест       |           |           |           |           | 50        | <b>50</b>     |
| <b>Всього</b>          | <b>13</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>12</b> | <b>50</b> | <b>100</b>    |

**Максимальна кількість балів за вивчення всього курсу – 100.**

## **ПРОГРАМА КУРСУ**

### **РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ, ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ТА ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- Тема 1.1. Організації та менеджмент в соціальному управлінні
- Тема 1.2. Підприємство: поняття, системно-структурні характеристики, середовище діяльності, зміни та розвиток
- Тема 1.3. Основи побудови підсистеми управління на підприємстві
- Тема 1.4. Основи побудови підсистеми виробництва на підприємстві

### **РОЗДІЛ 2. ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- Тема 2.1. Основи менеджменту якості
- Тема 2.2. Інтегровані системи менеджменту
- Тема 2.3. Системи менеджменту якості на основі ISO 9000
- Тема 2.4. Аудит систем менеджменту
- Тема 2.5. Постійне поліпшення систем менеджменту та моделі ділової досконалості

### **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

- Тема 3.1. Середовище сучасного менеджменту, сутність та особливості стратегічного менеджменту
- Тема 3.2. Модель процесу стратегічного планування
- Тема 3.3. Стратегічний маркетинговий аналіз
- Тема 3.4. Стратегічний синтез і формування стратегії
- Тема 3.5. Реалізація стратегії: моніторинг і оцінка успішності

### **РОЗДІЛ 4. ПЕРСОНАЛ І ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА**

- Тема 4.1. Персонал та моделі управління персоналом.
- Тема 4.2. Формування і розвиток колективу
- Тема 4.3. Конфлікти в організаціях та їх розв'язання
- Тема 4.4. Влада, керівництво, лідерство
- Тема 4.5. Організаційна культура



## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

|  | <i>Лекції,<br/>викл-ня<br/>теорії,<br/>год.</i> | <i>Практ.<br/>заняття,<br/>год.</i> | <i>Семінар.<br/>заняття,<br/>год.</i> | <i>Тести,<br/>год.</i> | <i>Всього,<br/>год.</i> |
|--|---|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------------------|
| <b>Вступ до курсу</b>  | <b>8</b>  |                                     |                                       |                        | <b>8</b>                |
| <i>Розділ 1.</i> Методологія, основні категорії та процеси менеджменту | 7   | 4                                   | 4                                     | 2                      | 17                      |
| <i>Розділ 2.</i> Інтегровані системи менеджменту                       | 7   | 4                                   | 4                                     | 2                      | 17                      |
| <i>Розділ 3.</i> Стратегічний менеджмент                               | 7   | 4                                   | 4                                     | 2                      | 17                      |
| <i>Розділ 4.</i> Персонал і організаційна культура                     | 7   | 4                                   | 4                                     | 2                      | 17                      |
| <b>Підсумковий контроль у формі тесту</b>                              |   |                                     |                                       | <b>4</b>               | <b>4</b>                |
| <b><i>Всього, год.</i></b>   | <b>36</b>                                       | <b>16</b>                           | <b>16</b>                             | <b>12</b>              | <b>80</b>               |

## ГРАФІК НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

| <i>Вид навчальної діяльності</i>                                       | <i>Назва</i>  | <i>Термін проведення, тиждень</i> | <i>Максим. оцінка</i> |
|--|---|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>Вступ до курсу</b>  |   | <b>очна сесія</b>                 | <b>-</b>              |
| Лекція   | Вступ до курсу  | очна сесія                        | -                     |
| <b>Розділ 1. Методологія, основні категорії та процеси менеджменту</b> |   |                                   | <b>13</b>             |
| Вивчення теоретичного матеріалу  | Розділ 1  | 1-2                               | -                     |
| Семінарське заняття  | Організація у зовнішньому середовищі  | 3                                 | 2                     |
| Практичне заняття  | Розрахунок виробничої потужності обладнання   | 4                                 | 2                     |
| Практичне заняття  | Аналіз ситуаційної вправи “Управлінська проблема й методи її розв’язання”                     | 5                                 | 2                     |
| Семінарське заняття  | Аналіз ситуаційної вправи “Управлінська проблема й методи її розв’язання”                     | 6                                 | 3                     |
| Поточний контроль  | Тест до розділу 1   | 6                                 | 4                     |
| <b>Розділ 2. Інтегровані системи менеджменту</b>                       |   |                                   | <b>12</b>             |
| Вивчення теоретичного матеріалу  | Розділ 2  | 7                                 | -                     |
| Практичне заняття  | Принципи менеджменту якості   | 8                                 | 2                     |
| Семінарське заняття  | Еволюція менеджменту якості   | 9                                 | 2                     |
| Практичне заняття  | Розробка Політики організації в сфері якості  | 10                                | 2                     |
| Семінарське заняття  | Від встановлення Політики в сфері якості до постійного вдосконалення                          | 11                                | 3                     |
| Поточний контроль  | Тест до розділу 2   | 11                                | 3                     |
| <b>Розділ 3. Стратегічний менеджмент</b>                               |   |                                   | <b>13</b>             |
| Вивчення теоретичного матеріалу  | Розділ 3  | 12                                | -                     |
| Семінарське заняття  | Комплексна оцінка успіху діяльності   | 13                                | 2                     |
| Практичне заняття  | Розрахунок конкурентоспроможності продукції   | 14                                | 2                     |
| Практичне заняття  | Аналіз ситуаційної вправи “Опрацювання ключових аспектів обґрунтування стратегічного рішення” | 15                                | 2                     |
| Семінарське заняття  | Аналіз ситуаційної вправи “Опрацювання ключових аспектів обґрунтування стратегічного рішення” | 16                                | 3                     |
| Поточний контроль  | Тест до розділу 3   | 16                                | 4                     |

| <i>Вид навчальної діяльності</i>                   | <i>Назва</i>   | <i>Термін проведення, тиждень</i> | <i>Максим. оцінка</i> |
|--|--|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>Розділ 4. Персонал і організаційна культура</b> |  |                                   | <b>12</b>             |
| Вивчення теоретичного матеріалу                    | Розділ 4   | 17                                | -                     |
| Практичне заняття                                  | Стратегія поведінки у конфліктної ситуації                             | 18                                | 2                     |
| Семінарське заняття                                | Ефективний керівник  | 18                                | 2                     |
| Практичне заняття                                  | Система цінностей організації  | 19                                | 2                     |
| Практичне заняття                                  | Аналіз ситуаційної вправи “Прийняття рішення про закупівлю обладнання” | 20                                | 3                     |
| Поточний контроль                                  | Тест до розділу 4  | 20                                | 3                     |
| <b>Підсумковий контроль у формі тесту</b>          |  | <b>очна сесія</b>                 | <b>50</b>             |

## **ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ДИСТАНЦІЙНОГО КУРСУ**

*З метою забезпечення ефективного вивчення теоретичного матеріалу слухачам рекомендується:*

- попередньо детально ознайомитися з планом і завданнями до кожного розділу;
- у процесі вивчення теоретичного матеріалу кожного розділу робити необхідні помітки в опорному конспекті;
- обов'язково відповіді дати на питання для самоконтролю до кожного розділу.

*З метою забезпечення ефективного виконання практичних завдань слухачам рекомендується:*

- враховувати, що викладач буде оцінювати змістовний аспект виконаного завдання, здатність слухача використовувати набуті знання для аналізу і вдосконалення практичної діяльності ;
- пам'ятати, що вимогами до письмової роботи є також лаконічність, чіткість та ясність висловлювання, структурованість матеріалу відповідно до заданих вимог;
- виконувати та надсилати завдання викладачеві своєчасно, не порушуючи графік.

*З метою забезпечення ефективної участі у семінарських заняттях слухачам рекомендується:*

- пам'ятати, що відповіді на запитання потребуватиме від слухача вміння аналізувати та коментувати роботу своєї організації. У випадку, коли слухач, аналізуючи діяльність організації, бажає уникнути загального обговорення (наприклад, у режимі форуму) висловленої ним оцінки, рекомендується попередньо повідомити про це викладача;
- взяти до уваги, що обов'язковою вимогою щодо участі у семінарських заняттях є необхідність ознайомлення з думками колег та узагальнення їх відповідей;
- враховувати, що викладач буде оцінювати активність слухача під час проведення семінарських занять.

*З метою забезпечення ефективного складання поточних тестів та підсумкового контролю слухачам рекомендується:*

- перед складанням контрольного тесту до кожного розділу перевірити рівень засвоєного матеріалу за допомогою тесту для самоконтролю;
- при одержанні незадовільних результатів при складанні тестів для самоконтролю необхідно звернутися до опорного конспекту і рекомендованих джерел з метою оновлення знань;
- враховувати, що послідовність тестових питань і відповідей постійно змінюється;
- пам'ятати, що повний перелік тестових завдань наведено на компакт-диску, тому слухачам рекомендується ознайомитися з ним до початку тестування.

# РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗДІЛІВ ДИСТАНЦІЙНОГО КУРСУ

## ВСТУП ДО КУРСУ

### “Менеджмент організацій” (лекція, 8 год.)

#### *Мета:*

- ознайомити слухачів з цілями та структурою курсу;
- надати відомості про умови виникнення, історію і еволюцію розвитку менеджменту;
- за допомогою зворотного зв'язку спільно зі слухачами скласти портрет менеджера ХХІ століття і обґрунтувати важливість формування у керівників організацій сучасного управлінського мислення, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ, прийняття адекватних управлінських рішень;
- висвітлити стисло зміст кожного розділу курсу і вимоги до практичної частини курсу.

## РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ, ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ ТА ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Мета:* формування у слухачів необхідної бази теоретичних знань та практичних умінь щодо:

- усвідомлення та коректного застосування у діяльності основних понять й категорій менеджменту
- уявлення базової виробничої організації – підприємства як системи
- побудови підсистем управління та виробництва на підприємстві
- раціонального планування виробничого процесу, його продуктивності та випуску продукції

#### *Матеріали для обов'язкового вивчення:*

1. Мультимедійний навчальний посібник “Менеджмент організацій”, Розділ 1.
2. Опорний конспект дистанційного курсу, Розділ 1.

#### *Додаткові матеріали для вивчення:*

1. Адлер Ю.П., Аронов И.З., Шпер В.Л. Что век грядущий нам готовит? (Менеджмент 21 века – краткий обзор основных тенденций) (див. бібліотеку курсу).
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. С. 14-47; 171-182; 215-219; 257-288; 289-308; 309-312; 449-467.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 25-162; 163-252; 307-432; 595-680.
4. Налівайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
5. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девід А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2002. – С.36-124; 125-191; 192-199; 208-323; 516-535; 542-544.
6. Шаров Ю. Управління змінами. – Київ: Вид-во УАДУ при Президентіві України, 1997. С. 4-8 с.

## Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 1

### Семінарське заняття 1 “Організація у зовнішньому середовищі”

**Мета:** розвинути уміння щодо аналізу організації у її взаємодії із зовнішнім середовищем з урахуванням вимог і впливу ключових стейкхолдерів.

**Форма проведення:** форум.

**Термін проведення:** 3-й тиждень.

#### Питання для обговорення:



1. Охарактеризуйте і обговоріть на форумі основні відмінності у складі ключових стейкхолдерів організації приватного сектору (підприємства або фірми), державної установи, органу публічної влади. Для яких організацій із зазначених в існуючих українських умовах вплив стейкхолдерів є більш вагомим і чому?
2. Чи бажано підвищувати вплив стейкхолдерів на діяльність будь-якої організації? Якщо так, то якими є шляхи підвищення цього впливу для зазначених типів організацій?
3. Які якості підприємця необхідно сьогодні мати менеджеру як найманому працівнику і чому?
4. Сформулюйте і обговоріть на форумі потенційні вигоди планування. Чи згодні Ви з твердженням, що організації, які несерйозно ставляться до планування, планують свою невдачу?

#### Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:

1. Опрацюйте теоретичний матеріал розділу 1, ознайомтесь з публікаціями у періодичних виданнях за даною темою.
2. Зверніть увагу на необхідність висловлювання власної думки і власного досвіду, аргументів, що базуються на позитивних аспектах діяльності вашої організації.
3. До початку заняття проаналізуйте власну організацію стосовно ключових стейкхолдерів та їх впливу на діяльність. Порівняйте у цьому аспекті Вашу організацію з іншими. При цьому зверніть увагу на такі питання: Кому підпорядкована ваша організація? З якими структурами чи органами вона здійснює тісну взаємодію по вертикалі та горизонталі? Хто може впливати на оцінку діяльності вашої організації? Чи слід посилювати вплив стейкхолдерів на діяльність Вашої організації і якщо так, то якими шляхами?
4. Перед обговоренням на форумі усвідомите на прикладах з діяльності Вашої організації якості підприємця, необхідні сучасному менеджеру.

### Практичне заняття 1 “Розрахунок виробничої потужності обладнання”

**Мета:** закріпити знання та набути вміння з обґрунтування планової виробничої потужності обладнання.

**Форма проведення:** письмово (обмін файлами).

**Термін проведення:** 4-й тиждень.

**Завдання для виконання:**

**Завдання:** Обґрунтувати планову виробничу потужність відділення термічної обробки прокату металургійного заводу.

Відділення обладнано двома ідентичними печами, завантаження прокату в які здійснюється пристроями, що діють з тактом 1 хвилина при обробці першого виду прокату і 0,8 хвилини при обробці другого виду прокату. За один такт з кожної печі виходить один профіль прокату довжиною 12 метрів. Маса одного погонного метру першого виду прокату складає 40 кг, другого – 50 кг. Об'ємна частка першого виду прокату у номенклатурі продукції складає 35%. Відділення працює за безперервним графіком роботи (у три зміни). Протягом року печі зупиняються на капітальний ремонт тривалістю 5 діб. Поточні ремонти проводяться один раз на два місяці тривалістю 16 годин. Розігрів печей відбувається протягом однієї години. Інші поточні зупинки складають 3% фонду номінального часу.

**Завдання 1.1.** Розрахувати планову середню продуктивність печей при обробці зазначеної номенклатури продукції.

**Завдання 1.2.** Розрахувати плановий фонд ефективного часу роботи обладнання.

**Завдання 1.3.** Розрахувати планову виробничу потужність відділення термічної обробки прокату.

**Форма звітності для завдання 1.1.**

|  |  |
|--|--|
| 1. Формула для розрахунку продуктивності даного типу обладнання.   |  |
| <i>Результат розрахунку</i>  |  |
| 2. Розрахунок продуктивності печі при обробці кожного виду продукції.  |  |
| <i>Результат розрахунку</i>  |  |
| 3. Формула для розрахунку середньої продуктивності обладнання.   |  |
| <i>Результат розрахунку</i>  |  |
| 4. Розрахунок середньої продуктивності печей з урахуванням об'ємної частки кожного виду продукції (вірна відповідь – 37,6 т/годину). |  |
| <i>Результат розрахунку</i>  |  |

**Форма звітності для завдання 1.2.**

|   |  |
|---|--|
| 1. Формула для розрахунку ефективного фонду часу обладнання.  |  |
| <i>Результат розрахунку</i>   |  |
| 2. Розрахунок ефективного фонду часу обладнання по наведеним вихідним даним (вірна відповідь – 16582 пече-годин). |  |
| <i>Результат розрахунку</i>   |  |

**Форма звітності для завдання 1.3.**

|   |  |
|---|--|
| 1. Формула для розрахунку планової виробничої потужності.   |  |
| <i>Результат розрахунку</i>   |  |
| 2. Розрахунок планової виробничої потужності відділення термічної обробки прокату (вірна відповідь – 623483,2 т/рік). |  |
| <i>Результат розрахунку</i>   |  |

### **Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:**

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 1.4.
2. Прийміть до уваги, що:
  - при роботі печей цикли відділені одне від одного інтервалами часу, а знаряддя труда знаходиться безперервно у робочому стані;
  - календарний фонд часу при безперервному графіку роботи співпадає з номінальним;
  - ефективним фондом часу для даного обладнання є фактичний час роботи;
  - розігрів печей відноситься до поточних зупинок і здійснюється після капітальних та поточних ремонтів;
  - один поточний ремонт співпадає з капітальним;
  - враховуючи, що у відділенні встановлено дві печі, загальний фонд фактичного часу роботи слід рахувати у пече-годинах.

### **Практичне заняття 2 – аналіз ситуаційної вправи “Управлінська проблема й методи її розв’язання”**

**Мета:** закріпити знання й сформувати вміння щодо розв’язання управлінської проблеми різними методами менеджменту.

**Форма проведення:** письмово (обмін файлами).

**Термін проведення:** 5-й тиждень.

#### **Опис ситуаційної вправи:**



За минулі три квартали поточного року на середньому підприємстві з виготовлення побутового електроосвітлювального обладнання (люстри, торшери, бра, настільні лампи і т.п.) відчутно зростає кількість рекламаций на якість продукції, які поступають від споживачів та збутових посередників. Скарги часто стосуються якості зборки, товарного вигляду продукції, неналежного закріплення окремих деталей і швидкого виходу за цією причиною продукції з ладу. Зборка кінцевої продукції здійснюється індивідуально, а не в бригадах. На підприємстві здійснюється вхідний (матеріалів та комплектуючих) та вихідний (кінцевої продукції) контроль. Система оплати праці робітників – підрядно-преміальна, управлінського персоналу – почасово-преміальна. Існує премія за результатами роботи за рік. Підприємство випускає власну багатотиражну газету.

Підприємство знаходиться у періоді реконструкції основного приміщення, яка затягнулася з організаційних причин. На останній нараді трудового колективу були підняті питання щодо неналежних умов праці, зокрема на низьку температуру в приміщеннях у холодний період року, недосконалу систему освітлення цехів. Рівень захворюваності і потоковість кадрів на підприємстві останнім часом підвищилися.

#### **Завдання для виконання:**



1. Запропонуйте підхід до розв’язання проблеми за допомогою адміністративних (організаційно-розпорядчих) методів.
2. Запропонуйте підхід до розв’язання проблеми за допомогою економічних методів.
3. Запропонуйте підхід до розв’язання проблеми за допомогою соціально-психологічних методів.

#### **Форма звітності для завдання:**

| <b>Група методів</b>      | <b>Опис заходів з використанням певної групи методів</b> |
|---------------------------|--|
| 1. Адміністративні        |  |
| 2. Економічні             |  |
| 3. Соціально-психологічні |  |



**Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття – аналізу ситуаційної справи:**

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 1.3.
2. Намагайтеся запропонувати по декілька заходів з кожної групи методів.
3. Спробуйте оцінити за десятибальною шкалою дієвість кожного з заходів і кожної групи методів у цілому.


**Семинарське заняття 2 - аналіз ситуаційної справи  
“Управлінська проблема й методи її розв’язання”**

**Мета:** набуття вмінь системного осмислення ситуації і комплексного обґрунтування рішень.

**Форма проведення:** форум.

**Термін проведення:** 6-й тиждень.

**Питання для обговорення:**

|   |   |
|---|---|
|  | <p>На основі здійсненого аналізу ситуаційної справи дайте відповіді на запитання:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Які фактори – технологічні чи суб’єктивні - є більш вагомими для забезпечення належної якості продукції, що виробляє підприємство?</li><li>2. Чи існують за умов описаної ситуації переваги бригадної роботи перед індивідуальною в аспекті забезпечення належної якості продукції?</li><li>3. Чи створює існуюча система оплати праці належні стимули забезпечення якості продукції для всіх категорій персоналу?</li></ol> |
|---|---|

**Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:**

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 1.3.
2. Згадайте, дія яких методів має довготривалий системний характер, а яких – однократний. Визначте, чи має ситуація екстремальний характер і застосування яких методів з урахуванням цього є більш доцільним?
3. З урахуванням зроблених раніше оцінок дієвості методів і відповіді на попереднє питання обґрунтуйте найбільш раціональний варіант дій.
4. Визначте, у чому у даному випадку полягає ситуаційний підхід до прийняття рішення?
5. Схвалюється критичний аналіз теоретичних положень.

**Тест до розділу 1**

**Форма проведення:** у режимі Інтернету.

**Статус:** обов’язковий.

**Термін проведення:** 6-й тиждень.

**Час проведення:** 2 год.

## РОЗДІЛ 2. ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### *Мета:*

- надати відомості щодо основ менеджменту якості;
- схарактеризувати передумови створення інтегрованих систем менеджменту;
- схарактеризувати особливості створення систем менеджменту якості на базі міжнародних стандартів ISO серії 9000-2000;
- надати базові відомості щодо реалізації процесного підходу у системах менеджменту;
- надати базові відомості щодо проведення аудитів систем менеджменту;
- схарактеризувати особливості процесів постійного поліпшення систем менеджменту та самооцінювання.

### *Матеріали для обов'язкового вивчення:*

1. Мультимедійний навчальний посібник “Менеджмент організацій”, Розділ 2.
2. Опорний конспект дистанційного курсу, Розділ 2.

### *Додаткові матеріали для вивчення:*

1. Адлер Ю. П. Восемь принципов, которые меняют мир // Стандарты и качество. – 2001. – № 5-6. – С. 49-61 (див. бібліотеку курсу).
2. Адлер Ю. П., Аронов И. З., Шпер В. Л. Что век грядущий нам готовит? (Менеджмент 21 века – краткий обзор основных тенденций) – <http://tqmxxi.ru/library/0001/library0001.html>. – 29.07.2002 (див. бібліотеку курсу).
3. Адлер Ю. П., Аронов И. З., Шпер В. Л. Что век текущий приготовил? Менеджмент XXI века - продолжение краткого обзора основных тенденций // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 1. – С. 10-11. (див. бібліотеку курсу).
4. Адлер Ю. П., Щепетова С. Е. Проекты, команды, люди в системе экономики качества // Стандарты и качество. – 2002. – № 4. (див. бібліотеку курсу).
5. Галлеев В. И., Пичугин К. В. Кухня процессного подхода // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 4 (див. бібліотеку курсу).
6. ДСТУ ISO 9000-2001: Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001. – 27 с. (див. бібліотеку курсу).
7. ДСТУ ISO 9001-2001: Системи управління якістю. Вимоги. – К.: Держстандарт України, 2001. – 23 с. (див. бібліотеку курсу).
8. ДСТУ ISO 9004-2001: Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – К.: Держстандарт України, 2001. – 44 с. (див. бібліотеку курсу).
9. Лapidус В. А., Рекшинский А. Н. Диалог консультанта с руководителем компании о всеобщем качестве и стандартах ИСО 9000:2000 // Стандарты и качество. – 2001. – № 1. (див. бібліотеку курсу).
10. Маматова Т. В. Системная модель методологии управления на основе качества в условиях новой экономики // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: Східноукраїнський державний університет, 2004. – № 2 (10). – С. 48 – 55. (див. бібліотеку курсу).
11. Маматова Т. В., Бортнік О. В. 48-й Конгрес ЕОК: враження учасників // Стандартизація, сертифікація, якість, 2004. – № 5. – С. 50 – 54 (див. бібліотеку курсу).
12. Маматова Т. В., Маматов В. П., Янішевський О. Е. Системний підхід до розробки, введення і сертифікації СМЯ // Альманах міжнародного конгресу “Якість в Україні 2001”, 5-8 листопада 2001 р. – К.: ДП “Український інститут якості”, 2001. – С. 29–35 (див. бібліотеку курсу).
13. Свиткин М. З. Интегрированные системы менеджмента // Стандарты и качество. – 2004. – № 2. – С. 56 – 61 (див. бібліотеку курсу).
14. ISO 19011:2002(E): Рекомендации по аудиту систем менеджмента качества и/или окружающей среды. – ISO, 2002. – 32 с. (див. бібліотеку курсу).

15. OHSAS 18001-99: Occupational safety standards system. General requirements for occupational health and safety management in organization (Общие требования к управлению охраной труда в организации ГОСТ Р). – Госстандарт РФ, 2002. – 15 с. (див. бібліотеку курсу).
16. SA 8000: инструмент улучшения качества жизни // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 5. – С. 38-41 (див. бібліотеку курсу).

## Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 2


### Практичне заняття 1 “Принципи менеджменту якості”

**Мета:** розвинути вміння аналізувати систему менеджменту якості організації.

**Форма проведення:** письмово (обмін файлами).

**Термін проведення:** 8-й тиждень.

#### **Завдання для виконання:**

|   |   |
|---|---|
|  | Наведіть приклади та прокоментуйте, як вісім принципів менеджменту якості, що наведені у міжнародному стандарті ISO 9000-2000, реалізуються у Вашій організації (коментарі до принципів менеджменту якості із стандарту ISO 9000-2000 наведені у табл. 2.3 теми 2.3). |
|---|---|

#### **Форма звітності для завдання:**

| Принцип менеджменту якості                  | Приклади та коментар щодо реалізації принципу в організації |
|---|---|
| 1. Орієнтація на споживача                  |   |
| 2. Лідерство (роль вищого керівництва)      |   |
| 3. Залучення персоналу                      |   |
| 4. Підхід з позицій процесу                 |   |
| 5. Системний підхід до управління           |   |
| 6. Постійне поліпшення                      |   |
| 7. Прийняття рішень на підставі фактів      |   |
| 8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками |   |

#### **Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:**

- Опрацюйте теоретичний матеріал теми 2.1–2.3.
- Прийміть до уваги, система менеджменту якості кожної організації унікальна.
- Ознайомтесь з поглядами, що викладені у статті Адлер Ю. П. Восемь принципов, которые меняют мир // Стандарты и качество. – 2001. – № 5-6. – С. 49-61 (див. бібліотеку курсу).


### Семінарське заняття 1 “Еволюція менеджменту якості”

**Мета:** розвинути уявлення про основи менеджменту якості.

**Форма проведення:** форум.

**Термін проведення:** 9-й тиждень.

### Питання для обговорення:

|   |   |
|---|---|
|  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. На Вашу думку, на якій стадії еволюції менеджменту якості знаходиться більшість вітчизняних підприємств?</li><li>2. Чи є можливим застосування на вітчизняних підприємствах основних засобів менеджменту якості?</li><li>3. Які переваги та недоліки може мати, на Вашу думку, поширення практики створення інтегрованих систем менеджменту в Україні?</li></ol> |
|---|---|

### Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:

1. Опрацюйте теоретичний матеріал розділу 2.
2. Ознайомтесь з поглядами, що викладені у статтях Адлер Ю.П., Аронов И.З., Шпер В.Л. Что век грядущий нам готовит? (Менеджмент 21 века – краткий обзор основных тенденций) - <http://tqmxxi.ru/library/0001/library0001.html>. – 29.07.2002 (див. бібліотеку курсу) та Адлер Ю.П., Аронов И.З., Шпер В.Л. Что век текущий приготовил? Менеджмент XXI века - продолжение краткого обзора основных тенденций // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 1. – С. 10-11. (див. бібліотеку курсу).
3. Зверніть увагу на необхідність висловлювання власної думки і власного досвіду.


## Практичне заняття 2 “Розробка Політики організації в сфері якості”

**Мета:** розвинути вміння впровадження елементів системи менеджменту якості (інтегрованої системи менеджменту).


**Форма проведення:** письмово (обмін файлами).

**Термін проведення:** 10-й тиждень.

### Опис ситуаційної вправи:

|   |   |
|---|---|
|  | Ви – керівник організації. Прийнято рішення щодо створення системи менеджменту якості (інтегрованої системи). |
|---|---|

### Завдання для виконання:

|   |  |
|---|--|
|  | Враховуючи особливості Вашої організації, запропонуйте проект Політики у сфері якості для Вашої організації. |
|---|--|

### Форма звітності для завдання:

| Елемент структури Політики в сфері якості   | Проект Політики в сфері якості |
|---|--------------------------------|
| 1. Назва організації  |                                |
| 2. Наш девіз:   |                                |
| 3. Наша місія:  |                                |
| 4. Наші зобов’язання:   |                                |
| 5. Реалізація зазначеної політики в сфері управління якістю забезпечується.               |                                |
| 6. .... власні пропозиції.  |                                |
| 7. Відповідальність за реалізацію цієї політики і забезпечення її виконання бере на себе. |                                |

**Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:**

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 2.3.
2. Ознайомтесь з прикладами політик в сфері якості (див. бібліотеку курсу).
3. Прийміть до уваги те, що обсяг “Політика у сфері якості” має бути не більшим, ніж одна сторінка.

**Семінарське заняття 2**


**“Від встановлення Політики в сфері якості до постійного вдосконалення”**

**Мета:** розвинути уявлення про підходи щодо забезпечення постійного вдосконалення системи менеджменту організації.

**Форма проведення:** форум.

**Термін проведення:** 11-й тиждень.

**Питання для обговорення:**

|   |  |
|---|--|
|  | <p>На основі здійсненого аналізу ситуаційної справи дайте відповіді на запитання:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Що є метою постійного вдосконалення системи менеджменту?</li><li>2. У чому, на Вашу думку, полягає відмінність між самооцінюванням організації за моделлю досконалості EFQM та аудитом системи менеджменту?</li><li>3. Які підходи до постійного поліпшення та самооцінювання, на Вашу думку, можуть бути реалізовані на вітчизняних підприємствах?</li></ol> |
|---|--|

**Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:**

1. Опрацюйте теоретичний матеріал розділу 2.
2. Обміркуйте, які проблеми розвитку системи менеджменту якості (інтегрованої системи менеджменту) є найбільш актуальними для Вашої організації і потребують обговорення на форумі.
3. Зверніть увагу на необхідність використання при аналізі термінів, що наведені в опорному конспекті.
4. Схвалюється критичний аналіз теоретичних положень.

**Тест до розділу 2**

**Форма проведення:** у режимі Інтернету.

**Статус:** обов’язковий.

**Термін проведення:** 11-й тиждень.

**Час проведення:** 2 год.

## РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### **Мета:**

- формування у слухачів стратегічного мислення;
- створення необхідної бази теоретичних знань щодо методів та інструментарію стратегічного аналізу й синтезу, стратегічного планування й управління;
- формування практичних умінь коректного застосування зазначених теоретичних знань у практичній діяльності, зокрема в процесах розробки та реалізації стратегії розвитку організації.

### **Матеріали для обов'язкового вивчення:**

1. Мультимедійний навчальний посібник “Менеджмент організацій”, Розділ 3.
2. Опорний конспект дистанційного курсу, Розділ 3.

### **Додаткові матеріали для вивчення:**

1. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Под ред. В.А.Белошапки. – К.: Абсолют-В, 1998. – С.27-46; 49-90; 95-125; 131-166; 225-254.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 48-51; 253-307.
3. Налівайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
4. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.,: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001. – С. 7-551.
5. Репин В.В. Интеграция процессного подхода и стратегического управления на основе (див. бібліотеку курсу, Articles).
6. Система сбалансированных показателей. Функциональные стандарты. Версия 1.0а. Русский перевод / Пер. с англ. В.В. Репин, В.Г. (див. бібліотеку курсу).
7. Шаров Ю. Стратегічне планування в соціально-технічних системах і в місцевому самоврядуванні: Навч. посіб. – К.: Вид-во УАДУ, 1997. С. 11-20; 21-60 с. (див. бібліотеку курсу).
8. Шаров Ю. Управління змінами. – Київ: Вид-во УАДУ при Президентіві України, 1997. С. 11-28; 38-61 с.

### **Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 3**

#### **Семінарське заняття 1**

#### **“Комплексна оцінка успіху діяльності”**

**Мета:** розвинути уміння щодо застосування комплексного підходу до оцінки успішності діяльності.

**Форма проведення:** форум.

**Термін проведення:** 13-й тиждень.

### **Питання для обговорення:**



1. Запропонуйте і обговоріть на форумі провідні показники результативності для виробничої організації, для державної установи, для органу публічної влади.
2. Які показники ефективності можуть бути запропоновані для зазначених типів організацій?
3. Чи завжди є ефективними результативні організації?
4. Якщо Вам доведеться вибирати з-поміж результативності та ефективності, якому з критеріїв ви віддасте перевагу? Обґрунтуйте.

### **Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:**

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 3.1., ознайомтесь з публікаціями у періодичних виданнях за даною темою.
2. Зверніть увагу на те, що існує щільний взаємозв'язок показників результативності та ефективності.
3. Перед спільним обговоренням питань визначте показники успіху діяльності на прикладі організації, де ви працюєте, та порівняйте їх з будь-якою організацією іншого типу.

### **Практичне заняття 1**

#### **“Розрахунок конкурентоспроможності продукції”**

**Мета:** закріпити знання та набути вміння з визначення конкурентоспроможності продукції

**Форма проведення:** письмово (обмін файлами).

**Термін проведення:** 14-й тиждень.

### **Завдання для виконання:**



Розрахувати зведений індекс конкурентоспроможності лазерного та струминного принтерів за наведеними даними.

**Вихідні дані для розрахунку конкурентоспроможності товарів**

| Характеристики                               | Струминний принтер<br>HP DeskJet 695C     | Лазерний принтер<br>HP LaserJet 1100L | Примітки |
|--|---|---------------------------------------|----------|
| Ціна принтера                                | 160 у. о.                                 | 405 у. о.                             |          |
| Вартість картриджа                           | 30 у. о.                                  | 60 у. о.                              |          |
| Кількість копій на 1 картридж                | 1000                                      | 2500                                  |          |
| Швидкість друку (кількість копій за хвилину) | 3<br>(у нормальному режимі чорного друку) | 8                                     |          |
| Пам'ять                                      | 512 кБ                                    | 1024 кБ                               |          |
| Кількість аркушів у лотку                    | 50  | 50                                    |          |
| Якість друку (DPI)                           | 600 x 600<br>(для чорного друку)          | 600 x 600                             |          |
| Вартість паперу                              | 4,5 у. о. / пачка                         | 4,5 у. о. / пачка                     |          |
| Заповнюваність аркуша А4                     | 580 кв. мм                                | 560 кв. мм                            |          |
| Ресурс                                       | 1 млн копій                               | 1 млн копій                           |          |

*Завдання 1.1.* Визначити технічні параметри конкурентоспроможності та розрахувати зведений індекс за ними.

*Завдання 1.2.* Визначити економічні параметри конкурентоспроможності та розрахувати відповідний індекс.

*Завдання 1.3.* Розрахувати зведений індекс конкурентоспроможності.

**Форма звітності для завдання 1.1.**

|   |                 |
|---|-----------------|
| 1. Перелік технічних параметрів порівняння товарів.                     | 1.<br>2.<br>... |
| 2. Розрахунок одиничних індексів за технічними параметрами за формулою. | 1.<br>2.<br>... |
| 3. Коефіцієнти значущості одиничних параметрів.                         | 1.<br>2.<br>... |
| 4. Розрахунок групового індексу за технічними параметрами за формулою.  |                 |

**Форма звітності для завдання 1.2.**

|   |                 |
|---|-----------------|
| 1. Розрахунок індексу конкурентоспроможності за економічними параметрами за формулою.               |                 |
| 2. Перелік складових ціни споживання.   | 1.<br>2.<br>... |
| 3. Розрахунок ціни споживання товарів і індексу конкурентоспроможності за економічними параметрами. |                 |

**Форма звітності для завдання 1.3.**

|   |  |
|---|--|
| 1. Формула для розрахунку зведеного індексу конкурентоспроможності. |  |
| 2. Розрахунок зведеного індексу конкурентоспроможності.             |  |
| 3. Висновок щодо товару-переможцю.                                  |  |



**Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:**

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 3.3.
2. Слід прийняти до уваги, що:
  - за товар-кандидат рекомендується взяти лазерний принтер;
  - технічні параметри – це, насамперед, параметри призначення товару;
  - питома вага технічного параметра за його значущістю для споживача оцінюється експертне;
  - до ціни споживання слід включати як продажну ціну, так і експлуатаційні витрати та витрати на технічне обслуговування (у даному випадку);
  - якщо зведений індекс менш одиниці, товар-кандидат поступається товару-конкуренту.

**Практичне заняття 2 – аналіз ситуаційної вправи  
“Опрацювання ключових аспектів обґрунтування стратегічного рішення”**

**Мета:** закріпити знання й сформувати вміння щодо опрацювання ключових аспектів обґрунтування стратегічного рішення.

**Форма проведення:** письмово (обмін файлами).

**Термін проведення:** 15-й тиждень.

**Опис ситуаційної вправи:**



Фірма, що виробляє різноманітні гідросистеми, розглядає стратегічне рішення щодо виходу на ринок виробництва й продажу побутових фільтрів для очищення питної води. Принцип дії фільтру, що буде запропоновано для ринку, оснований на інноваційному ефекті, який дозволить очищати воду на досить високому рівні і створити серйозну конкуренцію існуючим фільтрам. Для реалізації проекту необхідна закупка на стороні спеціальних магнітів для створення фільтруючого елемента. Фірма розташована в українському мегаполісі, діє на регіональних ринках шість років і має певну позитивну репутацію. Попередньо передбачається створення венчурного дочірнього підприємства для реалізації зазначеного проекту.

**Завдання для виконання:**



1. Сформулюйте привабливу для клієнтів та інших стейкхолдерів місію діяльності створюваного підприємства.
2. Проаналізуйте галузь діяльності майбутнього підприємства, зокрема стадію її життєвого циклу та конкурентні сили, і обґрунтуйте рішення стосовно доцільності входження його в дану галузь.
3. Схарактеризуйте еластичність попиту на ринку фільтрів для очищення питної води.
4. Запропонуйте варіант цінової стратегії та стратегії реалізації конкурентних переваг.

**Форма звітності для завдання:**

| Аспекти розробки стратегічної програми  | Опис відповідного аспекту та аргументація рішень |
|---|--|
| ▪ Галузь діяльності   |  |
| ▪ Місія   |  |
| ▪ Стадія життєвого циклу  |  |
| ▪ Характеристика конкурентних сил: <ul style="list-style-type: none"> <li>- поточна конкуренція;</li> <li>- постачальники;</li> <li>- покупці;</li> <li>- потенційні конкуренти;</li> <li>- товари-субститути.</li> </ul> |  |
| ▪ Рішення щодо доцільності входження у галузь   |  |
| ▪ Еластичність попиту на фільтри  |  |
| ▪ Цінова стратегія  |  |
| ▪ Стратегія реалізації конкурентних переваг   |  |

**Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття – аналізу ситуаційної справи:**

1. Опрацюйте теоретичний матеріал тем 3.3. - 3.4.
2. Місію формулюйте з урахуванням того, що ви входите у вже існуючу галузь діяльності, продукт якої отримав певне визнання у населення.
3. Використовуйте концепцію життєвого циклу продукту та модель конкурентних сил у галузі діяльності М.Портера.
4. При прийнятті рішення щодо входження до галузі зверніть увагу на наявність вхідних-вихідних бар'єрів галузі діяльності, оцініть перспективність та потенціал розвитку галузі діяльності й ринку, можливу частку вашого підприємства.
4. При визначенні цінової стратегії врахуйте чинники еластичності попиту на фільтри.


**Семінарське заняття 2 - аналіз ситуаційної справи  
“Опрацювання ключових аспектів обґрунтування стратегічного рішення”**

**Мета:** набуття вмінь системного аналізу ситуації при комплексному обґрунтуванні стратегічного рішення.

**Форма проведення:** форум.

**Термін проведення:** 16-й тиждень.

**Питання для обговорення:**

|   |  |
|---|--|
|  | <p>На основі здійсненого аналізу ситуаційної справи дайте відповіді на запитання:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Які ви можете передбачити ринкові загрози й можливості при реалізації даного проекту?</li> <li>2. Які ви вбачаєте сильні й слабкі сторони фірми при реалізації даного проекту?</li> <li>3. Чи буде стикатися реалізація даного проекту з функціональною конкуренцією?</li> </ol> |
|---|--|

**Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:**

1. Опрацюйте теоретичний матеріал тем 3.2. - 3.3.
2. Ще раз з'ясуйте, які чинники відносяться до зовнішніх загроз та можливостей, сильних та слабких сторін діяльності фірми.
3. Пам'ятайте, що функціональна конкуренція пов'язана з можливістю задовольнити одну й ту ж саму потребу різними шляхами.
4. Схвалюється критичний аналіз теоретичних положень.

## Тест до розділу 3

|                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| <b>Форма проведення:</b>  | у режимі Інтернету. |
| <b>Статус:</b>            | обов'язковий.       |
| <b>Термін проведення:</b> | 16-й тиждень.       |
| <b>Час проведення:</b>    | 2 год.              |

### РОЗДІЛ 4. ПЕРСОНАЛ І ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

#### **Мета:**

- надати слухачам систематизовані знання з основ поведінки людей і груп в організаціях та формування її організаційної культури;
- забезпечити розуміння концептуальних основ системного управління персоналом та формування організаційної культури, розвинути управлінське мислення щодо визначених проблем;
- розвинути у учасників курсу вміння вирішувати конфлікти, аналізувати та оцінювати систему управління персоналу, управляти організаційною культурою.

#### **Матеріали для обов'язкового вивчення:**

1. Мультимедійний навчальний посібник “Менеджмент організацій”, Розділ 4.
2. Опорний конспект дистанційного курсу, Розділ 4.

#### **Додаткові матеріали для вивчення:**

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И. В. Андреевой. – С.Пб: Изд-во “Питер”, 2001. – 320 с.
2. Коннова Е.Б., Огнев А.С. Как управлять персоналом с помощью IT-технологий? // Управление персоналом. – 2004. – № 5 (93). – С. 23 –24.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов/ Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003.- С. 354 –420.
4. Оценка инвестиций в персонал: “за” и “против” // Управление персоналом. – 2004. – № 11-12. – С. 32 – 34.
5. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури.– К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211 с.
6. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. Навч. посібник. – К.: “Ельга. Ника-Центр”, 2002. – С. 144 – 223.
7. Спивак В. А. Корпоративная культура – С.Пб: Изд-во “Питер”, 2001. – 352с. (див. бібліотеку курсу).
8. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – С.Пб: Изд-во “Питер”, 2000. – 416 с.
9. Спивак В.А. Концепция “Развивающее управление персоналом” и сфера компетенции менеджмента/ /Управление персоналом. – 2004. – № 13 (99). – С. 13 –14.
10. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: “Академвидав”, 2003. – С. 318 – 354.
11. Томилов В. В. Культура предпринимательства. – С.Пб: Изд-во “Питер”, 2000. – 368 с. (див. бібліотеку курсу).
12. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: “Академвидав”, 2003. – 413 -439.
13. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – С.Пб: Изд-во “Питер”, 2002. – 336 с. (див. бібліотеку курсу).

## Види навчальної діяльності, передбачені у розділі 4


### Практичне заняття 1 “Стратегія поведінки у конфліктній ситуації”

**Мета:** розвинути вміння вирішувати ділові конфлікти.

**Форма проведення:** письмово (обмін файлами).

**Термін проведення:** 18-й тиждень.

#### Завдання для виконання:

|   |   |
|---|---|
|  | Визначте загальні (типові) умови, в яких доцільно прийняти ту чи іншу стратегію поведінки для вирішення конфліктної ситуації (приклади наведені). |
|---|---|

#### Форма звітності для завдання:

| Назва стратегії           | Умови її прийняття  |
|---------------------------|---|
| 1. Протиборство           | 1. Результат конфлікту дуже важливий для Вашої організації.                         |
|                           | 2.  |
|                           | ...   |
| 2. Співробітництво        | 1. У Вас є час і інші ресурси для роботи над проблемою.                             |
|                           | 2.  |
|                           | ...   |
| 3. Поступливість          | 1. Найбільш важливим завданням є відновлення спокою й стабільності.                 |
|                           | 2.  |
|                           | ...   |
| 4. Уникання (ігнорування) | 1. Підлеглі можуть самі успішно врегулювати конфлікт.                               |
|                           | 2.  |
|                           | ...   |
| 5. Компроміс              | 1. Вам важливо зберегти взаємини з опонентом і одержати хоч щось, чим втратити все. |
|                           | 2.  |
|                           | ...   |

#### Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 4.3.
2. Прийміть до уваги положення про те, що вибір стратегії поведінки у конфліктній ситуації повинен обумовлюватися самою ситуацією. Мистецтво керівника складається в тому, в якій мірі він вміє обрати стратегію, яка найкращим чином відповідає умовам ситуації. В арсеналі керівника повинні бути усі стратегії.


### Семінарське заняття 1 “Ефективний керівник”

**Мета:** розвинути уявлення про ефективного керівника

**Форма проведення:** форум.

**Термін проведення:** 18-й тиждень.

**Питання для обговорення:**

|   |  |
|---|--|
|  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Які, на Ваш погляд, основні стимулюючі і дестимулюючі чинники впливають на діяльність сучасного вітчизняного господарського керівника?</li><li>2. На Вашу думку, які основні якості (інтелектуальні здібності, риси характеру, навички та вміння) притаманні успішним керівникам організацій?</li><li>3. Чи можуть підлеглі впливати на формування особистих якостей керівника? Обґрунтуйте відповідь прикладами.</li></ol> |
|---|--|

**Рекомендації щодо підготовки до семінарського заняття:**

1. Опрацюйте теоретичний матеріал розділу 4.
2. Зверніть увагу на необхідність висловлювання власної думки і власного досвіду.


**Практичне заняття 2  
„Система цінностей організації”**

**Мета:** розвинути вміння управління організаційною культурою.

**Форма проведення:** письмово (обмін файлами).

**Термін проведення:** 19-й тиждень.

**Завдання для виконання:**

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Охарактеризуйте систему цінностей Вашої організації:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Визначити 7-9 основних, на Вашу думку, цінностей, що мають бути покладені в основу створення системи цінностей організації.</li><li>2. Провести ранжування запропонованих цінностей враховуючи те, що цінності можуть мати однаковий ранг.</li><li>3. Прокоментувати, чому саме Ви обрали такі цінності.</li></ol> |
|--|---|

**Форма звітності для завдання:**

| Назва цінності | Ранг цінності | Коментар щодо обрання цінності |
|----------------|---------------|--------------------------------|
| 1.             |               |                                |
| 2.             |               |                                |
| 3.             |               |                                |
| 4.             |               |                                |
| 5.             |               |                                |
| 6.             |               |                                |
| 7.             |               |                                |
| 8.             |               |                                |
| 9.             |               |                                |

**Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття:**

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 4.5.
2. Ознайомтесь з особливостями культурних цінностей організацій, що притаманні різним національним діловим культурам (див. бібліотеку курсу).
3. Прийміть до уваги положення про те, що кожна організація має унікальну систему цінностей.

### Практичне заняття 3 - аналіз ситуаційної справи “Прийняття рішення про закупівлю обладнання”

**Мета:** розвинути уявлення про різноманітні стилі керівництва, придбати прийняття рішень.

**Форма проведення:** письмово (обмін файлами).

**Термін проведення:** 20-й тиждень.

#### Опис ситуаційної справи:



На підприємство, де Ви працюєте керівником, заплановано завезти нове обладнання. Необхідне обладнання пропонують дві компанії – „К” і „С”. Під час обговорення цієї проблеми з відповідальними за це працівниками з’ясувалося, що існує дві протилежні думки: одні віддають перевагу компанії „К”, інші – „С”. Право прийняти остаточне рішення належить Вам.

#### Завдання для виконання:



Зробіть вибір варіанта Ваших дій як керівника і обґрунтуйте вибір Вашої позиції:

А. Оскільки практичну роботу з обслуговування верстатів фактично виконують робітники, то слід запропонувати обговорення питання з ними і вести розмову так, щоб у їх середовищі склалось остаточне рішення.

Б. Уважно вислухавши думку обох сторін, самому прийняти остаточне рішення, а відтак пояснити всім, з яких причин саме таке рішення прийнято. За необхідності переконати незгодних з Вами.

В. Вивчити переваги і недоліки обох варіантів, доповісти про це вищому керівництву і звернутися з проханням прийняти рішення щодо придбання певного виду обладнання.

#### Форма звітності для завдання:

| № варіанта Ваших дій (А, Б чи В) | Обґрунтування позиції |
|----------------------------------|-----------------------|
|                                  |                       |

#### Рекомендації щодо підготовки до практичного заняття аналізу ситуаційної справи:

1. Опрацюйте теоретичний матеріал теми 4.4.
2. Робота виконується самостійно і потребує власної позиції слухача.
3. Обґрунтування будь-якої позиції щодо схеми прийняття рішення керівником передбачає визначення відповідного стилю керівництва і доцільності його.

#### Тест до розділу 4

**Форма проведення:** у режимі Інтернету.

**Статус:** обов’язковий.

**Термін проведення:** 20-й тиждень.

**Час проведення:** 2 год.

#### Підсумковий контроль

**Форма проведення:** тест у режимі Інтернету.

**Статус:** обов’язковий.

**Термін проведення:** очна сесія.

**Час проведення:** 4 год.

**Коментар:** тест складається з тестових завдань.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### I – Основні джерела:

1. Мультимедійний навчальний посібник “Менеджмент організацій”.
2. Опорний конспект дистанційного курсу.

### II – Додаткові джерела:

1. ISO 19011:2002(E): Рекомендации по аудиту систем менеджмента качества и/или окружающей среды. – ISO, 2002. – 32 с. (див. бібліотеку курсу).
2. OHSAS 18001-99: Occupational safety standards system. General requirements for occupational health and safety management in organization (Общие требования к управлению охраной труда в организации ГОСТ Р). – Госстандарт РФ, 2002. – 15 с. (див. бібліотеку курсу).
3. SA 8000: инструмент улучшения качества жизни // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 5. – С. 38-41. (див. бібліотеку курсу).
4. Адлер Ю. П. Восемь принципов, которые меняют мир // Стандарты и качество. – 2001. – № 5-6. – С. 49–61. (див. бібліотеку курсу).
5. Адлер Ю.П., Аронов И.З., Шпер В.Л. Что век грядущий нам готовит? (Менеджмент 21 века – краткий обзор основных тенденций). – <http://tqmxxi.ru/library/0001/library0001.html>. – 29.07.2002. (див. бібліотеку курсу).
6. Адлер Ю.П., Аронов И.З., Шпер В.Л. Что век текущий приготовил? Менеджмент XXI века - продолжение краткого обзора основных тенденций // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 1. – С. 10–11. (див. бібліотеку курсу).
7. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Проекты, команды, люди в системе экономики качества // Стандарты и качество. – 2002. – № 4. (див. бібліотеку курсу).
8. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Под ред. В. А. Белошапки. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
9. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. – К. “КОНДОР” – 2002. – 654 с.
10. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник.– 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991.
12. Галлеев В.И., Пичугин К.В. Кухня процессного подхода // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 4. – С. 12–21. (див. бібліотеку курсу).
13. Герасимчук В. Г. Развитие підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища шк., 1995. – 266 с.
14. Герчикова И. Н. Менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
15. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Спеціальна література, 1999. – 700 с.
16. Гроув З.С. Высокоэффективный менеджмент. – М.: Филдинг, 1996. – 286 с.
17. Денисов В.М. Ресурсы менеджера // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №4. – с. 45-58.
18. Друкер П. Практика менеджмента / Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вільямс”, 2001. – 398 с.
19. ДСТУ ISO 9000-2001: Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001. – 27 с. (див. бібліотеку курсу).
20. ДСТУ ISO 9001-2001: Системи управління якістю. Вимоги. – К.: Держстандарт України, 2001. – 23 с. (див. бібліотеку курсу).
21. ДСТУ ISO 9004-2001: Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – К.: Держстандарт України, 2001. – 44 с. (див. бібліотеку курсу).
22. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. –624 с.
23. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И. В. Андреевой. – С.Пб: Изд-во “Питер”, 2001. – 320 с.

24. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
25. Коннова Е.Б., Огнев А.С. Как управлять персоналом с помощью IT-технологий? // Управление персоналом. – 2004. – № 5 (93). – С. 23 – 24.
26. Лapidус В.А., Рекшинский А.Н. Диалог консультанта с руководителем компании о всеобщем качестве и стандартах ИСО 9000:2000 // Стандарты и качество. – 2001. – № 1. (див. бібліотеку курсу).
27. Маматова Т. В. Системная модель методологии управления на основе качества в условиях новой экономики // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: Східноукраїнський державний університет, 2004. – № 2 (10). – С. 48 – 55. (див. бібліотеку курсу).
28. Маматова Т.В., Бортнік О.В. 48-й Конгрес ЕОК: враження учасників // Стандартизація, сертифікація, якість, 2004. – № 5. – С. 50 – 54. (див. бібліотеку курсу).
29. Маматова Т.В., Маматов В.П., Янішевський О.Е. Системний підхід до розробки, введення і сертифікації СМЯ // Альманах міжнародного конгресу “Якість в Україні 2001”, 5-8 листопада 2001 р. – К.: ДП “Український інститут якості”, 2001. – С. 29 – 35(див. бібліотеку курсу).
30. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
31. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
32. Налівайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
33. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: Навч. посібник. – К: ТОВ “УВПК”ЕксОб”, 2001. – 392 с.
34. Оценка инвестиций в персонал: “за” и “против” // Управление персоналом. – 2004. – № 11-12. – С. 32 – 34.
35. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури.– К.: Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000. – 211 с.
36. Репин В.В. Интеграция процессного подхода и стратегического управления на основе (див. бібліотеку курсу).
37. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девід А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2002. – 671 с.
38. Рудінська О.В., Яроміч С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. Навч. посібник.– К.: “Ельга. Ника-Центр”, 2002. – 336 с.
39. Свиткин М. З. Интегрированные системы менеджмента // Стандарты и качество. – 2004. – № 2. – С. 56 – 61 (див. бібліотеку курсу).
40. Система сбалансированных показателей. Функциональные стандарты. Версия 1.0а. Русский перевод / Пер. с англ. В.В. Репин, В.Г. Елиферов (див. бібліотеку курсу).
41. Спивак В. А. Корпоративная культура – С.Пб: Изд-во “Питер”, 2001. – 352 с. (див. бібліотеку курсу).
42. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – С.Пб: Изд-во “Питер”, 2000. – 416 с.
43. Спивак В.А. Концепция “Развивающее управление персоналом” и сфера компетенции менеджмента // Управление персоналом. – 2004. – № 13 (99). – С. 13 – 14.
44. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: ”Академвидав”, 2003. – 464 с.
45. Томилов В. В. Культура предпринимательства. – С.Пб: Изд-во “Питер”, 2000. – 368 с. (див. бібліотеку курсу).
46. Травин В. В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
47. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підручник. – К.: ”Академвидав”, 2003. – 608 с.
48. Шаров Ю. Стратегічне планування в соціально-технічних системах і в місцевому самоврядуванні: Навч. посіб. – К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 86 с.
49. Шаров Ю. Управління змінами. - Київ: Вид-во УАДУ при Президентові України, 1997. – 76 с.



50. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – С.Пб: Изд-во “Питер”, 2002. – 336 с. (див. бібліотеку курсу).

### **III – Інтернет-ресурси:**

1. Консалтингова компанія SPF “Anna – Qu. Re.”. Матеріали щодо TQM, HACCP, тексти стандартів ISO серії 9000 для навчальних цілей (рос.) – <http://www.anna-quire.com.ua>
2. Консалтингова компанія “КонСист”. Матеріали щодо TQM, ISO серії 9000 / 14000, інтегрованих систем менеджменту (рос.) – <http://www.consyst.dp.ua>
3. Портал дистанційного консультування малого підприємництва. Доступ до електронних посібників, зорієнтованих на представників малого бізнесу (рос.) – <http://www.dist-cons.ru>
4. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики (укр.) – <http://www.dssu.gov.ua>
5. Мережа бенчмаркінгу Європейського Союзу – The European Benchmarking Network (EBN) – <http://www.ebn.be>
6. Консалтингова компанія “Фінексперт.ру”. Статті та методичні матеріали щодо стратегічного управління, процесного підходу, BSC тощо (рос.) – <http://www.finexpert.ru>
7. Всесвітня мережа бенчмаркінгу – The Global Benchmarking Network (GBN) – <http://www.globalbenchmarking.org>
8. Міжнародна організація із стандартизації (ISO) (англ.) – <http://www.iso.org>
9. Холдінг ЛАНІТ (ЛАборатория Новых Информационных Технологий). Доступ до матеріалів щодо TQM, ISO серії 9000 (рос.) – <http://www.iso9000.ru>
10. Проект “KlubOK.net”. Матеріали щодо загального менеджменту, маркетингу, TQM, ISO серії 9000. Форум з відповідних питань (рос.) – <http://www.klubok.net>
11. Інформаційний сервер НІЦ “Леонорм” (м. Львів) – стандартизація, метрологія, оцінка відповідності, якість (укр.) – <http://www.leonorm.com.ua>
12. Проект “Management.com.ua” – Менеджмент: методологія та практика. Матеріали щодо загального менеджменту, маркетингу, TQM, ISO серії 9000. Форум з відповідних питань (укр.) – <http://www.management.com.ua>
13. Проект “Бенчмаркінгове дослідження українських компаній, що реалізували(-ють) проекти реструктуризації / трансформації” (укр.) – <http://www.management.com.ua/bm/index.php3>
14. Міжгалузевий центр “ПРИРОСТ” – управління якістю, модель ділової доскональності EFQM (укр.) – <http://www.prirost.udc.com.ua>
15. Видавництво “Стандарты и качество”, Росія. (рос.) – <http://www.stq.ru>
16. Європейський фонд управління якістю – EFQM (англ.) – [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
17. Європейська організація з якості організації (англ.) – [www.eoq.org](http://www.eoq.org)
18. Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) (англ.) – [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
19. Українська асоціація якості. (укр.) – [www.quality.kiev.ua](http://www.quality.kiev.ua)
20. Проект “Стандарти послуг для глобальних ринків” (англ.) – [www.service-standards.com](http://www.service-standards.com)
21. Український державний центр стандартизації, метрології та сертифікації (УкрЦСМ) (укр.) – [www.ukrcsm.kiev.ua](http://www.ukrcsm.kiev.ua)

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| Вступ  | 3  |
| Цілі курсу                                   | 4  |
| Результати навчання                          | 5  |
| Навчальна стратегія курсу                    | 6  |
| Загальний опис дистанційного курсу           | 6  |
| Форми контролю                               | 7  |
| Програма курсу                               | 8  |
| Тематичний план курсу                        | 9  |
| Графік навчального процесу                   | 10 |
| Загальні рекомендації до дистанційного курсу | 12 |
| Рекомендації до розділів ДК                  | 13 |
| Вступ до курсу                               | 13 |
| Розділ 1.                                    | 13 |
| Розділ 2.                                    | 18 |
| Розділ 3.                                    | 22 |
| Розділ 4.                                    | 27 |
| Підсумковий контроль                         | 31 |
| Список рекомендованих джерел                 | 32 |

**Навчальне видання**

**Методичні рекомендації для слухачів дистанційного курсу  
навчальної дисципліни  
“МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ”**

***Укладачі:***

*Шаров Юрій Павлович  
Маматова Тетяна Валеріївна  
Вишинська Наталія Іванівна*